

90  
2 Gen.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE  
LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA PRIVADA  
Y ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

**FERNANDEZ CASILLAS GERARDO  
LOPEZ RAMIREZ JOSE LUIS  
TINAJERO MONTIEL ARTURO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

**L. A. REBECA NOVOA Y ARZABA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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 está 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.

"IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE LOS CAMBIOS

EN LA EMPRESA PRIVADA

Y

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION"

# I N D I C E

	PÁG.
I N T R O D U C C I O N	1
CAPITULO I	
1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE PLANEACION Y CAMBIO.	6
1.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION.	6
1.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL CAMBIO EN LA EMPRESA PRIVADA.	20
1.3. RELACION ENTRE LA PLANEACION Y EL CAMBIO.	24
CAPITULO II	
2. NECESIDAD DEL CAMBIO.	29
2.1. DOS PUNTOS DE VISTA.	31
2.2. CONDICIONES QUE CREAN LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LA EMPRESA PRIVADA.	33
CAPITULO III	
3. RESISTENCIA AL CAMBIO.	44

	PÁG.
3.1. DEFINICIONES DE RESISTENCIA.	45
3.2. RESISTENCIA INDIVIDUAL Y/O GRUPAL.	46
3.3. FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO.	47
3.4. CAUSAS DE RESISTENCIA ORGANIZACIONAL.	49
3.5. METODOS PARA ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO INDIVIDUAL Y/O GRUPAL.	51
3.6. IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA Y DE LA NECESIDAD DE VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.	62
CAPITULO IV	
4. PROCESO DEL CAMBIO.	67
4.1. ORIGENES DEL CAMBIO.	67
4.2. MODELO DE CAMBIO.	70
CAPITULO V	
5. PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROCESO DE CAMBIO.	76
5.1. DE LA PLANEACION CORPORATIVA A LA PLANEACION OPERATIVA.	76

	Pág.
5.2. PLANEACION ESTRATEGICA COMO RES-- PUESTA AL CAMBIO.	80
5.3. DIAGNOSTICO.	83
5.4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO.	85
5.5. ENFOQUES PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.	93
5.6. ACTOS O ESTRATEGIAS.	95
5.7. IMPLANTACION DE LOS ACTOS O ESTRA- TEGIAS.	117
CONCLUSION.	127
BIBLIOGRAFIA.	130

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

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

DESDE CUALQUIER PERSPECTIVA PODEMOS DISTINGUIR DOS MANIFESTACIONES IMPORTANTES DE LA VIDA ACTUAL: LA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL Y LA EXPRESIÓN UNIVERSAL DEL CAMBIO, ASPECTOS QUE EN SÍ MISMOS Y SOBRE TODO RELACIONÁNDOLOS, REPRESENTAN UN OBJETIVO DE ESTUDIO PARA LAS DISTINTAS RAMAS DEL CONOCIMIENTO Y ESPECIALMENTE INTERESANTE PARA LAS ÁREAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.

DARNOS CUENTA DE QUE ESTAMOS EN UN ESTADO DE TRANSICIÓN, DE ACUERDO A LOS ACONTECIMIENTOS, ES MUY FÁCIL, BASTA PARA ELLO COMPARAR UNA DÉCADA CON OTRA; ASÍ, SIN IMPORTAR EL PUNTO DE VISTA QUE ESCOJAMOS: SOCIAL, ECONÓMICO, POLÍTICO, CULTURAL O PSICOLÓGICO ENCONTRAREMOS SIGNIFICATIVAS VARIANTES QUE NOS REPRESENTAN "EL CAMBIO".

EN ESTE AMBIENTE DINÁMICO, LAS ORGANIZACIONES SON EL VEHÍCULO MÁS IMPORTANTE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS E IDEALES DE LA SOCIEDAD, ES POR ELLO QUE EL PRESENTE ESTUDIO SE ENFOCA A LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL Y PARTICULARMENTE A LA EMPRESA PRIVADA POR SU IMPORTANTE PAPEL EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS.

EN ESTOS ORGANISMOS ENCONTRAMOS QUE "EL CAMBIO" SE ASOCIA A CONJUNTOS DE CAMBIOS INTERCONECTADOS E INTERDEPENDIENTES LOS CUALES AFECTAN SU FUNCIONAMIENTO. PODEMOS MENCIONAR UNA ENORME CANTIDAD DE CASOS QUE NOS DEMUESTREN ESTE HECHO; COMO LO ES AFIRMAR QUE LOS SERVICIOS DE EQUIPOS CON TECNOLOGÍA DIGITAL, COMO POR EJEMPLO: PROCESADORES DE PALABRAS, LECTORES ÓPTICOS, VIDEO-TEXTOS O VIDEO-CONFERENCIAS, ES LO REALMENTE AVANZADO EN CUANTO A INSTRUMENTOS DE SERVICIO PARA LA EMPRESA Y NO LA MÁQUINA FOTOCOPIADORA O LA TARJETA PERFORADA PARA ALMACENAR DATOS COMO ALGÚN AUTOR ESCRIBIÓ EN DÉCADAS ANTERIORES. SIN EMBÁRGO, EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE INDIVIDUOS DE LA --



SIQUIENTE GENERACIÓN TENGAN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS, LA OPORTUNIDAD DE LEER LA AFIRMACIÓN ANTERIOR Y ASIMISMO ENCONTRAR QUE LO QUE NOSOTROS ESTAMOS PRESENTANDO COMO "REALMENTE AVANZADO" SEA DE LO MÁ S OBSOLETO PARA ELLOS. HECHO CON EL CUAL SE DEMOSTRARÍA UNA VEZ MÁ S LA GRAN VELOCIDAD DEL CAMBIO A QUE NOS HE-MOS REFERIDO.

PERO EL DARNOS CUENTA DEL CAMBIO NO ES SUFICIENTE, LO QUE DE-BEMOS TRATAR DE HACER ES PLANEARLO, AL PLANEAR EL CAMBIO DIS-MINUYE EL GRADO DE INCERTIDUMBRE (CON EL CONSECUENTE AUMENTO DEL GRADO DE CERTEZA) MINIMIZANDO O EVITANDO ASÍ LOS POSIBLES RIESGOS O EFECTOS ADVERSOS.

DEBEMOS TENER CONCIENCIA DEL CAMBIO; DE SU MAGNITUD, DE SU SENTIDO Y PROBABLES REPERCUSIONES, LO CUAL NOS LLEVA A CONSIDERARLO COMO ALGO QUE DEBEMOS TRATAR DE MANEJAR U ORIENTAR DE TAL MANERA QUE SEA PARA NOSOTROS UNA FUERZA ALIADA Y NO ALGO QUE NOS RELEGUE A NIVELES INFERIORES, OBSOLESCENCIA E INCLUSIVE A LA MUERTE DE LA ORGANIZACIÓN.

CUANDO DECIMOS "EL CAMBIO" HACEMOS REFERENCIA A AQUELLOS CAMBIOS QUE NECESARIAMENTE SUCEDEN EN LA EMPRESA, YA SEA EN FORMA NATURAL U ORIGINADOS POR ELLA. SEA CUAL FUERE LA MANERA EN QUE SE PRESENTEN, LA EMPRESA DEBE APOYARSE EN LA PLANEACIÓN, EN VIRTUD DE SER ESTA ÚLTIMA UN MARCO CONCEPTUAL EN LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y ACTOS PARA CORRESPONDER A LOS CAMBIOS.

CABE HACER NOTAR QUE DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN PODRÁ ENCONTRARSE TANTO EL TÉRMINO "ORGANIZACIÓN" COMO EL DE "EMPRESA" Y REFERIRSE A UNA MISMA: "LA EMPRESA PRIVADA". SIN EMBARGO, TAMBIÉN CORRESPONDE A LA GENERALIDAD A LA QUE PUEDE EXTENDERSE ESTE ESTUDIO SI SE DIRIGE A TODOS AQUELLOS ENTES RELACIONADOS CON LA SOCIEDAD EN CAMBIO.

POR OTRA PARTE ES EVIDENTE QUE ESTA INVESTIGACIÓN NO TRATA DE PRESENTAR "REGLAS UNIVERSALES" O "MODELOS ÚNICOS" QUE NOS LLEVEN A UN SOLO LUGAR O RESULTADO. TRATA MÁS BIEN DE SERVIR DE ORIENTACIÓN PARA TOMAR EN CUENTA TANTOS FACTORES COMO SEA NECESARIO Y COMPRENDER QUE LA NECESIDAD DE PLANEAR EL CAMBIO ES REAL, QUE LOS RESULTADOS POSITIVOS AL CORRESPONDER AL CAMBIO DEPENDEN, EN PRIMER LUGAR, DE TENER UN MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL QUE PERMITA SERVIR DE APOYO PARA SU CONOCIMIENTO, DE INTERROGARNOS ACERCA DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO Y LA RESISTENCIA QUE GENERALMENTE PROVOCA EN EL PERSONAL. LA ESENCIA DEL CAMBIO COMO PROCESO (Y QUE COMO TAL DEBE SER PERMANENTE) Y QUE LA FORMA PARA ABORDARLO ES FORMULANDO E IMPLANTANDO LOS ACTOS O ESTRATEGIAS QUE SIRVAN COMO CANALIZACIÓN A LAS POTENCIALIDADES Y A LAS EXIGENCIAS DE LA EMPRESA EN UN MUNDO CAMBIANTE COMO EL QUE ESTAMOS ENFRENTANDO.

POR ELLO, ESTA INVESTIGACIÓN SE ENCUENTRA DIVIDIDA EN CINCO CAPÍTULOS; EL PRIMERO, SE REFIERE A AQUELLOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN Y EL CAMBIO QUE CONFORMAN EL MARCO TEÓRICO NECESARIO PARA COMPRENDER EL POSTERIOR DESARROLLO DE LAS IDEAS EXPUESTAS; EL SEGUNDO, NOS PRESENTA AQUELLOS HECHOS SIGNIFICATIVOS QUE CREAN LA NECESIDAD DEL "CAMBIO"; EL TERCERO SE REFIERE A QUE EN LA NATURALEZA HUMANA EXISTE UNA RESISTENCIA AL CAMBIO Y QUE COMO TAL, DEBE ANALIZARSE EN SU ORIGEN, PARA ESTAR EN CONDICIONES DE ENFRENTARLA Y APROVECHARLA; EL CUARTO CAPÍTULO, SE REFIERE A QUE EL CAMBIO DEBE CONSIDERARSE COMO UN PROCESO COMPLETO, DISTINGUIENDO LAS DISTINTAS FASES QUE PRESENTA; EL QUINTO Y ÚLTIMO CAPÍTULO PLANTEA EN FORMA CONCRETA LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO Y PRESENTA ALGUNAS ESTRATEGIAS Y ACTOS PARA IMPLEMENTARLO Y CORRESPONDERLO ADECUADAMENTE.

EN ESTE ORDEN DE IDEAS, LA PRESENTE INVESTIGACIÓN PRETENDE CONTRIBUIR (SIN SER EXHAUSTIVA) AL ESTUDIO DE: "LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA PRIVADA, SU PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN" Y ESPERA

QUE SU ENFOQUE SEA DE UTILIDAD PARA TODAS AQUELLAS PERSONAS INVOLUCRADAS CON LAS EMPRESAS, YA SEA ENCAUSANDO O DIRIGIENDO SUS OPERACIONES Y LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES QUE LAS INTEGRAN, O SIMPLEMENTE, PARA AQUELLAS PERSONAS INTERESADAS EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

# CAPITULO I

## CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE PLANEACION Y CAMBIO

## 1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE PLANEACION Y CAMBIO.

LOS ASPECTOS DE PLANEACIÓN Y CAMBIO REPRESENTAN EL EJE ALREDEDOR DEL CUAL SE DESARROLLAN LAS IDEAS EN EL PRESENTE TRABAJO, DE AHÍ QUE ESTE CAPÍTULO CONTENGA LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE DICHS ASPECTOS ASÍ COMO SU INTERRELACIÓN.

### 1.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN.

#### 1.1.1. DEFINICIONES.

##### 1.1.1.1. DEFINICIÓN GENERAL.

EL TÉRMINO PLANEACIÓN EN EL SENTIDO AMPLIO, ES LA "ACCIÓN Y EFECTO DE PLANIFICAR", ES DECIR, "HACER PLAN O PROYECTO DE UNA ACCIÓN" O EL "PLAN GENERAL PARA OBTENER UN OBJETIVO DETERMINADO". PLAN ES SINÓNIMO DE "INTENTO, PROYECTO".  
( 1 )

##### 1.1.1.2. DEFINICIÓN ADMINISTRATIVA.

LA PLANEACIÓN HA SIDO EXHAUSTIVAMENTE ESTUDIADA Y CONCEPTUALIZADA POR LOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEBIDO A SU IMPORTANTE PAPEL DENTRO DE LA FASE ESTÁTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

"LA PLANEACIÓN CONSISTE... EN FIJAR EL CURSO CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE, ESTABLECIENDO LOS PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, LA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA REALIZARLO Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPOS Y DE NÚMEROS NECESARIAS PARA SU REALIZACIÓN". ( 2 )

LA DEFINICIÓN ANTERIOR PERTENECE A AGUSTÍN REYES PONCE Y CABE HACER NOTAR QUE ESTE AUTOR ESTABLECE UNA SEPARACIÓN ENTRE LA

PREVISIÓN Y LA PLANEACIÓN. CONSIDERA LA PREVISIÓN COMO "BASE NECESARIA PARA LA PLANEACIÓN" Y LA DEFINE COMO "EL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE, CON BASE EN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE UNA EMPRESA HABRÁ DE ENCONTRARSE, REVELADAS POR UNA INVESTIGACIÓN TÉCNICA, SE DETERMINAN LOS PRINCIPALES CURSOS DE ACCIÓN QUE NOS PERMITIRÁN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE ESA MISMA EMPRESA". ( 3 )

PARA REYES PONCE, LA PREVISIÓN ANALIZA LAS DIFERENTES POSIBILIDADES DE LA ACCIÓN FUTURA Y EN TANTO QUE LA PLANEACIÓN DETERMINA CON EXACTITUD "EL CURSO CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE". ( 4 )

PARA HAROLD KOONTZ Y CRYL O'DONNELL LA PLANEACIÓN ES "LA FUNCIÓN FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN", "LA SELECCIÓN ENTRE FUTURAS ALTERNATIVAS DE CURSOS DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA EN SU CONJUNTO Y PARA CADA DEPARTAMENTO DENTRO DE ELLA". ( 5 )

PARA KOONTZ Y O'DONNELL "LOS PLANES COMPRENEN LA ADOPCIÓN DE OBJETIVOS PARA LA EMPRESA, LAS METAS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS Y LAS FORMAS DE ALCANZARLAS... PLANEAR ES DECIDIR DE ANTEMANO QUÉ HACER, CÓMO HACERLO, CUÁNDO Y QUIÉN DEBERÁ LLEVARLO A CABO... HACE POSIBLE QUE OCURRAN COSAS QUE DE OTRA MANERA NUNCA SUCEDERÍAN". ( 6 )

LA SÍNTESIS DE LO ANTERIOR, PUEDE SER EL ENFOQUE RACIONAL DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE KOONTZ Y O'DONNELL CUANDO DICEN "LA PLANEACIÓN ES SIMPLEMENTE UNA FORMA RACIONAL DE APROXIMARSE AL FUTURO". ( 7 )

### 1.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN PUEDE SINTETIZARSE EN CUATRO RAZONES PRINCIPALES SEGÚN LA EXPLICAN LOS AUTORES

ANTES MENCIONADOS.

#### 1.1.2.1. PARA CONTRARRESTAR LA INCERTIDUMBRE Y EL CAMBIO.

"Raras veces hay seguridad del futuro y ella es tanto menor cuanto más lejos en el futuro haya de considerar las consecuencias de una decisión. Un ejecutivo puede sentirse muy seguro de que en el curso del próximo mes habrá determinada situación en cuanto a... Sin embargo, a medida que este administrador planea más hacia el futuro, disminuye su certeza con respecto al ambiente interno y externo de los negocios y se vuelve más incierta cualquier decisión". ( 8 )

Cuando se desconoce el rumbo que seguirán los acontecimientos futuros se torna más difícil y problemático el proceso de planeación que el derivado de una situación que puede pronosticarse con un alto grado de certeza, pero en ambos casos es igualmente necesario e importante precisar el objetivo así como determinar la mejor forma de llevar a cabo su prosecución.

#### 1.1.2.2. FIJAR LA ATENCIÓN EN LOS OBJETIVOS.

Las situaciones y problemas del quehacer diario de muchos empresarios los hace confundir medios con fines y les impide determinar y enfocar su atención a las actividades prioritarias de su negocio. La planeación los obliga a considerar el futuro para determinar los objetivos de la empresa y, en base a ellos, unificar y guiar las actividades individuales e interdepartamentales.

#### 1.1.2.3. GANAR FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO.

"La planeación reduce los costos al mínimo... Sustituye la actividad inconexa y a trechos por un esfuerzo diri-

GIDO Y CONJUNTO, UN FLUJO DÉSIGUAL DE TRABAJO POR UN FLUJO UNIFORME Y LOS JUICIOS IRREFLEXIVOS POR LAS DECISIONES MEDIATAS". ( 9 )

LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS DERIVADOS DE LA PLANEACIÓN PUEDEN SER MÁS FÁCILMENTE COMPRENDIDOS Y ACEPTADOS CUANDO ÉSTA SE APLICA PARA DETERMINADAS ÁREAS COMO EN PRODUCCIÓN, QUE PARA OTRAS EN DONDE NO RESULTAN TAN OBVIOS, PERO ES INDUDABLE SU PAPEL COMO GENERADORA DE UTILIDADES Y OPTIMIZADORA DE RECURSOS EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, TENGAN O NO FINES DE LUCRO.

#### 1.1.2.4. FACILITAR EL CONTROL.

PLANEACIÓN-CONTROL ES EL BINOMIO INSEPARABLE CARACTERÍSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA COMPARACIÓN DE LO QUE SUCEDE REALMENTE CON LO QUE SE PLANEÓ Y APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS ES, A NUESTRO JUICIO, LA ESENCIA DEL CONTROL Y A SU VEZ, REPRESENTA EL PUNTO DE PARTIDA PARA EL SIGUIENTE PERIODO DE PLANEACIÓN.

ESTE PROCESO PUEDE REPETIRSE INDEFINIDAMENTE PERO ES IMPORTANTE RECORDAR QUE EL CONTROL EFECTIVO ES EL QUE SE ENFOCA HACIA EL FUTURO.

#### 1.1.3. NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.

LA PLANEACIÓN ES UN PROCESO DE DECISIONES ÚNICO Y DIFERENCIADO. SUS PARTICULARIDADES PUEDEN AGRUPARSE Y SINTEZIZARSE EN TRES CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES COMO LO PROPONE EL DR. RUSSELL L. ACKOFF.

ESTE AUTOR INDICA QUE LA PLANEACIÓN ES PECULIAR EN TRES SENTI-



DOS:

- A) ES UN PROCESO QUE SUPONE LA ELABORACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE CADA PARTE DE UN CONJUNTO INTERRELACIONADO DE DECISIONES.
- B) ANTES DE QUE SE INICIE UNA ACCIÓN.
- C) EN UNA SITUACIÓN EN LA QUE SE CREA QUE A MENOS QUE SE EMPRENDA TAL ACCIÓN, NO ES PROBABLE QUE OCURRA EL ESTADO FUTURO QUE SE DESEA Y QUE, SI SE ADOPTA LA ACCIÓN APROPIADA, AUMENTARÁ LA PROBABILIDAD DE OBTENER UN RESULTADO FAVORABLE. ( 10 )

ANALIZAREMOS CADA UNA DE ESTAS CARACTERÍSTICAS SEPARADAMENTE.

1.1.3.1. "LA PLANEACIÓN ES NECESARIA CUANDO EL HECHO FUTURO QUE DESEAMOS IMPLICA UN CONJUNTO DE DECISIONES INTERDEPENDIENTES; ESTO ES, UN SISTEMA DE DECISIONES. UN CONJUNTO DE DECISIONES FORMA UN SISTEMA SI EL EFECTO DE CADA DECISIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DEL CONJUNTO DEPENDE DE UNA O MÁS DE LAS DECISIONES RESTANTES. ALGUNAS DE ÉSTAS EN EL CONJUNTO DE DECISIONES, PUEDEN SER COMPLEJAS, OTRAS SENCILLAS. PERO LO MÁS COMPLEJO DE LA PLANEACIÓN SE DERIVA DE LAS INTERRELACIONES DE LAS DECISIONES MÁS QUE DE LAS DECISIONES MISMAS". ( 11 )

SE DEBE APLICAR LA PLANEACIÓN CUANDO LOS CONJUNTOS DE DECISIONES SON TAN GRANDES QUE IMPIDEN MANEJAR AL MISMO TIEMPO TODAS LAS DECISIONES (LA PLANEACIÓN DEBE DIVIDIRSE EN FASES SECUENCIALES).

EL EJEMPLO TÍPICO QUE PERMITE DESARROLLAR LA IDEA DEL PÁRRAFO ANTERIOR ESTÁ REPRESENTADO POR LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN, DE LOS CUALES TRATAREMOS BREVEMENTE PARA ENFATIZAR Y COMPRENDER

MEJOR LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LAS INTERRELACIONES Y PRELACIONES EN UN SISTEMA DE DECISIONES, PARA OBTENER EL ESTADO FUTURO DESEADO.

LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN O DE DESARROLLO ECONÓMICO SE DEFINEN COMO "EL CONJUNTO DE ANTECEDENTES QUE PERMITE ESTIMAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS ECONÓMICAS QUE SE DERIVAN DE ASIGNAR CIERTOS RECURSOS DE UN PAÍS PARA LA PRODUCCIÓN DE DETERMINADOS BIENES O SERVICIOS". ( 12 )

LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS ES UN PROCESO DE APROXIMACIONES SUCESIVAS, ES DECIR QUE COMO EN TODO CONJUNTO DE DECISIONES QUE REQUIERA PLANEACIÓN:

"LAS DECISIONES QUE SE HAN HECHO PRIMERO, EN EL PROCESO DE PLANEAR, DEBEN TENERSE EN CONSIDERACIÓN CUANDO SE TOMEN DECISIONES POSTERIORES EN EL MISMO PROCESO Y QUE LAS DECISIONES ANTERIORES DEBEN REVISARSE A LA LUZ DE LAS QUE SE ADOPTEN POSTERIORMENTE". ( 13 )

SIGUIENDO CON EL EJEMPLO, LOS PROYECTOS INDIVIDUALES ESTÁN RELACIONADOS CON LA VISIÓN DE CONJUNTO DE LA ECONOMÍA DE LA ZONA O PAÍS CORRESPONDIENTE, PERO SOBRE TODO EN LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS DEBEN CONSIDERARSE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO FORMAL.

"SE PUEDE POR EJEMPLO, DISPONER SIMPLEMENTE DE LA "IDEA" Y DE ALGUNAS ESTIMACIONES DE COSTOS Y A BASE DE ELLO, DECIDIR LA INVERSIÓN EN UN PROYECTO DADO. SI LA IDEA SE DESARROLLA AMPLIAMENTE, ESTUDIÁNDOLA LO MÁS A FONDO POSIBLE, SERÁ NECESARIO ANALIZAR CON CUIDADO LAS REPERCUSIONES E INTERRELACIONES DEL PROYECTO E INDAGAR MÁS EN DETALLE SUS VENTAJAS E INCONVENIENTES EN RELACIÓN CON EL RESTO DEL CONJUNTO ECONÓMICO, LLEGANDO OTRA VEZ A LA NECESIDAD DE UNA APRECIACIÓN GENERAL". ( 14 )

LAS DOS PROPIEDADES SISTEMÁTICAS QUE SE DERIVAN DE ESTA SINGULARIDAD DE LA PLANEACIÓN SON:

- A) "LOS CONJUNTOS DE DECISIONES QUE REQUIEREN PLANEACIÓN... SON DEMASIADO GRANDES COMO PARA MANEJAR TODAS LAS DECISIONES AL MISMO TIEMPO. DE AHÍ QUE LA PLANEACIÓN DÉBA DIVIDIRSE EN ETAPAS O FASES QUE SE DESARROLLAN EN SE - - - CUENCIA...
- B) EL CONJUNTO DE DECISIONES NO PUEDE SUBDIVIDIRSE EN SUBCONJUNTOS INDEPENDIENTES. POR CONSIGUIENTE, UN PROBLEMA DE PLANEACIÓN NO SE PUEDE DIVIDIR EN PROBLEMAS DE SUBPLANEACIÓN INDEPENDIENTES... " ( 15 )

AQUÍ NOS VUELVE A SER DE GRAN UTILIDAD EL EJEMPLO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.

LA MAYORÍA DE LOS PROYECTOS CONTIENE LAS SIGUIENTES MATERIAS BÁSICAS:

- A) ESTUDIO DEL MERCADO;
- B) DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN;
- C) INGENIERÍA DEL PROYECTO;
- D) CÁLCULO DE LAS INVERSIONES;
- E) PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS ANUALES Y ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS PARA LA EVALUACIÓN;
- F) FINANCIAMIENTO;
- G) ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN.

PODEMOS FÁCILMENTE IMAGINAR QUE NO ES POSIBLE TOMAR LAS DECISIONES SIMULTÁNEAMENTE, DEBEMOS EFECTUAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN A TRAVÉS DE ETAPAS INDEPENDIENTES (QUE SERÍAN LOS CAPÍTULOS O MATERIAS BÁSICAS DEL PROYECTO) PERO SIN PERDER DE VISTA LAS PRELACIONES E INTERRELACIONES QUE SURGEN ENTRE SÍ.

"ES OBVIO SEÑALAR QUE LA CUANTÍA DE LA DEMANDA QUE HA DE ATENDERSE TENDRÁ UNA INFLUENCIA MUY IMPORTANTE -Y A VECES DETERMINANTE- EN LA DECISIÓN RESPECTO A LA CAPACIDAD DE LA NUEVA UNIDAD PRODUCTORA; PERO LA MAGNITUD DEL MERCADO DEPENDERÁ, ENTRE OTRAS COSAS, DE LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA, RESULTANDO DE AQUÍ UNA CLARA RELACIÓN ENTRE TAMAÑO, LOCALIZACIÓN Y MERCADO. POR OTRA PARTE, LOS PRECIOS DE VENTA TENDRÁN A VECES GRAN INFLUENCIA SOBRE LA CUANTÍA DE LA DEMANDA Y COMO LOS PRECIOS ESTÁN CASI SIEMPRE RELACIONADOS CON LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, QUE A SU VEZ SON POR LO GENERAL FUNCIÓN DE LA ESCALA DE PRODUCCIÓN Y DE LA LOCALIZACIÓN, SE OBTIENE CON ESTO UNA NUEVA RELACIÓN ENTRE LO CONCERNIENTE A MERCADO, TAMAÑO, LOCALIZACIÓN Y PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS DEL PROYECTO. NUEVAS RELACIONES RECÍPROCAS APARECEN AL TENER EN CUENTA QUE LAS ALTERNATIVAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN (INGENIERÍA) DEPENDERÁN MUCHAS VECES DE LA ESCALA DE PRODUCCIÓN (TAMAÑO) DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES (FINANCIAMIENTO) O DEL TIPO DE MATERIAS PRIMAS CON QUE SE CUENTE (LOCALIZACIÓN) ... POR CONSIGUIENTE, NO PUEDE DECIDIRSE EL TAMAÑO DEL PROYECTO SIN CONOCER LA CUANTÍA DE LA DEMANDA, SIN DISCUTIR LOS PROBLEMAS DE INGENIERÍA, SIN CONSIDERAR LA LOCALIZACIÓN O SIN TENER UNA ESTIMACIÓN SOBRE LAS INVERSIONES NECESARIAS Y LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN; PERO PARA DILUCIDAR CADA UNO DE ESTOS PUNTOS, ES PRECISO CONOCER PREVIAMENTE EL TAMAÑO DEL PROYECTO, LO QUE CONDUCE A UN CÍRCULO VICIOSO QUE SÓLO PUEDE ROMPERSE MEDIANTE APROXIMACIONES SUCESIVAS". ( 16 )

LAS PROPIEDADES SISTEMÁTICAS DE LA PLANEACIÓN SE PRESENTAN CON UN DIFERENTE GRADO DE COMPLEJIDAD PARA CADA CONJUNTO DE DECISIONES, PERO SIEMPRE CONVIERTEN A LA PLANEACIÓN EN UN PROCESO QUE NO ALCANZA LA CONSUMACIÓN, YA QUE: "... (IDEALMENTE) ENFOCA UNA SOLUCIÓN PERO NUNCA LA ALCANZA EN DEFINITIVA POR DOS RAZONES. PRIMERO, NO EXISTE LÍMITE RESPECTO AL NÚMERO DE REVISIONES POSIBLES A LAS PRIMERAS DECISIONES. ... EN SEGUNDO

LUGAR, TANTO EL SISTEMA QUE SE ESTÁ PLANEANDO COMO EL MEDIO DONDE SE HA DE REALIZAR, SE MODIFICAN DURANTE EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y, POR ENDE, NUNCA ES POSIBLE TENER EN CONSIDERACIÓN TODOS LOS CAMBIOS". ( 17 )

LAS DOS RESTANTES CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN PRESENTAN MAYOR FACILIDAD EN SU DESARROLLO Y COMPRENSIÓN.

1.1.3.2. LA PLANEACIÓN ES ADELANTAR LA TOMA DE DECISIONES. ES EL PROCESO DE DETERMINAR Y RESOLVER LO RELATIVO A UNA ACCIÓN, ANTES DE LLEVARLA A EFECTO, DECIDIR DE ANTEMANO QUÉ SE HARÁ, CÓMO, CUÁNDO Y POR QUIENES SERÁ REALIZADO.

1.1.3.3. EL CONVERTIR EN REALIDAD, ESTADOS FUTUROS QUE SIN LA PLANEACIÓN NO SUCEDERÍAN (O ESTARÍAN MÁS CONDICIONADOS AL AZAR), ES LA TERCER SINGULARIDAD EN LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.

"... LA PLANEACIÓN TIENE UN ELEMENTO OPTIMISTA Y OTRO PESIMISTA. EL PESIMISMO CONSISTE EN LA CREENCIA DE QUE A MENOS QUE SE HAGA ALGO, NO ES PROBABLE QUE OCURRA UN ESTADO FUTURO DESEADO. EL OPTIMISMO ES LA CONVICCIÓN DE QUE PUEDE HACERSE ALGO PARA AUMENTAR LA PROBABILIDAD DE QUE SE LOGRE ALCANZAR ESE ESTADO DESEADO". ( 18 )

1.1.4. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN.

LA SÍNTESIS DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE PLANEACIÓN ELABORADA POR KOONTZ Y O'DONNELL, CONSTA DE DIEZ PRINCIPIOS CENTRALES, AGRUPADOS EN TRES CATEGORÍAS SEGÚN SU RELACIÓN CON:

- A) EL PROPÓSITO Y LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN
- B) LA ESTRUCTURA DE LOS PLANES, Y
- C) EL PROCESO DE PLANEACIÓN

A) PROPÓSITO Y NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.

PRINCIPIO DE CONTRIBUCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

EL PROPÓSITO DE TODO PLAN Y DE TODOS LOS PLANES DERIVADOS ES FACILITAR LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

PRINCIPIO DE LA EFICIENCIA DE LOS PLANES.

LA EFICIENCIA DE UN PLAN, SE MIDE POR EL ALCANCE DE SU CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS EN COMPARACIÓN CON LOS COSTOS Y DEMÁS RESULTADOS NO DESEADOS NECESARIOS PARA FORMULARLO Y HACERLO FUNCIONAR.

PRINCIPIO DE LA PRIMACÍA DE LA PLANEACIÓN.

LA PLANEACIÓN PRECEDE, POR LÓGICA, LA EJECUCIÓN DE TODAS LAS DEMÁS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

B) ESTRUCTURA DE LOS PLANES.

PRINCIPIO DE PREMISAS DE PLANEACIÓN.

CUANTO MAYOR LA COMPRESIÓN DE LAS PREMISAS DE PLANEACIÓN Y LA VOLUNTAD DE APLICARLAS EN FORMA CONSTANTE Y UNIFICADA, MAYOR SERÁ LA COORDINACIÓN DE LA PLANEACIÓN EN TODA LA EMPRESA.

PRINCIPIO DEL MARCO EN LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

CUANTO MÁS CLARAMENTE SE COMPRENDAN LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS, MÁS CONSTANTE Y EFECTIVO SERÁ EL MARCO DE LOS PLANES DE LA EMPRESA.

PRINCIPIO DE LA REGULARIZACIÓN DEL TIEMPO.

CUANTO MÁS SE ESTRUCTUREN LOS PLANES CON MIRAS A FORMAR UNA RED INTERCALADA, CON PLAZOS CORRECTAMENTE REGULADOS DE PROGRAMAS DERIVADOS Y COLATERALES, MAYOR SERÁ LA EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA CON QUE CONTRIBUIRÁN A LA REALIZACIÓN DE LAS METAS DE LA EMPRESA.

## c) EL PROCESO DE PLANEACIÓN.

PRINCIPIO DEL FACTOR LIMITANTE.

AL ESCOGER UNA ALTERNATIVA, CUANTO MAYOR SEA LA CAPACIDAD DEL INDIVIDUO PARA CONOCER Y RESOLVER LOS FACTORES QUE LIMITAN O QUE SON ESENCIALES PARA LA REALIZACIÓN DE LA META PREVISTA, MÁS CLARA Y ACERTADA SERÁ SU SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

PRINCIPIO DEL COMPROMISO.

LA PLANEACIÓN LÓGICA ABARCA UN PERIODO DEL FUTURO NECESARIO PARA PREVEER MEDIANTE UNA SERIE DE ACCIONES, EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS INHERENTES A UNA DECISIÓN.

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.

CUANTO MAYOR SEA LA FLEXIBILIDAD INVOLUCRADA EN LOS PLANES, MENOR EL PELIGRO DE PÉRDIDAS INCURRIDAS POR CONCEPTO DE HECHOS INESPERADOS, MAS EL COSTO DE LA FLEXIBILIDAD DEBE PESARSE CONTRA SUS VENTAJAS.

PRINCIPIO DE CAMBIO DE NAVEGACIÓN.

CUANTO MAYOR SE EXTIENDAN EN EL FUTURO LOS COMPROMISOS

ESPECÍFICO DENTRO DEL PERIODO QUE ABARCA EL PLAN". ( 20 )

LA DEFINICIÓN ANTERIOR DE "META" ES ÚTIL AUNQUE NO NECESARIAMENTE VÁLIDA O UNIVERSAL.

LOS OBJETIVOS "REPRESENTAN NO SOLAMENTE LA FINALIDAD DE LA PLANEACIÓN SINO TAMBIÉN EL FIN HACIA EL CUAL SE ENCAMINAN LA ORGANIZACIÓN, STAFFING, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL.

... LOS OBJETIVOS O METAS SON PLANES, ... IMPLICAN EL MISMO PROCESO DE PLANEACIÓN QUE CUALQUIER OTRO TIPO DE PLANES, AUNQUE SON TAMBIÉN EL PUNTO FINAL DE LA PLANEACIÓN". ( 21 )

LA MULTIPLICIDAD DE OBJETIVOS EN LAS ORGANIZACIONES (Y EN LOS DEPARTAMENTOS QUE LAS CONFORMAN) PUEDE DIFICULTAR SU CUMPLIMIENTO, PARA EVITAR LO ANTERIOR ES NECESARIO:

- DEFINIR PRIORIDADES, ESTABLECER LA GRADACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y RESPETAR DICHA JERARQUÍA.
- CONSIDERAR LA INTERRELACIÓN DE LOS OBJETIVOS, TANTO EN EL ORDEN NATURAL EN QUE DEBEN SATISFACERSE (PARA NO PERDER LA CONTINUIDAD) COMO EN LAS CONEXIONES DE LOS OBJETIVOS DE UN SUB-SISTEMA (EJ. DEPARTAMENTO) CON EL SISTEMA QUE LO CONTIENE (EJ. EMPRESA).
- DERIVAR LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES DE LOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE LOS OBJETIVOS DE LOS PLANES A CORTO PLAZO SEAN PARTE DE LOS PLANES A LARGO PLAZO (CONGRUENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS).

#### 1.1.5.2. MEDIOS.

- A) 'CURSOS DE ACCIÓN O REGLAS: "... SON LA FORMA MÁS SIMPLE



DE UN PLAN. ... UNA REGLA DEMANDA QUE SE TOME O NO SE TOME UNA ACCIÓN ESPECÍFICA Y DEFINIDA CON RESPECTO A UNA SITUACIÓN... UNA REGLA PUEDE SER O NO PARTE DE UN PROCEDIMIENTO". ( 22 )

- B) "PRÁCTICA: UN CURSO DE ACCIÓN QUE SE REPITE EN CIRCUNSTANCIAS SIMILARES...
- C) PROCEDIMIENTO: UNA SECUENCIA DE ACCIONES QUE SE DIRIGEN HACIA UNA SOLA META (COMUNMENTE A CORTO PLAZO), QUE SE SIGUE REPETIDAMENTE...
- D) PROGRAMA: UN CONJUNTO ORDENADO DE ACCIONES INTERRELACIONADAS, GENERALMENTE MÁS COMPLEJAS QUE UN PROCEDIMIENTO, DIRIGIDO HACIA UN OBJETIVO ESPECÍFICO (GENERALMENTE A LARGO PLAZO) QUE SE PERSIGUE SOLAMENTE UNA VEZ.
- E) POLÍTICA: UNA NORMA PARA SELECCIONAR UN CURSO DE ACCIÓN, ... UNA POLÍTICA APROPIADA ES UNA NORMA QUE TOMA EN CONSIDERACIÓN LAS CONDICIONES PERTINENTES AL TIEMPO EN QUE SE NECESITA LA ACCIÓN. PERMITEN EL USO DEL CRITERIO PERSONAL DEL DECISOR, POR LO QUE OTORGAN MAYOR FLEXIBILIDAD QUE LOS CURSOS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN". ( 23 )

## 1.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL CAMBIO EN LA EMPRESA PRIVADA.

UNA VEZ EFECTUADA LA REVISIÓN DE LOS ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN, CORRESPONDE AHORA ANALIZAR EL SEGUNDO EJE ALREDEDOR DEL CUAL GIRAN LAS IDEAS DEL PRESENTE ESTUDIO: TRATAREMOS ACERCA DEL CAMBIO EN LA EMPRESA PRIVADA.

EN NUESTRO TIEMPO, SE ESCUCHA HABLAR CONSTANTEMENTE DEL CAMBIO,

DE SU VELOCIDAD, DE SU RITMO, DE SUS EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS, ETC., Y A PESAR DE ESTO, ES UN TÉRMINO AMPLIO DEL QUE ENTENDEMOS SU SIGNIFICADO LITERAL PERO AL QUE CADA PERSONA OTORGA UNA VALORACIÓN SUBJETIVA DIFERENTE. INCLUSO LIMITÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE AL CAMBIO EN LA EMPRESA PRIVADA, EXISTEN INFINIDAD DE SITUACIONES A LAS QUE ES APLICABLE DICHA PALABRA PERO CUYA IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA EN LA OPERACIÓN Y RESULTADOS DEL ORGANISMO VARIAN SIGNIFICATIVAMENTE. PARA COMPRENDER LOS "TIPOS DE CAMBIO" A LOS QUE HAREMOS REFERENCIA (SALVO INDICACIÓN EN CONTRARIO) DURANTE EL TRANCURSO DE LA INVESTIGACIÓN, EXPONDREMOS LOS CONCEPTOS GENERALES DEL CAMBIO QUE PERMITAN LA APROXIMACIÓN EN LOS CAPÍTULOS SUBSECUENTES HACIA ASPECTOS MÁS ESPECÍFICOS.

### 1.2.1. DEFINICIONES.

#### 1.2.1.1. DEFINICIÓN GENERAL.

LA PALABRA CAMBIO, EN EL SENTIDO LITERAL, ES LA "ACCIÓN DE CAMBIAR", ES DECIR, LA ACCIÓN DE "DAR, TOMAR O PONER UNA COSA POR OTRA". CAMBIAR ES SINÓNIMO DE "MUDAR, ALTERAR, TRANSFORMAR". ( 24 )

#### 1.2.1.2. OTRAS DEFINICIONES DEL CAMBIO.

ES INTERESANTE OBSERVAR EL SIGNIFICADO DEL "CAMBIO" DESDE UNA PERSPECTIVA DIFERENTE COMO LA QUE NOS PROPORCIONA EL CÁLCULO MATEMÁTICO:

"... LO QUE DISTINGUIMOS COMO CAMBIO ES SIMPLEMENTE... UNA SUCESIÓN DE MUCHAS IMÁGENES ESTÁTICAS DIFERENTES, PERCIBIDAS EN INTERVALOS DE TIEMPO RELATIVAMENTE BREVES". ( 25 )

NO ES NECESARIO AHONDAR MÁS EN ESTE PUNTO DE VISTA PARA --

ENTENDER COMO ALGUNAS EMPRESAS (DEPARTAMENTOS, PERSONAS, ETC.) PUEDEN PRESENTARNOS DIFERENTES FACETAS Y, SIN EMBARGO, NO LOGRAN OBTENER PROGRESO. PARA DICHAS EMPRESAS ASÍ COMO PARA LOS MATEMÁTICOS: MOVIMIENTO Y CAMBIO SON SENCILLAMENTE "CASOS ESPECIALES DE UN ESTADO DE REPOSO". ( 26 )

### 1.2.2. COMPRESIÓN DEL CAMBIO.

"... EN CUALQUIER SISTEMA COMPLEJO, DESDE LAS MOLÉCULAS DE UN LÍQUIDO HASTA LAS NEURONAS DE UN CEREBRO O EL TRÁFICO DE UNA CIUDAD, LAS PARTES DEL SISTEMA ESTÁN SIEMPRE EXPERIMENTANDO CAMBIOS EN PEQUEÑA ESCALA. ESTÁN EN CONSTANTE FLUJO. EL INTERIOR DE CUALQUIER SISTEMA SE HALLA ESTREMECIDO DE FLUCTUACIONES". ( 27 )

LA IDEA ANTERIOR PERTENECE AL DR. ILYA PRIGOGINE, DE SUS ESTUDIOS (QUE LO LLEVARON A RECIBIR EL PREMIO NOBEL) SE DESPRENDE QUE CUANDO SON AMPLIFICADAS DICHAS FLUCTUACIONES (INTERNAS O EXTERNAS) LA RUPTURA DEL VIEJO EQUILIBRIO PUEDE CONducIR AL SISTEMA HACIA EL FIN O HACIA LA "CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA TOTALMENTE NUEVA EN UN NIVEL SUPERIOR". ( 28 )

EN EL HOSTIL AMBIENTE EMPRESARIAL, DESAFORTUNADAMENTE SON MÁS LAS EMPRESAS QUE SUCUMBEN, QUE LAS ORGANIZACIONES QUE SON CAPACES DE RECUPERARSE Y SALIR FORTALECIDAS DESPUÉS DE PADECER ALGUNA CRISIS. DICHA SUPERVIVENCIA DEBE DEPENDER MÁS DEL CONOCIMIENTO QUE LA EMPRESA MISMA POSEA DE SUS DEBILIDADES Y POTENCIALIDADES, ASÍ COMO DE LA FORMA EN QUE LA INFLUYEN FUERZAS EXTERNAS, PARA ACTUAR CONFORME A ESE CONOCIMIENTO Y DEPENDER MENOS DEL AZAR O DE CONDICIONES AJENAS A LA MISMA. PERO DICHA "CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN" REQUIERE ACEPTACIÓN DEL COMPROMISO Y EL ESFUERZO CONSCIENTE Y SISTEMÁTICO DE TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS.

### 1.2.3. CAMBIO BRUSCO Y CAMBIO EVOLUTIVO.

CON RELACIÓN AL LAPSO EN QUE SE MANIFIESTEN LOS CAMBIOS, PODEMOS DISTINGUIR ENTRE LOS CAMBIOS BRUSCOS Y LOS CAMBIOS EVOLUTIVOS.

1.2.3.1. CAMBIO BRUSCO, ES AQUEL QUE SE DA EN UN PERIODO MENOR DE TIEMPO, ESTÁ RELACIONADO CON EL CAMBIO RÁPIDO E INESPERADO, CITADO POR WARREN BENNIS, COMO UNA DE LAS CUATRO AMENAZAS IMPORTANTES A LA "... INSTITUCIÓN SOCIAL QUE COORDINA LOS ASUNTOS DE CASI TODAS LAS ORGANIZACIONES HUMANAS QUE CONOCEMOS: INDUSTRIALES, GUBERNAMENTALES, EDUCATIVAS, DE INVESTIGACIÓN, MILITARES, RELIGIOSAS, ETC." ( 29 )

A) VENTAJAS DEL CAMBIO BRUSCO.

- MAYOR POSIBILIDAD DE PREDISPONER AL INDIVIDUO A LA PREPARACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CAMBIO.
- POR LO GENERAL ACARREA Y FACILITA LA POSTERIOR INTRODUCCIÓN DE OTROS CAMBIOS.
- EVITA LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PUDIERAN SURGIR DE LA POSTERGACIÓN DE UN CAMBIO NECESARIO.

B) DESVENTAJAS DEL CAMBIO BRUSCO.

EL CAMBIO BRUSCO PUEDE REPERCUTIR EN:

- DESAJUSTES PSICOLÓGICOS.
- TENSION,
- DESADAPTACIÓN.

1.2.3.2. CAMBIO EVOLUTIVO, ES AQUEL QUE SE PRESENTA EN UN

LAPSO MAYOR Y A TRAVÉS DE UN PROCESO MÁS LARGO, LENTO Y PAULATINO.

A) VENTAJAS DEL CAMBIO EVOLUTIVO.

- POSIBILITA LA ADAPTACIÓN AL SER MÁS CONGRUENTE CON EL TIPO DE EVOLUCIÓN BIOLÓGICA Y SOCIAL.
- PERMITE CREAR ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.
- PERMITE UN ANÁLISIS MÁS PROFUNDO DE LAS PROBABLES CONSECUENCIAS.

B) DESVENTAJAS DEL CAMBIO EVOLUTIVO.

- RETARDACIÓN EN EL PROCESO HACIA EL PROGRESO.
- RIESGO DE PERDER SIGNIFICADO A MEDIDA QUE TRANSCURRE EL TIEMPO.

1.3. RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN Y EL CAMBIO.

ENTRE LOS CONCEPTOS "PLANEACIÓN" Y "CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES", EXISTE UNA RELACIÓN DE DEPENDENCIA, AUNQUE NO NECESARIAMENTE ES UNA CORRELACIÓN QUE FLUYA EN AMBOS SENTIDOS, ES DECIR, LA PLANEACIÓN SÓLO TIENE RAZÓN DE SER SI INTENTA PROVOCAR O EVITAR UN CAMBIO EN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, POR EL CONTRARIO, LOS CAMBIOS QUE TIENEN REPERCUSIONES SOBRE LA ACTUACIÓN DE DICHAS EMPRESAS PUEDEN SER PLANEADOS O NO.

ES UN HECHO, QUE NO TODOS LOS CAMBIOS HACIA LA ORGANIZACIÓN "IDEAL" (EL TIPO DE ORGANIZACIÓN INALCANZABLE PERO A LA QUE PODEMOS ACERCARNOS INDEFINIDAMENTE), PUEDEN O DEBEN SER PLANEADOS.

DOS, POR OTRO LADO, TAMPOCO EL PROCESO DE PLANEACIÓN ES INFALIBLE PARA QUE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES ALCANCE SIEMPRE SU OBJETIVO. PERO EXISTEN CIERTAS ACCIONES ADAPTATIVAS NECESARIAS DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO DE CADA EMPRESA, QUE DEBEN SER DIAGNOSTICADAS A TRAVÉS DE CONTÍNUAS REVISIONES A LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE, SI DICHAS ACCIONES NO SE PLANEAN Y SE LLEVAN A EFECTO, EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN PELIGRARÁ, DIFÍCILMENTE PODRÁ ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE OCURREN TANTO EN SU MEDIO AMBIENTE COMO EN LA EMPRESA MISMA Y ASÍ LA ORGANIZACIÓN IRÁ PERDIENDO SIGNIFICADO EN SU ENTORNO.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- READERS DIGEST. "GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO" PÁGS. 2972 Y 2974
- 2.- REYES PONCE A. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS" PÁG. 165
- 3.- IDEM PÁG. 101
- 4.- IDEM PÁG. 165
- 5.- KOONTZ H. O'DONNELL C. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA" PÁG. 51
- 6.- IDEM PÁG. 51
- 7.- IDEM PÁG. 65
- 8.- IDEM PÁG. 60
- 9.- IDEM PÁG. 61
- 10.- ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS" PÁG. 15
- 11.- IDEM PÁG. 14
- 12.- NACIONES UNIDAS "MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO" PÁG. 3
- 13.- ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS" PÁG. 15
- 14.- NACIONES UNIDAS "MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO" PÁG. 9
- 15.- ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS" PÁGS. 14 Y 15
- 16.- NACIONES UNIDAS "MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO" PÁG. 17
- 17.- ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS" PÁG. 15
- 18.- IDEM PÁG. 15
- 19.- KOONTZ H. O'DONNELL C. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA" PÁGS. 128 Y 129
- 20.- ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS" PÁG. 31
- 21.- KOONTZ H. O'DONNELL C. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- MODERNA" PÁG. 54
- 22.- IDEM PÁG. 58
  - 23.- ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS"  
PÁG. 49
  - 24.- READERS DIGEST "GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO"  
PÁG. 586
  - 25.- E. KASNER J. NEWMAN "MATEMÁTICAS E IMAGINACIÓN" PÁG. 239
  - 26.- IDEM PÁG. 239
  - 27.- TOFFLER A. "LA TERCERA OLA" PÁG. 299
  - 28.- IDEM PÁG. 299
  - 29.- BENNIS, WARREN G. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL SU NATURALEZA,  
SUS ORÍGENES Y PERSPECTIVAS" PÁG. 20 Y SIGUIENTES.



## CAPITULO II

### NECESIDAD DEL CAMBIO

## 2. NECESIDAD DEL CAMBIO.

LA NECESIDAD DEL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA PRIVADA SURGE DE LA CRECIENTE VELOCIDAD O RITMO DE CAMBIO QUE ACTUALMENTE VIVIMOS EN TODOS LOS CAMPOS, QUE VAN DESDE LO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL HASTA LO PSICOLÓGICO Y CULTURAL.

EN ESTA VELOCIDAD O RITMO DE CAMBIO PODEMOS PREDECIR QUE LA EMPRESA PRIVADA DEL FUTURO ABANDONARÁ RÁPIDAMENTE SU ESTRUCTURA AUTORITARIA Y TRADICIONAL PARA ASÍ ADAPTARSE Y SOBREVIVIR AL MUNDO RÁPIDAMENTE CAMBIANTE. ( 1 )

PARA ESTA ADAPTACIÓN Y SUPERVIVENCIA, LA EMPRESA SE VE EN LA NECESIDAD DE ENFRENTARSE A LOS CAMBIOS DEL MEDIO AMBIENTE Y DE LLEVAR A CABO CAMBIOS EN LA EMPRESA MISMA.

LA SOCIEDAD MODERNA ATRIBUYE PRIMORDIAL IMPORTANCIA A LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA CONTENDER CON LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES. ÉSTA CAPACIDAD EXIGE REACCIONAR EN FORMA APROPIADA Y EFECTIVA A LOS REQUISITOS MUTABLES DEL MEDIO AMBIENTE DINÁMICO.

AUNQUE LOS PROBLEMAS DE LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA SON SEMEJANTES A LOS DE LOS CAMBIOS EN LOS INDIVIDUOS, O EN LOS GRUPOS PEQUEÑOS, SON MUCHO MÁ S COMPLEJOS. HAY QUE ESTUDIAR Y COMPRENDER UN NÚMERO MAYOR DE FACTORES, VARIABLES E INTERACCIONES Y SON MUCHO MENOS PREVISIBLES LAS CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS QUE SE OPEREN. SIN EMBARGO, EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA PUEDE SER EN OCASIONES EL MISMO, SE ENFRENTAN A UN MEDIO AMBIENTE NUEVO Y DIFERENTE QUE EXIGE - COSAS NUEVAS Y DIFERENTES DE SU CONDUCTA. EN CONSECUENCIA, ES PRECISO APRENDER NUEVOS TIPOS DE CONDUCTA CON OBJETO DE REACCIONAR APROPIADAMENTE A LO QUE ESTÁ OCURRIENDO.

ESENCIAL PARA EL PROBLEMA DE ADAPTACIÓN ES EL PROCESO DE --

FORMULAR PLANES Y DE IMPLANTAR CAMBIOS CONCRETOS.

LA PLANEACIÓN DE CAMBIOS Y SU IMPLANTACIÓN SON INTERDEPENDIENTES; LA FORMA EN QUE SE HAGAN LOS PLANES PARA LOS CAMBIOS REPERCUTE EN SU EJECUCIÓN Y VICEVERSA, LOS PROBLEMAS DE IMPLANTACIÓN DE CAMBIOS REPERCUTEN EN LA FORMA EN QUE SE HAGAN LOS PLANES. LA PLANEACIÓN DE LOS CAMBIOS ES REALMENTE PARTE DEL TRÁMITE DE ELLOS MISMOS.

LA EMPRESA ES UN SISTEMA ORGÁNICO EN TODOS LOS SENTIDOS DE LA PALABRA. ES POR CONSIGUIENTE INEVITABLE QUE EL PROCESO DE CAMBIO EJERZA UN IMPACTO EN LOS PAPELES DESEMPEÑADOS Y EN LAS RELACIONES QUE VINCULAN LOS SUBSISTEMAS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS Y HUMANOS. COMO CASI TODOS LOS SISTEMAS ORGÁNICOS, LA EMPRESA POSEE DOS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:

- A) LA PRIMERA, ES LA TENDENCIA A MANTENER Y PROTEGER UN ESTADO ESTABLE; CUANDO UNO O MÁS DE SUS ELEMENTOS SE DESARTICULAN, EL SISTEMA REACCIONA Y SE MOVILIZAN SUS RECURSOS PARA CONSERVAR EL EQUILIBRIO.
- B) LA SEGUNDA, ES LA POTENCIALIDAD DEL SISTEMA PARA ACRECENTAR SU CAPACIDAD INTERNA Y EXPANSIONAR SU APTITUD PARA INFLUIR EN EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO. ÉSTA, EN REALIDAD, ES LA POTENCIALIDAD DE CRECIMIENTO Y DE DESARROLLO DE LA EMPRESA. EL SONDEO DE LA ÍNDOLE DEL EQUILIBRIO Y DEL CRECIMIENTO DE LOS SISTEMAS ORGÁNICOS OFRECE PERSPECTIVAS VALIOSAS DE LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA.

AUNQUE ES RELATIVAMENTE FÁCIL DARSE CUENTA DE LOS CAMBIOS DESPUÉS DE QUE HAN OCURRIDO, ES MUCHO MÁS DIFÍCIL INFLUIR EN EL SENTIDO QUE TOMAN Y EN SU IMPULSO MIENTRAS SE ESTÁN GESTIONANDO. HAY MUY NUMEROSOS FACTORES EN MOVIMIENTO, ENTRE ELLOS SE ENCUENTRAN LOS APREMIOS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LA -

ORGANIZACIÓN, LAS MOTIVACIONES PARA INFLUIR EN EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO, LOS APREMIOS PARA MANTENER LAS RELACIONES VIGENTES; O SIMPLEMENTE LA INCAPACIDAD PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS REQUERIDOS. SIN EMBARGO, A PESAR DE LA COMPLEJIDAD Y DE LOS NUMEROSOS PROBLEMAS QUE INTERVIENEN, TANTO LOS PLANES COMO LA IMPLANTACIÓN DE LOS CAMBIOS SE HAN CONVERTIDO EN RESPONSABILIDAD CRECIENTE Y EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRIVADA CONTEMPORÁNEA. ( 2 )

## 2.1. DOS PUNTOS DE VISTA.

DESDE EL PUNTO DE VISTA GENERAL, PODEMOS DETERMINAR DOS PUNTOS DE VISTA ESPECÍFICOS, BAJO LOS CUALES SE PUEDE OBSERVAR LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

### 2.1.1. PUNTO DE VISTA NEGATIVO.

EN LA ACTUALIDAD LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS Y DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS EN GENERAL, OPINAN QUE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE HOY ESTÁN CADA VEZ MÁS DESPERSONALIZADAS DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO. EL INDIVIDUO QUE ENTRA A UNA EMPRESA SUFRE UNA "PÉRDIDA DE IDENTIDAD" Y SE VE OBLIGADO A CONVERTIRSE EN UN "HOMBRE-EMPRESA" QUE SE RINDE AL SISTEMA, CON LO QUE SU PERSONALIDAD SE REDUCE CADA VEZ MÁS. ( 3 )

ESTA SITUACIÓN CREA UNA SERIE DE PROBLEMAS EN LOS CUALES LOS DIRECTIVOS TIENEN QUE ACTUAR DIRECTAMENTE. A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS O DEMANDAS MÁS COMUNES DERIVADOS DEL PUNTO DE VISTA EXPLICADO ANTERIORMENTE:

- A) UNA MAYOR EDUCACIÓN.
- B) DE QUE LA ACTUACIÓN EJERZA UN EFECTO MÁS DIRECTO SOBRE LA TAREA.
- C) QUE SE HAGA MAYOR HINCAPIÉ EN LAS DESTREZAS INTERPERSONALES.

- D) TANTO A LOS DIRECTIVOS COMO AL POTENCIAL LABORAL SE LE CONCEDE MÁS OPORTUNIDAD DE GOZAR DE UNA MAYOR AUTONOMÍA.
- E) MAYOR ATENCIÓN A LOS FACTORES AMBIENTALES EXTERNOS.

LA MAGNITUD DE ESTOS PROBLEMAS HA HECHO QUE MUCHA GENTE CREA QUE NO EXISTE POSIBILIDAD DE CAMBIAR EL SISTEMA YA SE TRATE COMO EN ESTE CASO, DE UNA EMPRESA PRIVADA O DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN EN GENERAL, ORIGINANDO UN SENTIMIENTO DE APATÍA E IMPOTENCIA ( 4 ), EL CUAL ES UNO DE LOS FACTORES A LOS QUE SE DEBE ENFRENTAR EL CAMBIO, LA RESISTENCIA DE LOS INDIVIDUOS.

SEGÚN ESTE PUNTO DE VISTA QUE PODEMOS CATALOGAR COMO NEGATIVO O PESIMISTA, EL MUNDO Y LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO ESTARÁN DESPERSONALIZADAS; EXCEPTO UNA PEQUEÑA ÉLITE, LOS HOMBRES SE CONVERTIRÁN EN AUTÓMATAS ESCLAVOS DE UN SISTEMA DOMINADO MEDIANTE FACTORES. ( 5 )

### 2.1.2. PUNTO DE VISTA POSITIVO.

EN SENTIDO OPUESTO PODEMOS PRESENTAR OTRO PUNTO DE VISTA QUE HACE REFERENCIA A UN "EXCESO DE LIBERTAD" QUE OCASIONA EL RITMO DE CAMBIO POR EL QUE ATRAVIESA LA HUMANIDAD EN GENERAL. MÁS SIN EMBARGO, PARA LOGRAR ADAPTARSE, LOS INDIVIDUOS Y POR LO TANTO LAS EMPRESAS, A ESTE EXCESO DE LIBERTAD ES NECESARIO QUE CONTRIBUYAN O FUNCIONEN PARALELAMENTE CON EL RITMO DE CAMBIO.

SI UNA EMPRESA VIVE Y SE DESARROLLA EN UN "ESTADO DE CAMBIO" DE ACUERDO A SU PROPIO FUNCIONAMIENTO Y AL MEDIO AMBIENTE, LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS QUE EN ELLA COLABOREN TENDRÁN UNA INDEPENDENCIA O AUTONOMÍA QUE AYUDARÁ A LOS INDIVIDUOS A BUSCAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, YA QUE SUS PROPIOS OBJETIVOS Y NECESIDADES YA SE VIERON O SE ESTÁN VIENDO CUMPLIDAS.

EL CAMBIO SIGNIFICA TAMBIÉN EL ADECUADO USO DE LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO PARA LOGRAR ASÍ LA ARMONÍA ENTRE LAS RELACIONES DE LOS INDIVIDUOS Y LA EMPRESA PARA LA CUAL PRESTA SUS SERVICIOS.

2.2. CONDICIONES QUE CREAN LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LA EMPRESA PRIVADA.

2.2.1. LA ESTRUCTURA MISMA DE LA EMPRESA ACTUAL.

LA EMPRESA PRIVADA HA TENIDO A LO LARGO DE SU HISTORIA Y AÚN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS UNA ESTRUCTURA TRADICIONAL, LA CUAL SE DESTACA POR ESTAR CONSTITUÍDA EN FORMA PIRAMIDAL. LA ESTRUCTURA DE ESTA EMPRESA CONTIENE BÁSICAMENTE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- A) JERARQUÍA O ESCALA DE MANDO BIEN DETERMINADA
- B) SISTEMA DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS PARA AFRONTAR TODAS LAS EVENTUALIDADES QUE SE PRESENTEN EN EL TRABAJO
- C) DIVISIÓN DEL TRABAJO BASADA EN LA ESPECIALIZACIÓN
- D) PROMOCIÓN Y SELECCIÓN BASADA EN LA COMPETENCIA TÉCNICA
- E) IMPERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS. ( 6 )

EN NUESTROS DÍAS, LA EMPRESA PRIVADA DEBE CAMBIAR SU ESTRUCTURA TRADICIONAL YA QUE (POR EL NÚMERO DE EMPRESAS DONDE EL MODELO BUROCRÁTICO RESALTA LA ESTRUCTURA RELATIVAMENTE RÍGIDA, LA ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL BIEN DEFINIDA, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL EJERCIDOS A TRAVÉS DE UNA AUTORIDAD JERÁRQUICA OFICIAL Y DE SISTEMAS FIJOS DE DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROCEDIMIENTOS; ASÍ COMO EL ASPECTO IMPERSONAL DE LAS RELACIONES HUMANAS) ESTÁ REACCIONANDO EN FORMA INADECUADA A LAS DEMANDAS IMPUESTAS POR FUENTES EXTERNAS E INTERNAS.

ESTÁ EN PIE LA NECESIDAD CRECIENTE DE EXPERIMENTAR, DE --

APRENDER GRACIAS A LA EXPERIENCIA, DE POSEER FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD Y DE LA FACULTAD DE PROGRESAR.

EXISTE LA NECESIDAD DE UNA MAYOR INVENTIVA, CREATIVIDAD Y COLABORACIÓN ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS. ES INDISPENSABLE CONTAR CON MAYOR AGILIDAD; Y PARECE IMPRESCINDIBLE APLICAR SISTEMAS PASAJEROS. ES PRECISO CREAR UN MEDIO AMBIENTE EN QUE SE UTILICE EN SU PLENITUD AL HOMBRE Y EN QUE SE LE PONGA A PRUEBA, PERO QUE PUEDA PROSPERAR COMO SER HUMANO. ( 7 )

EN SU LIBRO "ORGANISMOS EN MUTACIÓN", WARREN BENNIS INDICA QUE LA FORMA BUROCRÁTICA DE ORGANIZACIÓN "ES CADA DÍA MENOS EFICIENTE" SE ENCUENTRA -FUERA DE SER- DEL MODO MÁS DESESPERANTE FRENTE A LAS REALIDADES CONTEMPORÁNEAS; Y QUE NUEVAS FORMAS, NORMAS Y MODELOS ESTÁN SURGIENDO, LAS CUALES AUGURAN CAMBIOS DRÁSTICOS EN LA CONDUCTA DE LAS ORGANIZACIONES Y EN LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN GENERAL.

EN ESTE MOMENTO HISTÓRICO NO SON SOLAMENTE LOS ORGANISMOS LOS QUE SE ENCUENTRAN EN TRANSICIÓN. EL HOMBRE, QUIZÁ AHORA MÁS QUE NUNCA, ESTÁ ENTRANDO A LA VIDA; ESTÁ DEJANDO DE SER UN OBJETO UTILIZABLE, QUE CADA DÍA HACE VALER MÁS SUS DERECHOS, SU COMPLEJIDAD Y SU IMPORTANCIA, SIN COMPRENDER A FONDO CÓMO Y PORQUÉ SE MOVILIZA LENTAMENTE, PERO ACERCÁNDOSE CADA DÍA MÁS A LO QUE PODRÍAMOS LLAMAR EL CENTRO DEL UNIVERSO.

LOS FACTORES EN QUE SE APOYA EL SURGIMIENTO DEL HOMBRE SON COMPLEJOS Y GUARDAN RELACIONES RECÍPROCAS. CONTIENEN NIVELES SUPERIORES DE REALIZACIÓN EDUCATIVA, UNA DISPONIBILIDAD CRECIENTE DE ELEMENTOS DE LA TECNOLOGÍA QUE LIBERAN AL HOMBRE DE LA CARGA DEL TRABAJO FÍSICO Y RUTINARIO Y LO HACEN DEPENDER MÁS DE LA SOCIEDAD, PORQUE RESIENTE UN RITMO MÁS ACELERADO EN SU MEDIO AMBIENTE DE MUTACIONES, QUE LO AMENAZAN Y AL MISMO TIEMPO LE LANZAN UN DESAFÍO. TAMBIÉN CONTIENEN ESOS FACTORES

UNA MAYOR ABUNDANCIA DE ELEMENTOS, LO CUAL BRINDA OPORTUNIDADES PARA GRAN VARIEDAD Y PROFUNDIDAD DE EXPERIENCIAS QUE NUNCA ANTES FUERON TAN ASEQUIBLES EN GENERAL AL HOMBRE.

LOS ORGANISMOS ESTÁN PONIENDO EN TELA DE JUICIO EL MODELO BUROCRÁTICO Y SE ALEJAN DE ÉL, EN PARTE PORQUE EL HOMBRE ESTÁ HACIENDO VALER SU INDIVIDUALIDAD Y SU "CENTRALISMO", EN PARTE EN VIRTUD DEL CRECIENTE DESCONTENTO CON EL IMPACTO PERSONALMENTE RESTRICTIVO DE LAS BUROCRACIAS.

EN ESTA CORRIENTE DE HECHOS ES PRECISO QUE LOS ORGANISMOS Y EL HOMBRE ENCUENTREN LA RUTA QUE LOS UNA MÁS, LA CUAL SE PUEDE HALLAR MERCED A LOS VALORES MUTABLES, VALORES QUE, DEBEMOS ESPERARLO, SATISFARÁN TODAS LAS NECESIDADES DE EFECTIVIDAD Y DE SUPERVIVENCIA DE LOS ORGANISMOS Y DE LAS NECESIDADES QUE EXISTEN DE INDIVIDUALIDAD Y DE PROGRESO EN EL HOMBRE INCIPIENTE.

### 2.2.2. CAMBIO RÁPIDO E INESPERADO.

PARA REFERIRNOS AL CAMBIO RÁPIDO E INESPERADO PODEMOS DECIR QUE ES TAL LA RAPIDEZ O VELOCIDAD DE CAMBIOS QUE PODRÍAMOS INTRODUCIR EL TÉRMINO "EXPLOSIÓN".

#### 2.2.2.1. EXPLOSIÓN DEL SABER Y DEL CONOCIMIENTO.

LA ACELERACIÓN DEL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA LA LLAMAMOS ASIMISMO "EXPLOSIÓN DEL SABER", Y PARA ELLO PODEMOS AFIRMAR QUE EN UN PERIODO DE CIENTO AÑOS NO SÓLO HAN OCURRIDO MUCHOS CAMBIOS SINO QUE SU RITMO SE HA ACELERADO. ES SIGNIFICATIVO QUE LOS CAMBIOS MÁS GRANDES HALLAN OCURRIDO EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS Y NO EN LOS OCHENTA ANTERIORES. PARA ENTENDER MÁS AMPLIAMENTE LA AFIRMACIÓN ANTERIOR, PODEMOS REFERIRNOS AL SIMPLE RELATO DEL PROGRESO DE LOS TRANSPORTES. EN EL AÑO 6000 A. DE J.C. EL MEDIO MÁS RÁPIDO DE TRANSPORTE



A LARGA DISTANCIA ERA LA CARAVANA DE CAMELLOS CON UNA VELOCIDAD MEDIA DE 12 KILÓMETROS POR HORA. PARA EL AÑO 1600 A. DE J.C. CON EL INVENTO DEL CARRO, SE ELEVÓ LA VELOCIDAD MÁXIMA A UNOS 30 KILÓMETROS POR HORA. SIN EMBARGO, EL HOMBRE TUVO QUE ESPERAR HASTA LA DÉCADA DE 1800 PARA CONSEGUIR POR MEDIO DE UNA LOCOMOTORA DE VAPOR LA VELOCIDAD DE 150 KILÓMETROS POR HORA. LA RAZA HUMANA NECESITÓ MILLONES DE AÑOS PARA ALCANZAR ESTA MARCA. SIN EMBARGO, UNA VEZ MÁS BASTARON 58 AÑOS PARA CUADRUPLICAR ESTE LÍMITE YA QUE PARA 1938, LA AVIACIÓN SUPERÓ LA BARRERA DE LOS 600 KILÓMETROS POR HORA. AL CABO DE OTROS 20 AÑOS SE DUPLICÓ ESTE LÍMITE. Y, EN LOS AÑOS 60'S, AVIONES COHETE ALCANZARON VELOCIDADES PRÓXIMAS A LOS 6000 KILÓMETROS Y CÁPSULAS ESPACIALES CIRCUNVOLARON LA TIERRA A MÁS DE 35000 KILÓMETROS POR HORA. ( 8 )

LA MISMA TENDENCIA ACELERADORA Y CAMBIO RÁPIDO E INESPERADO RESULTA EVIDENTE SI EXAMINAMOS LAS DISTANCIAS VIAJADAS, LAS ALTURAS ALCANZADAS, Y EN GENERAL MUCHOS Y VARIADOS EJEMPLOS A TRAVÉS DE LAS SERIES ESTADÍSTICAS.

EL RESULTADO DE LA EXPLOSIÓN DEL SABER ES QUE LOS CONOCIMIENTOS DE UN INDIVIDUO Y POR LO TANTO, DE UNA MANERA MÁS GENERAL DE LA EMPRESA, PUEDEN CONVERTIRSE RÁPIDAMENTE EN OBSOLETOS YA QUE EN LA ACTUALIDAD ES CASI IMPOSIBLE ESTAR AL DÍA EN LO QUE SE REFIERE A NUEVOS CONOCIMIENTOS.

LOS CONOCIMIENTOS APRENDIDOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUIZÁ RESULTEN ANTICUADOS ANTES DE QUE EL ESTUDIANTE TENGA OPORTUNIDAD DE PONERLOS EN PRÁCTICA. ( 9 )

#### 2.2.2.2. RÁPIDA OBSOLESCENCIA DE LOS PRODUCTOS.

LOS PRODUCTOS SE CONVIERTEN RÁPIDAMENTE EN OBSOLETOS CUANDO SE ADQUIEREN NUEVOS CONOCIMIENTOS. SE INVENTAN Y

DESARROLLAN NUEVOS PRODUCTOS QUE AL POCO TIEMPO QUEDAN ANTICUADOS, ESTO LO PODEMOS OBSERVAR CLARAMENTE EN EL CAMPO DE LA COMPUTACIÓN QUE DÍA A DÍA OCURREN NUEVOS AVANCES SIGNIFICATIVOS.

EN MÉXICO POR EJEMPLO, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA DESTINADO MAYOR PRESUPUESTO A LA INVESTIGACIÓN TANTO POR PARTE DEL SECTOR PÚBLICO A TRAVÉS DE DISTINTOS ORGANISMOS COMO DE LA INICIATIVA PRIVADA, Y A MEDIDA DE QUE SE DEDICA MAYOR PRESUPUESTO A LA INVESTIGACIÓN, AUMENTA EL RITMO DE CRECIMIENTO DEL DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.

ASÍ, LA OBSOLESCENCIA DE LOS PRODUCTOS CRECE A UN RITMO RÁPIDAMENTE ACELERADO POR LO QUE LA EMPRESA SE VE EN LA IMPETUOSA NECESIDAD DE CRECER AL MARGEN DE LA OBSOLESCENCIA Y NO QUEDARSE REZAGADA. ( 10 )

### 2.2.3. AUMENTO DE TAMAÑO EN LAS EMPRESAS Y CRECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS.

UNA EMPRESA PRÓSPERA ECONÓMICAMENTE TIENDE A CRECER EN TODOS SENTIDOS, QUE VAN DESDE LA EXPANSIÓN FÍSICA, O SEA, AUMENTANDO SUS PLANTAS O EDIFICIOS, PERSONAL Y EQUIPO HASTA LA AMPLIACIÓN DE SU MERCADO Y OPERACIONES EN UN ÁMBITO INTERNACIONAL.

EL CONCEPTO DE "MERCADO COMÚN", SE ESTÁ EXPANDIENDO ENORMEMENTE Y LOS DIRECTIVOS SE ENCUENTRAN EN UN MUNDO DE ECONOMÍA MIXTA, POR EJEMPLO, LAS IDEOLOGÍAS CAPITALISTAS Y SOCIALISTAS SE APROXIMAN MÁS Y LAS EMPRESAS EJERCEN DÍA CON DÍA SUS OPERACIONES EN PAÍSES DIFERENTES ( 11 ), TAL COMO SUCEDE EN CIERTA ESCALA Y PROPORCIÓN CON EL COMERCIO EN MÉXICO.

### 2.2.4. CRECIENTE DIVERSIFICACIÓN.

LA SOCIEDAD DE HOY BRINDA CADA DÍA MAYOR VARIEDAD DE COSAS Y SERVICIOS DESESTANDARIZADOS, ESTO COMIENZA A ALTERAR LAS EMPRESAS Y LAS INDUSTRIAS Y COMO RESULTADO TENEMOS UN CAMBIO EN LA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS O SERVICIOS, ASÍ LAS EMPRESAS DESCUBREN GRANDES DIFERENCIAS EN LOS DESEOS DE LOS CONSUMIDORES Y ADAPTAN SUS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, ESTO VA AUNADO DIRECTAMENTE CON EL DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA, PUES AL REFINARSE O MEJORARSE ÉSTA, DISMINUYE EL COSTO DE LAS VARIACIONES, ORIGINANDO MAYOR OPCIÓN DE COMPRA A LOS CONSUMIDORES. POR ELLO, PODEMOS AFIRMAR QUE CUANTO MÁS AVANZADA ES LA TECNOLOGÍA EN UNA ORGANIZACIÓN, MAYOR ES LA PROBABILIDAD DE QUE ÉSTA SE MUEVA EN DIRECCIÓN A LA DIVERSIFICACIÓN APARTÁNDOSE ASÍ DE LA UNIFORMIDAD, POR LO QUE SERÁ NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACIÓN EL RITMO ACELERADO DE CAMBIO POR EL QUE ATRAVIESA LA SOCIEDAD. ( 12 )

#### 2.2.5 CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS.

LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DE HOY ESTÁN PREOCUPADOS CON EL PROBLEMA DEL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES APROPIADAS PARA LAS CONDICIONES CAMBIANTES.

LOS GERENTES TRABAJAN CONTINUAMENTE EN LOS PROBLEMAS DE CÓMO DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE QUE VAYA EVOLUCIONANDO CON LOS CAMBIOS DEL MUNDO CIRCUNDANTE.

EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS SE ORIENTA HACIA LA BÚSQUEDA DE MANERAS DE ESTABLECER UN CLIMA DE TRABAJO EN EL CUAL, PERSONAS DEBIDAMENTE INFORMADAS PUEDAN TOMAR DECISIONES SIN QUE NECESARIAMENTE ESTE PERSONAL TENGA ALGÚN PUESTO DIRECTIVO DENTRO DE LA ESCALA JERÁRQUICA AUTORITARIA DE LA EMPRESA. ASIMISMO, SE BUSCA LA MANERA DE INCREMENTAR LA COLABORACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA. ( 13 )

#### 2.2.6. NATURALEZA CAMBIANTE DEL POTENCIAL LABORAL.

LA NATURALEZA CAMBIANTE DEL POTENCIAL LABORAL SIGNIFICA QUE LOS EMPLEADOS EXIGIRÁN UN TRABAJO CON MÁS SENTIDO, QUE LES PERMITA EL CRECIMIENTO PERSONAL Y EL PODER HACERSE MÁS RESPONSABLES. ESTO ORIGINA QUE LOS VALORES CAMBIEN, "MUCHOS VALORES ESTÁN CAMBIANDO DRAMÁTICAMENTE A MEDIDA QUE LA CONDICIÓN HUMANA MEJORA". A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNOS:

- A) EL HOMBRE ES Y DEBE SER MÁS INDEPENDIENTE Y AUTÓNOMO.
- B) EL HOMBRE TIENE Y DEBE TENER ALTERNATIVAS EN SU TRABAJO Y EN SU TIEMPO LIBRE.
- C) LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD DEBEN SER SATISFECHAS. EL HOMBRE DEBE PROCURAR SATISFACER SUS NECESIDADES DE ORDEN MÁS ALTO POR PROPIA DIGNIDAD Y PARA LA REALIZACIÓN DE SU PROPIO POTENCIAL.
- D) SI LAS NECESIDADES DE UN HOMBRE ESTÁN EN CONFLICTO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA, ÉL PUEDE Y TAL VEZ DEBE DECIDIRSE POR SATISFACER SUS PROPIAS NECESIDADES, EN VEZ DE AHOGARLAS EN LAS EXIGENCIAS DE LA EMPRESA.
- E) LA ORGANIZACIÓN DEBE DISPONER EL TRABAJO DE UNA MANERA QUE LAS TAREAS TENGAN SENTIDO Y SEAN ESTIMULANTES, Y POR LO TANTO PROPORCIONEN RECOMPENSAS INTRÍNSECAS, ADEMÁS DE REMUNERACIONES EXTRÍNSECAS (DINERO) ADECUADAS.
- F) QUE EL PODER CON EL CUAL ESTÁN INVESTIDOS PREVIAMENTE LOS "JEFES" SEA Y DEBA SER REDUCIDO. CON POSIBILIDADES DE ESCOGER EL TRABAJO Y TIEMPO DE DESCANSO, LOS GERENTES DEBEN ADMINISTRAR POR MEDIO DE INFLUENCIA (COMPORTAMIENTO ADECUADO), EN VEZ DE HACERLO POR MEDIO DE FUERZA O DEL OTORGAMIENTO O RETENCIÓN DE RECOMPENSAS FINANCIERAS.

ASIMISMO, EN MÉXICO SE HA EXPERIMENTADO UN CAMBIO EN LA COMPOSICIÓN DEL POTENCIAL LABORAL, TENDIENDO HACIA UNA MAYOR URBANIZACIÓN. JUNTO A ESTA CRECIENTE URBANIZACIÓN, ENCONTRAMOS LA ELEVACIÓN DEL NIVEL EDUCACIONAL DE LA POBLACIÓN, ESTO LO PODEMOS OBSERVAR CON EL HECHO DE QUE EL TÍTULO PROFESIONAL EQUIVALE A LA EDUCACIÓN MEDIA DE HACER ALGUNOS AÑOS. CADA AÑO AUMENTA EL NÚMERO DE EGRESADOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SUPERIORES Y MUCHOS DE ELLOS CONTINÚAN CON ESTUDIOS DE MAESTRÍA, DOCTORADO O INCLUSIVE FINALIZAN ALGUNA OTRA CARRERA.

POR CONSIGUIENTE, EL EMPLEADO ESTÁ Y ESTARÁ MUCHO MEJOR EDUCADO QUE LOS EMPLEADOS ANTERIORES. DESDE EL PUNTO DE VISTA PRÁCTICO, ESTE CAMBIO EN EL CAMPO EDUCACIONAL, SIGNIFICA QUE EL EMPLEADO NO ACEPTARÁ ESTILOS DE DIRECCIÓN ANTICUADOS.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE EN LA COMPOSICIÓN DEL POTENCIAL LABORAL ES LA DISMINUCIÓN DE LA EDAD MEDIA DE LA POBLACIÓN, RESULTADO DE LA EXPLOSIÓN DEMOGRÁFICA POR LA QUE PAÍSES COMO MÉXICO ATRAVIESA, YA QUE EN LA ACTUALIDAD EL 77% DE SU POBLACIÓN ES MENOR DE 35 AÑOS ( 15 ), ES DECIR, LA EDAD MEDIA DEL POTENCIAL LABORAL ESTÁ REDUCIÉNDOSE Y LOS DIRECTIVOS TENDRÁN QUE ESTAR CADA VEZ MÁS ATENTOS A LAS NECESIDADES E INTERESES DE LOS JÓVENES EMPLEADOS.

AHORA BIEN, COMO RESULTADO DE LA CRECIENTE URBANIZACIÓN DE LAS CIUDADES, COMO CONSECUENCIA DE LAS MIGRACIONES DEL CAMPO A LAS MISMAS Y EL AUMENTO EN EL NIVEL EDUCACIONAL, YA SEA POR SUPERACIÓN INDIVIDUAL O POR EL CRECIMIENTO CONSTANTE DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LA OPORTUNIDAD Y FACILIDAD DE INGRESAR EN ELLAS, TENEMOS LA SUSTITUCIÓN DE OBREROS MANUALES (JORNALEROS, TRABAJADORES SEMIESPECIALIZADOS) POR TRABAJADORES DE "CORBATA" (PERSONAL DIRECTIVO, PROFESIONAL, TÉCNICO, DE VENTAS Y DE OFICINA). ( 16 )

### 2.2.7 SER UNA EMPRESA COMPETENTE.

LA EMPRESA ES UNA ORGANIZACIÓN QUE PUEDE IDENTIFICARSE, CAMBIARSE Y DESARROLLARSE EN TAL FORMA QUE PUEDA ALCANZAR DE MANERA ÓPTIMA SUS METAS Y OBJETIVOS. LA EMPRESA COMPETENTE POR TANTO, ES LA QUE MANTIENE UNA EFICIENCIA ÓPTIMA EN EL TIEMPO, POR MEDIO DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA QUE SE AUTOCORRIGE Y SE AUTORRENUOVA Y QUE UTILIZA DE MANERA EFICAZ LOS RECURSOS DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE SUS FINES. ( 17 )

SER UNA EMPRESA COMPETENTE ES UNA NECESIDAD DE CUALQUIER EMPRESA EN GENERAL Y PODEMOS DECIR QUE PARA SER UNA EMPRESA COMPETENTE ES NECESARIO SER EFICAZ Y EFICIENTE.

PARA ENTENDER MEJOR LA AFIRMACIÓN ANTERIOR, PRIMERO NECESITAMOS DISTINGUIR ENTRE EFICAZ Y EFICIENTE. EFICAZ ES EL GRADO EN QUE UNA EMPRESA DETERMINADA CONSIGUE SUS FINES Y OBJETIVOS Y EFICIENTE ES LA CANTIDAD DE RECURSOS QUE LA EMPRESA HA DE USAR PARA PRODUCIR UNA UNIDAD DE PRODUCTO. ( 18 )

DE ACUERDO A LA GRAN VARIEDAD DE CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN LOS QUE SE VE INVOLUCRADA LA EMPRESA, PODEMOS AFIRMAR ASIMISMO QUE A LO LARGO DE SU VIDA, VAN VARIANDO O SURGIENDO NUEVOS FINES Y OBJETIVOS POR LO QUE ES NECESARIO QUE EL CAMBIO ESTÉ ORIENTADO HACIA LA EFICACIA DE LA EMPRESA POR UN LADO, Y POR EL OTRO LADO, LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA VARIAN TANTO CUANTITATIVA COMO CUALITATIVAMENTE, ESTO RELACIONADO DE MANERA DIRECTA CON LA TECNOLOGÍA. PARA EL ÓPTIMO USO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ES NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACIÓN "EL CAMBIO". PARA QUE UNA EMPRESA EN AMBIENTE DE CAMBIO SEA COMPETENTE HABRÍA QUE INDUCIRLA AL MISMO.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- HUSE E., BOWDITCH J. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN" PÁG. 336
- 2.- MARGULIES N. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" PÁGS. 84 Y 85
- 3.- HUSE E., BOWDITCH J. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN" PÁG. 335
- 4.- PÁG. 335
- 5.- IDEM PÁG. 336
- 6.- BENNIS W. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS" PÁG. 21
- 7.- MARGULIES N. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" PÁG. 22
- 8.- TOFFLER A. "EL SHOCK DEL FUTURO" PÁGS. 38 Y 39
- 9.- HUSE E., BOWDITCH J. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN" PÁG. 341
- 10.- IDEM PÁG. 342-343
- 11.- IDEM PÁG. 345
- 12.- TOFFLER A. "EL SHOCK DEL FUTURO" PÁG. 333
- 13.- BECKHARD R. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS" PÁG. 9
- 14.- IDEM PÁGS. 7 Y 8
- 15.- S.P.P. INEGI "X CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA" PÁG. 9
- 16.- HUSE E., BOWDITCH J. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN" PÁGS. 342 Y 343
- 17.- PARTIN J. "PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL" PÁG. 1
- 18.- HUSE E., BOWDITCH J. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN" PÁG. 221

## CAPITULO III

### RESISTENCIA AL CAMBIO



### 3. RESISTENCIA AL CAMBIO.

EL PRESENTE CAPÍTULO PUEDE HACERSE EXTENSIVO A TODO ORGANISMO SOCIAL SIN IMPORTAR SU FINALIDAD Y NO ÚNICAMENTE A LA EMPRESA PRIVADA EN PARTICULAR.

LA BIBLIOGRAFÍA EXISTENTE AL RESPECTO GIRA EN TORNO A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

¿CÓMO ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

ESTO HACE QUE EL PRESENTE CAPÍTULO TRATE DE CONTESTAR AMBAS PREGUNTAS A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN DE LOS DISTINTOS PUNTOS DE VISTA PRESENTADOS POR DIVERSOS AUTORES.

DADO QUE NINGUNA INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN ESTÁ EXCENTA DEL CAMBIO, ÉSTE DEBE DE SER TOMADO MUY EN CUENTA, SIN EMBARGO, ES SUMAMENTE DIFÍCIL DEFINIR CON EXACTITUD PORQUÉ SE REGISTRA UNA "RESISTENCIA AL CAMBIO" LA CUAL SE HA CONVERTIDO EN UN GRAN OBSTÁCULO PARA LA EJECUCIÓN DE NUEVAS POLÍTICAS, METAS O MÉTODOS DE OPERACIÓN, PERO ES UN HECHO QUE TANTO INDIVIDUOS COMO ORGANIZACIONES TIENDEN A Oponerse a REALIZAR LAS COSAS DE UN MODO DIFERENTE O A FUNCIONAR EN CONDICIONES NUEVAS.

LA RESISTENCIA PUEDE SUCEDER DENTRO DE UN MIEMBRO EN PARTICULAR O PUEDE SER UNA RESISTENCIA GRUPAL, PERO TAMBIÉN PUEDE SER UNA RESISTENCIA A NIVEL ORGANIZACIONAL, TOMANDO EN CADA CASO DISTINTAS FACETAS.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTARÁN DOS DEFINICIONES DE RESISTENCIA PARA PASAR POSTERIORMENTE A DETERMINAR CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS CAUSAS, RAZONES, FUENTES, ETC., QUE SON ORIGEN DE LA RESISTENCIA INDIVIDUAL Y/O GRUPAL, ASÍ COMO LA OPOSICIÓN QUE

PUEDE GENERAR LA ORGANIZACIÓN, CON ELLO SE ABARCARÁ LA PRIMERA PREGUNTA.

### 3.1. DEFINICIONES DE RESISTENCIA.

"LA RESISTENCIA ES UNA CONDUCTA CUYA INTENCIÓN ES PROCURAR PROTEGER AL INDIVIDUO DE LOS EFECTOS DE UN CAMBIO REAL O IMAGINADO". ( 1 )

"LA RESISTENCIA ES NADA MÁS QUE UNA IDEA TRANSFORMADA EN SENTIMIENTO, UNA EMOCIÓN PROVOCADA POR UNA OPINIÓN, UNA REACCIÓN O UNA ACTITUD". ( 2 )

LA PRIMERA DEFINICIÓN ES UN CONCEPTO ADOPTADO POR LA PSICOTERAPIA QUE INDICA QUE CUANDO SE INTENTA CAMBIAR LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO, ÉSTE SE RESISTE A RENUNCIAR A SU CONDUCTA ANTERIOR PARA ADOPTAR UNA NUEVA, UTILIZANDO MUCHAS MANERAS PARA EVITARLO.

LA SEGUNDA DEFINICIÓN DICE QUE LOS INDIVIDUOS SE FORMAN UNA IMAGEN O IDEA DE LAS COSAS, LA CUAL LA CONVIERTE EN SENTIMIENTO. SI SE CAMBIA LA IDEA QUE CREA LA RESISTENCIA, ÉSTA DESAPARECE. LA TAREA ES AYUDAR A LA OTRA PERSONA A MODIFICAR SU FORMA DE PENSAR, LO CUAL ES DIFÍCIL DE LOGRAR AÚN CUANDO SE PUEDE INTENTAR.

AMBAS DEFINICIONES AL PARECER SON DIFERENTES PERO SIN EMBARGO SE COMPLEMENTAN, ES DECIR, LOS INDIVIDUOS TIENEN UNA CONCEPCIÓN DE LAS COSAS, CONCEPCIÓN QUE PUDO HABER SIDO PROVOCADA POR UNA OPINIÓN, UNA REACCIÓN O UNA ACTITUD Y QUE PUEDE SER TRANSFORMADA EN SENTIMIENTO, ESTE SENTIMIENTO A SU VEZ PUEDE SER LA CONDUCTA QUE ADOPTA EL INDIVIDUO PARA PROTEGERSE DE LOS EFECTOS DE UN CAMBIO REAL O IMAGINADO YA QUE LA CONCEPCIÓN QUE TIENEN PUEDE SER EQUIVOCADA O ESTAR DISTORSIONADA.

### 3.2. RESISTENCIA INDIVIDUAL Y/O GRUPAL.

EXISTEN DISTINTOS PUNTOS DE VISTA QUE EXPLICAN EL ORIGEN DE LA "RESISTENCIA AL CAMBIO" PERO ES SIN LUGAR A DUDAS UN HECHO QUE A LO LARGO DE MUCHOS AÑOS DE CONDICIONAMIENTO, SE HA CONVERTIDO EN UNA REACCIÓN NATURAL.

LOS INDIVIDUOS SE OPONEN RESISTENCIA MUTUAMENTE. OPONEN RESISTENCIA A LA AMISTAD, A LAS IDEAS, LAS OPINIONES, LAS SUGERENCIAS, A LOS INTENTOS DE CAMBIAR SU FORMA DE PENSAR Y DE ACTUAR, SUS COSTUMBRES, SUS PREFERENCIAS, SUS ACTITUDES Y EL CURSO DE SU VIDA.

LAS PERSONAS SE RESISTEN A CAMBIAR SU COMPORTAMIENTO, SU FORMA DE REALIZAR EL TRABAJO O DE RELACIONARSE CON LOS DEMÁS, SU ESTILO DE VIDA, LAS COSAS Y LAS PERSONAS DE LAS QUE SE RODEAN. LOS INDIVIDUOS OPONEN RESISTENCIA AL CAMBIO DE PLANES O PROGRAMAS, INCLUSIVE A INTERRUPCIONES DE SUS ACTIVIDADES.

LA RESISTENCIA CRECE CON LA EDAD DE LOS SERES HUMANOS; ÉSTOS SE AISLAN UNOS DE OTROS A TRAVÉS DE UNAS MURALLAS DE RESISTENCIA.

LA RESISTENCIA ES TAL VEZ LA BARRERA QUE MÁS HABITUALMENTE IMPIDE UNAS SATISFACTORIAS RELACIONES HUMANAS.

LA RESISTENCIA REPERCUTE EN LA EFICACIA DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN JUNTAS. IMPIDE EL DESARROLLO PSICOLÓGICO DE LOS INDIVIDUOS. REDUCE LAS DIMENSIONES POTENCIALES DE LA VIDA. LIMITA EL ALCANCE DE LOS PLACERES EMOCIONALES QUE LAS PERSONAS PUEDEN EXPERIMENTAR. RETRASA EL ÉXITO DE AQUELLOS QUE OCUPAN PUESTOS DIRECTIVOS Y EVITA QUE LAS PERSONAS PROGRESEN EN SUS CARRERAS.

( 3 )

### 3.3. FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO.

SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN ALGUNAS DE LAS CAUSAS MÁS FRECUENTES QUE PROVOCAN LA "RESISTENCIA AL CAMBIO", ÉSTAS SON LAS SIGUIENTES:

#### 3.3.1. EL HÁBITO.

LOS INDIVIDUOS MANEJAN SUS ACTIVIDADES PERSONALES Y ASOCIADAS CON LA ORGANIZACIÓN DE UN MODO ESTABLECIDO. ÉSTAS ACTIVIDADES CREAN LOS HÁBITOS QUE NO SÓLO BRINDAN UN MÉTODO PROGRAMADO PARA TOMAR DECISIONES, SINO QUE TAMBIÉN SIRVEN COMO FUENTE DE SATISFACCIÓN PERSONAL, COMO CONSECUENCIA, CUALQUIER CAMBIO PROPUESTO QUE AFECTE EL STATUS TIENDE A ENCONTRAR OPOSICIÓN.

#### 3.3.2. LA PERCEPCIÓN SELECTIVA.

"LAS PERSONAS CAPTAN LA REALIDAD DENTRO DE UNA ESTRUCTURA PARTICULAR QUE HA SIDO CREADA Y TIENE LA INFLUENCIA DE SUS PROPIAS ACTITUDES, EXPERIENCIAS Y OPINIONES". ( 4 )  
ESTO ES, QUE "CADA QUIEN ÉVALÚA UN CAMBIO EN TÉRMINOS DE LO QUE SIGNIFICA PARA ÉL". ( 5 )

#### 3.3.3. LA INSEGURIDAD.

LOS INDIVIDUOS TEMEN EL CAMBIO, A CAUSA DE LA INSEGURIDAD QUE ÉSTE PROVOCA, POR LO QUE TIENDEN A BUSCAR SEGURIDAD EN EL PASADO. EL HACER LAS COSAS COMO SE HACÍAN EN ANTAÑO TIENE PRIORIDAD A INTENTAR NUEVOS MÉTODOS, YA QUE ÉSTOS SIEMPRE SON EXTRAÑOS, AMENAZADORES Y CARGADOS DE INSEGURIDAD, AUN CUANDO SEA OBVIO EL MEJORAMIENTO SOBRE LOS ANTERIORES.

TAL VEZ LA CAUSA PRINCIPAL DE LA HOSTILIDAD HACIA CUALQUIER...

COSA QUE AMENACE LA SEGURIDAD O EL STATUS ES EL TEMOR (FRECUENTEMENTE REFORZADO Y RACIONALIZADO POR RESENTIMIENTOS Y RIVALIDADES ACUMULADAS).

TODOS CONOCEN EL TEMOR, YA QUE EXISTE ARRAIGADO PROFUNDAMENTE DENTRO DEL INDIVIDUO MISMO. ÉSTE TEMOR PUEDE SER REAL O JUSTIFICABLE Y ES TAN VASTO QUE CONSTITUYE UNA AMENAZA PARA LAS PERSONAS.

DICHO TEMOR PUEDE SURGIR DE LA FALTA DE INFORMACIÓN REAL, LO QUE SE TRADUCE EN INSEGURIDAD, INSEGURIDAD QUE SE PUEDE COMPENSAR SUMINISTRANDO ESA INFORMACIÓN; PERO HAY OTRA CLASE DE INSEGURIDAD QUE NO PUEDE CONTESTARSE CON INFORMACIÓN, ÉSTA ES LA ANSIEDAD QUE RESULTA DE LOS TEMORES DEL INDIVIDUO ACERCA DE CÓMO REACCIONARÁ ANTE LA NUEVA SITUACIÓN, PARA ESTA CLASE DE INSEGURIDAD, NO PUEDE HABER REMEDIO RÁPIDO. ( 6 )

#### 3.3.4. LA INCERTIDUMBRE.

LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN PODRÍAN RESISTIRSE PSICOLÓGICAMENTE AL CAMBIO, PERO NO A ÉSTE COMO TAL, SINO A LA INCERTIDUMBRE QUE CAUSA Y QUIEREN EVITARLO PORQUE LES PROVOCA MIEDO Y LO CONSIDERAN COMO AMENAZADOR. ( 7 )

#### 3.3.5. LA RENUENCIA A ABANDONAR LOS BENEFICIOS LOGRADOS.

AUNQUE LOS CAMBIOS APROPIADOS DEBEN BENEFICIAR A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL, NO OBTENDRÁN NECESARIAMENTE NINGÚN BENEFICIO AQUELLOS INDIVIDUOS QUE SEAN SUSTITUIDOS O DESPLAZADOS POR LOS EFECTOS DEL CAMBIO.

PARA ALGUNOS INDIVIDUOS, EL COSTO DEL CAMBIO EN TÉRMINOS DE PÉRDIDA DE PODER, PRESTIGIO, SALARIO, CALIDAD DE TRABAJO Y OTRAS PRESTACIONES NO SERÁ COMPENSADO SUFICIENTEMENTE POR LOS

## BENEFICIOS DEL CAMBIO.

### 3.3.6. EL CONOCIMIENTO DE LAS DEBILIDADES DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS.

ES LÓGICO PENSAR TAMBIÉN QUE EXISTE GENTE QUE NO SE RESISTE AL CAMBIO POR LAS CONSIDERACIONES ANTES MENCIONADAS, PERO A VECES LOS INDIVIDUOS SE RESISTIRÁN PORQUE RECONOCEN LOS PROBLEMAS POTENCIALES QUE APARENTEMENTE HAN PASADO POR ALTO LOS INICIADORES DEL CAMBIO, POR LO QUE LAS APRECIACIONES DIVERSAS DE UNA SITUACIÓN DEBIERAN SER RECONOCIDAS Y APROVECHADAS PARA HACER MÁS EFICACES LAS PROPUESTAS DE CAMBIO.

ESTAS SON ALGUNAS DE LAS POSIBLES CAUSAS QUE DAN ORIGEN A LA RESISTENCIA AL CAMBIO, SIN EMBARGO, NO SON LAS ÚNICAS.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE TODAS ESTAS POSIBLES CAUSAS SE ENCUENTRAN ESTRECHAMENTE VINCULADAS, POR LO QUE DEL SÚRGIMIENTO DE UNA, PUEDEN GENERARSE OTRAS.

LAS FACETAS MÁS COMUNES QUE SE SUELEN ADOPTAR SON LAS SIGUIENTES:

AI SLAMIENTO, INTELECTUALIZACIÓN, HOSTILIDAD, SABOTAJE, HIPOCRÍA, APATÍA, DESERCIÓN, RENUNCIAS, RETARDOS, DEMORAS, IMPRODUCTIVIDAD, POCA CALIDAD EN EL TRABAJO, INCUMPLIMIENTO, TRANSFERENCIAS, HUELGAS, ETC.

### 3.4. CAUSAS DE RESISTENCIA ORGANIZACIONAL.

SE HABLA MUCHO SOBRE LA RESISTENCIA INDIVIDUAL Y/O GRUPAL, SIN EMBARGO, SE SABE QUE TAMBIÉN LAS ORGANIZACIONES SON RENUENTES AL CAMBIO.

ALGUNAS DE LAS RAZONES POR LAS CUALES LAS ORGANIZACIONES SE RESISTEN AL CAMBIO PUEDEN SER LAS QUE SE MENCIONARON ANTERIORMENTE (REFERENTES A LA RESISTENCIA INDIVIDUAL Y/O GRUPAL), PERO ADEMÁS TIENDEN A RESISTIRSE AL CAMBIO, DEBIDO AL EFECTO QUE TIENE EN EL ÓRDEN Y LA ESTABILIDAD DE ÉSTAS, NECESARIOS PARA ASEGURAR UNA EFICACIA MÁXIMA. LAS ORGANIZACIONES OPERAN MEJOR EN AMBIENTES PREDECIBLES EN LOS QUE SE SABE LO QUE TRAE-RÁ EL FUTURO Y EL CAMBIO INTRODUCE EL ELEMENTO DE INCERTIDUM-BRE.

"AUNQUE LAS ORGANIZACIONES SE TIENEN QUE ADAPTAR A SU AMBIENTE SE OBSERVA UNA TENDENCIA DE CONTRAPESO HACIA SU CIERRE. SE HAN FORMULADO REGLAS, PROCEDIMIENTOS Y DIRECTRICES PARA MANEJAR MUCHAS SITUACIONES Y LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA A GUSTO OPERANDO DENTRO DE ESTOS PARÁMETROS. ADEMÁS, CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO, SURGEN DERECHOS TERRITORIALES Y PRERROGATIVAS DE TOMA DE DECISIONES Y CON FRECUENCIA EL CAMBIO SE OPONE A ESTOS INTERESES CREADOS, LO QUE ALIENTA TAMBIÉN LA RESISTENCIA".  
( 8 )

LAS ORGANIZACIONES EN SU INTENTO POR JUSTIFICAR LA POSICIÓN LOGRADA CITAN ENTRE OTRAS RAZONES LAS SIGUIENTES:

#### 3.4.1. LA ESTABILIDAD.

LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES DAN UNA ATENCIÓN ESPECIAL A LA ESTABILIDAD, RECURREN A LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, A LÍNEAS DE AUTORIDAD DEFINIDAS Y CONTROLES ESTRECHOS, EN UN ESFUERZO POR ASEGURAR TANTO LA PREDICTIBILIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD. ADEMÁS, AUNQUE LA ORGANIZACIÓN DEBE RESPONDER A FUERZAS EXTERNAS, TRATA DE MINIMIZAR SU EFECTO EN LA ESTRUCTURA GENERAL, ASIGNANDO GRUPOS O DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS A LA TAREA DE ENFRENTARSE A ELLOS. DE ESTA MANERA, CADA DIVISIÓN O UNIDAD, SÓLO CONFRONTA UNA CANTIDAD MÍNIMA DE ESTAS FUERZAS

Y EL TIEMPO RESTANTE LO DEDICA A SUS ESFUERZOS DE ORGANIZACIÓN.

### 3.4.2. INVERSIONES PREVIAS.

MUCHAS ORGANIZACIONES SE RESISTEN AL CAMBIO PORQUE HAN INVERTIDO SUS RECURSOS EN UN PROYECTO O UNA UBICACIÓN DADOS Y ESTÁN DETERMINADAS A SEGUIR UNA ESTRATEGIA EN PARTICULAR.

POR OTRA PARTE, EN EL CASO DE LA TECNOLOGÍA, ALGUNAS ORGANIZACIONES SON SIMPLEMENTE INCAPACES DE ADQUIRIR EL EQUIPO Y LA MAQUINARIA MÁS RECIENTE, O NO HAN LOGRADO UN APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DEL EQUIPO ACTUAL, LO QUE RETRASA EL AVANCE DE LA CIENCIA, LIMITÁNDOSE A COMPETIR EN OTROS ASPECTOS.

### 3.4.3. CONTRATOS ANTERIORES.

TODAS LAS ORGANIZACIONES CELEBRAN CONTRATOS CON OTROS ENTES. COMO EJEMPLO DE ÉSTOS, SE ENCUENTRAN LOS SINDICATOS, PROVEEDORES, COMPETIDORES Y CLIENTES.

LOS CONTRATOS QUE SE CELEBRAN, ESTABLECEN UNA SERIE DE CONDICIONANTES QUE BIEN PUEDEN O NO PERMITIR LA INTRODUCCIÓN DE ALGUNAS MODIFICACIONES HASTA LA TERMINACIÓN DE LOS MISMOS.

POR LO ANTERIOR, LAS ORGANIZACIONES PUEDEN ESTAR EN POSIBILIDAD DE LLEVAR A EFECTO CAMBIOS, SIEMPRE Y CUANDO SEAN PERMITIDOS POR TALES ACUERDOS.

OTRAS VECES, LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRAN FRENTE A RESTRICCIONES DE ÍNDOLE ECONÓMICO O LEGAL QUE DESALIENTAN EL CAMBIO, POR LO CUAL SE TIENEN QUE PRESENTAR RENUENTES A ÉL. ( 9 )

### 3.5. MÉTODOS PARA ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO INDIVIDUAL Y/O GRUPAL.



UNA VEZ QUE SE HAN MENCIONADO ALGUNAS DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LA RESISTENCIA AL CAMBIO, RESTA AHORA DETERMINAR CUÁL SERÍA LA FORMA ADECUADA PARA HACERLE FRENTE Y PODER DE ESTA MANERA LOGRAR LOS PROPÓSITOS DE CAMBIO, CON ÉSTO, SE CUBRIRÁ EL SEGUNDO CUESTIONAMIENTO.

COMO YA SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, LA RESISTENCIA PUEDE SER INDIVIDUAL, GRUPAL, U ORGANIZACIONAL, CADA CUAL, DEBE TENER UN TRATAMIENTO ESPECÍFICO.

DADO QUE LOS INDIVIDUOS TIENDEN A RESISTIRSE A NUEVOS PLANTEAMIENTOS, SE DEBE CONTAR CON UN MÉTODO MUY BIEN FORMULADO PARA INICIAR EL CAMBIO.

### 3.5.1. CUATRO PUNTOS DE VISTA PARA HACER FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTARÁN VARIOS PUNTOS DE VISTA QUE INVOLUCRAN LA UTILIZACIÓN DE UNO O VARIOS MÉTODOS, TÉCNICAS, ESTRATEGIAS, ETC., SEGÚN SE LE HAYA CONSIDERADO. ÉSTOS PUNTOS DE VISTA COINCIDEN EN ALGUNOS MÉTODOS DE APLICACIÓN, PERO SIN SER EN OTROS REDUNDANTES O REPETITIVOS SINO MÁS BIEN CONSTITUYEN UNA MANERA DIFERENTE DE HACER FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

EN LO QUE SÍ COINCIDEN TODOS Y LO RECALCAN, ES EN QUE EL EMPLEO DE ALGUNO O ALGUNOS DE LOS MÉTODOS DEPENDERÁ DE LA SITUACIÓN DE QUE SE TRATE.

LOS PUNTOS DE VISTA QUE PROPONEN UNA O VARIAS MANERAS DE ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO INDIVIDUAL O GRUPAL SON LOS SIGUIENTES:

#### 3.5.1.1. ADECUADA IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO.

ESTE PRIMER PUNTO DE VISTA DETERMINA MÁS QUE NADA LA FORMA EN QUE SERÍA ADECUADA LA IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO.

UNA ESTRATEGIA PARA INICIAR EL CAMBIO PUEDE SER LA QUE SE HA DENOMINADO DE PARTICIPACIÓN Y OTRA LA DE COERSIÓN.

EN EL CAMBIO CON PARTICIPACIÓN, LOS INDIVIDUOS O GRUPOS SELECCIONAN LOS NUEVOS OBJETIVOS Y/O MÉTODOS PARA ALCANZARLOS. UNA VENTAJA IMPORTANTE RESIDE EN EL HECHO DE QUE UNA VEZ QUE EL CAMBIO SE ACEPTA, TIENDE A SER DURADERO PUESTO QUE TODOS HAN PARTICIPADO EN SU DESARROLLO, CADA PERSONA TIENDE A SENTIRSE MÁS DEDICADA A SU IMPLANTACIÓN. LA DESVENTAJA, SI ES QUE SE CONSIDERA ASÍ, ES QUE EL CAMBIO SUELE SER LENTO Y EVOLUTIVO.

MUCHAS VECES SE CUENTA CON EMPLEADOS POCO MADUROS QUE ACEPTAN MEJOR UN LIDERAZGO DIRIGIDO, POR LO QUE EN OCASIONES EL ÚNICO RECURSO ES EL CAMBIO OBLIGADO, ES DECIR, HACER USO DEL PODER PARA IMPONER EL CAMBIO AL GRUPO Y DEJAR QUE SE INFILTRÉ HASTA LLEGAR AL INDIVIDUO. UNA VENTAJA DE ESTE CAMBIO, ES SU RAPIDEZ PERO TIENDE A SER VOLÁTIL, ESTO ES, QUE SE MANTIENE SÓLO EN TANTO SE GOZA DEL PODER DE LA POSICIÓN PARA CONSERVARLO EN VIGENCIA, LO CUAL CONSTITUYE UNA DESVENTAJA. ( 10 )

### 3.5.1.2. LAS RELACIONES HUMANAS.

EL SEGUNDO PUNTO DE VISTA, CONSTITUYE UNA FORMA A TRAVÉS DE LA CUAL LOS INICIADORES DEL CAMBIO MANTENGAN UNAS MEJORES RELACIONES HUMANAS Y EVITEN O DISMINUYAN LA RESISTENCIA.

PARA EVITAR O DISMINUIR LA TENDENCIA DE LAS PERSONAS A Oponerse a algún esfuerzo o idea se recomiendan las siguientes normas:

A) CUIDAR EL VOCABULARIO.

• A LAS PERSONAS NO LES GUSTA QUE LAS MANDEN, LAS EMPUJEN, LAS OBLIGUEN O LES ORDENEN QUE HAGAN LAS COSAS. POR ELLO, NO SE DEBEN UTILIZAR PALABRAS QUE LE DICTEN A LAS PERSONAS LO QUE TIENEN QUE HACER, SINO TRATAR DE LLEGAR A UN ACUERDO.

B) SER AMABLE.

ES CASI AUTOMÁTICA LA RESISTENCIA PARA CON LAS PERSONAS QUE LE CAEN MAL A LA GENTE, POR LO TANTO EL RESULTAR SIMPÁTICO Y AMABLE A LOS DEMÁS REPERCUTIRÁ EN UNA ACTITUD POSITIVA POR PARTE DE ELLOS.

C) ATRIBUIR IMPORTANCIA A LA OPOSICIÓN.

NO HAY QUE TOMAR UNA ACTITUD NEGATIVA ANTE LA GENTE QUE SE OPONE AL CAMBIO, POR EL CONTRARIO, HAY QUE DARLES IMPORTANCIA, ANIMARLOS, DEJAR QUE SE EXPRESEN, QUE MANIFIESTEN SUS SENTIMIENTOS, TAL VEZ TENGAN ALGO QUE APORTAR.

D) NO DISPUTAR.

SE DEBEN EVITAR LAS DISCUSIONES, PELEAS, LUCHAS O CUALQUIER OTRA MUESTRA DE HOSTILIDAD, SE DEBE BUSCAR POR EL CONTRARIO LA ARMONÍA Y LA COLABORACIÓN. SE DEBE TRATAR DE AYUDAR A LAS OTRAS PERSONAS A ADOPTAR VOLUNTARIAMENTE UNA DECISIÓN.

E) NO OBLIGAR A LOS DEMÁS A JUSTIFICAR SU RESISTENCIA.

SI LA RESISTENCIA ES DEFENDIDA POR LAS PERSONAS, ÉSTA

SE INTENSIFICA. NO HAY QUE OBLIGAR A LA GENTE A QUE LA DEFienda.

F) NO DECIRLE A LAS PERSONAS QUE ESTÁN EQUIVOCADAS.

TRATAR DE DEMOSTRAR QUE LA CAUSA DE LA RESISTENCIA DE UNA PERSONA ES FALSA O ERRÔNEA, ES LA MAYOR EQUIVOCACIÒN QUE SE PUEDE COMETER AL AFRONTAR UNA RESISTENCIA Y ES SEGURO QUE ESTA PERSONA NO HARÁ LO QUE SE QUIERE DE ELLA, INCLUSO, PROBABLEMENTE SE REGISTRE LA RESISTENCIA CON MAYOR FUERZA Y DECISIÒN QUE ANTES. PARA TENER ÉXITO EN EL DESEO DE VENCER UNA RESISTENCIA O DE CONSEGUIR QUE OTRAS PERSONAS REACCIONEN POSITIVAMENTE, SERÁ NECESARIO QUE SE LES AYUDE A TENER RAZÒN POR TODOS LOS MEDIOS POSIBLES.

G) NO TEMER NO GANAR.

NO HAY QUE Luchar CONTRA LA RESISTENCIA, HAY QUE DEJAR QUE LA GENTE SE OponGA. LA MAYORÍA DE LAS OBJECIONES, RESISTENCIAS Y OPOSICIONES QUE SE PRODUCEN EN UNA RELACIÒN, SE RESUELVEN SATISFACTORIAMENTE DEJANDO SIMPLEMENTE QUE ÉSTAS SE MANIFIESTEN SIN ATRIBUIRLES MAYOR IMPORTANCIA.

H) UTILIZAR LA PACIENCIA, HACER PREGUNTAS Y PRESTAR ATENCIÒN.

LOS INSTRUMENTOS QUE MÁs VALIOSOS RESULTAN PARA VENCER LA RESISTENCIA, SON LAS PREGUNTAS Y LA ATENCIÒN. ELLO EXIGE PACIENCIA. ÉL HECHO DE HACER PREGUNTAS Y DE ESCUCHAR CON PACIENCIA, OFRECERÁ EL RESPIRO QUE ES NECESARIO PARA ELIMINAR LA RESISTENCIA. ( 11 )

COMO UNA CONSIDERACIÒN ADICIONAL AL PUNTO DE VISTA ANTERIOR,

SE MENCIONA COMO OTRA FORMA DE ENFRENTARSE A LA RESISTENCIA, LA SIGUIENTE:

DADO QUE LA RESISTENCIA ES UNA IDEA TRANSFORMADA EN SENTIMIENTO, LO QUE SE PUEDA HACER AL RESPECTO ES AYUDAR A LAS OTRAS PERSONAS A MODIFICAR SU FORMA DE PENSAR, LO CUAL, NO SIEMPRE SE PUEDE HACER, PERO EXISTEN MEDIOS PARA INTENTAR LOGRARLO Y ASÍ DEBILITAR, VENCER O DISMINUIR LA RESISTENCIA. ÉSTOS MEDIOS SON SUSTITUCIÓN, REDUCCIÓN Y CONVERSIÓN DE LA RESISTENCIA.

- LA SUSTITUCIÓN ES INTENTAR CAMBIAR LA IDEA QUE PROVOCA LA RESISTENCIA POR OTRA QUE NO LA PROVOCA. ÉSTO PUEDE CONSEGUIRSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

DESVIANDO LA RESISTENCIA Y NO TRATAR DE ELIMINAR TODA OBJECCIÓN, NI VENCER TODA RESISTENCIA PARA ALCANZAR LO QUE SE PROPONE.

DANDO UN RODEO, ESTO ES, SUSTITUIR LA IDEA DE LA OTRA PERSONA, CAMBIANDO LA CONVERSACIÓN Y VOLVIENDO DESPUÉS AL CAMINO INICIAL.

HACIENDO UN CUMPLIDO. ES ASOMBROSO SABER HASTA QUÉ EXTREMO UNA PALABRA DE ALABANZA O UN CUMPLIDO PUEDE SUSTITUIR LAS IDEAS DE RESISTENCIA POR UNAS DE CONFORMIDAD, POR ELLO DEBEN EMPLEARSE.

HABLANDO DE LOS BENEFICIOS. LAS PERSONAS HACEN LAS COSAS POR MOTIVOS EMOCIONALES. LA RESISTENCIA ES UNA EMOCIÓN. ES DIFÍCIL ELIMINARLA POR MEDIO DE LA LÓGICA. PERO EN CAMBIO, SE LE PUEDE SUSTITUIR POR EMOCIONES POSITIVAS, POR BENEFICIOS (DIVERSIÓN, AVENTURA, PLACER, RECONOCIMIENTO, PRESTIGIO, ETC.).

LA REDUCCIÓN CONSISTE EN MODIFICAR LA INTENSIDAD DE LA OPOSICIÓN, LO QUE PERMITIRÁ SEPARARLA COMO SI FUERA UN GRAN OBSTÁCULO QUE IMPIDE AVANZAR EN LA DIRECCIÓN OPUESTA. ALGUNAS IDEAS SON:

EXAGERAR LA CAUSA DE LA RESISTENCIA. ES IMPORTANTE RECONOCER QUE LA RESISTENCIA ES UNA REALIDAD, POR LO QUE NO HAY QUE HUIR DE ELLA NI TRATAR DE VENCERLA, SINO POR EL CONTRARIO, BUSCARLE SIGNIFICADO, AMPLIARLA Y HABLAR DE ELLA RESULTARÁ SER UN INSTRUMENTO PARA EL PROGRESO DE LAS RELACIONES.

REDUCIR LA RESISTENCIA POR MEDIO DE UNA COMPARACIÓN. SE TRATA ÚNICAMENTE DE COMPARAR LA RESISTENCIA CON UNA CAUSA DE RESISTENCIA MUCHO MAYOR.

DAR COMODIDAD, ESTO QUIERE INDICAR QUE LAS PERSONAS PUDIERAN REDUCIR SU RESISTENCIA SI SE ENCUENTRAN CÓMODAS.

DESAFIAR LA RESISTENCIA, ESTO SE REFIERE A ENFRENTAR LA RESISTENCIA, ENCARARLA. ÉSTA MANERA PUEDE PARECER ATREVIDA PERO SUELE SER EFICAZ.

LA CONVERSIÓN TRATA SIMPLEMENTE DE TRANSFORMAR LA CAUSA DE RESISTENCIA EN UN MOTIVO DE ACUERDO. POR LO GENERAL, HACE FALTA UN POCO DE IMAGINACIÓN Y DE PLANIFICACIÓN PREVIA, PERO CUANDO SE UTILIZA RESULTA SER MUY EFICAZ. ( 12 )

### 3.5.1.3. PARTICIPACIÓN, UN ESTILO DE VIDA.

EL TERCER PUNTO DE VISTA ESTABLECE QUE AUNQUE LA PARTICIPACIÓN PUEDE SER UN PODEROSO INSTRUMENTO PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, NO ES EL ÚNICO PARA CONQUISTARLA SIN IMPORTAR CUÁNDO O CÓMO SE EMPLEE, MÁS

BIEN DEBE CONSIDERÁRSELE COMO UN MODO DE VIDA, UN ESTILO DE LIDERAZGO.

YA QUE EL CAMBIO ES CONTÍNUO Y CONSTANTE Y QUE EXISTE RESISTENCIA A ÉL, NO DEBE FORZARSE A LAS PERSONAS QUE SE OPOENEN. LAS PERSONAS NO SE RESISTEN AL CAMBIO (TÉCNICO) COMO TAL, SINO AL CONSECUENTE EN SUS RELACIONES HUMANAS (CAMBIO SOCIAL) Y GRAN PARTE DE LA RESISTENCIA QUE SE PRESENTA ES INNECESARIA.

LAS PROPOSICIONES PARA ENFRENTARSE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO SON LAS SIGUIENTES:

A) MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO CON "PARTICIPACIÓN" DE LA GENTE EN LA REALIZACIÓN DEL MISMO, PERO DESDE UN PUNTO DE VISTA PRÁCTICO. LA PARTICIPACIÓN NO ES ALGO QUE PUEDA SER CREADO DE UN MODO ARTIFICIAL; ES UN SENTIMIENTO, NO SIMPLEMENTE UN ACTO MECÁNICO. EL SENTIDO COMÚN HACE PENSAR QUE MUY PROBABLEMENTE LA GENTE RESPONDERÁ DEL MODO COMO SE LE HAYA TRATADO.

B) COMPRENDER LA VERDADERA NATURALEZA DE LA RESISTENCIA. CABE DESTACAR EN ESTE PUNTO QUE EL CAMBIO TIENE DOS ASPECTOS:

- EL ASPECTO TÉCNICO, QUE CONSISTE EN LLEVAR A CABO UNA MODIFICACIÓN MENSURABLE EN LAS RUTINAS FÍSICAS DEL TRABAJO.
- EL ASPECTO SOCIAL, QUE SE REFIERE A LA MANERA EN QUE AQUELLOS AFECTADOS POR EL CAMBIO PIENSAN QUE SE ALTERARÁN SUS RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

EL ASPECTO TÉCNICO AÚN CUANDO PRESENTA VARIANTES NO EJERCE DETERMINACIÓN SUFICIENTE PARA LA GENERACIÓN DE LA -

RESISTENCIA, SIN EMBARGO, EN EL ASPECTO SOCIAL SÍ EXISTE ESA DETERMINACIÓN YA QUE LA GENTE ESTÁ ACOSTUMBRADA A QUE SE LE TRATE COMO ALGUIEN CON CIERTAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS VALIOSOS Y SENTIDO DE RESPONSABILIDAD RESPECTO A SU TRABAJO.

POR CONSIGUIENTE, LAS PERSONAS NO SUELEN Oponerse AL CAMBIO TÉCNICO SINO AL SOCIAL, AL CAMBIO EN SUS RELACIONES HUMANAS QUE GENERALMENTE ACOMPAÑAN AL CAMBIO TÉCNICO. ESTO PUEDE CONSIDERARSE TAMBIÉN COMO OTRA CAUSA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO, POR LO TANTO ES IMPORTANTE QUE SE COMPRENDA REALMENTE, EN PROFUNDIDAD Y DETALLE, LA SITUACIÓN SOCIAL ESPECÍFICA QUE SE VERÁ APOYADA O AMENAZADA POR EL CAMBIO O POR LA MANERA EN QUE SEA INTRODUCIDO AÚN CUANDO NO NECESARIAMENTE SE TENGA EXPERIENCIA PARA EMPLEAR LOS RECURSOS DE LA PARTICIPACIÓN.

- c) MENOR PREOCUPACIÓN DE LOS ESPECIALISTAS POR LOS ASPECTOS TÉCNICOS DE LAS NUEVAS IDEAS. ÉSTA PROPOSICIÓN BIEN PUEDE CONSTITUIRSE COMO OTRA CAUSA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO YA QUE, EN MUCHAS OCASIONES, LOS PROBLEMAS GENERADOS POR LA MISMA RESISTENCIA TIENEN COMO EJE CIERTOS TIPOS DE ACTITUDES QUE LOS INICIADORES ADQUIEREN RESPECTO A SUS TRABAJOS Y A SUS IDEAS PARA INTRODUCIR CAMBIOS. POR FORTUNA SE PUEDE INFLUIR SOBRE ESAS ACTITUDES Y RESOLVER LOS PROBLEMAS DESDE SU ORIGEN, YA SEA AMPLIANDO LOS INTERESES DE LOS INICIADORES, DESPERTANDO EN ELLOS ENTUSIASMO POR OTROS PROYECTOS, DANDO CONSEJOS, GUIÁNDOLOS A COMPARTIR LOS ÉXITOS, LOGRANDO LA ACEPTACIÓN MUTUA. TAMBIÉN SE PUEDE INFLUIR OBSERVANDO, PREGUNTANDO, DIAGNOSTICANDO SOBRE EL MODO EN QUE EL INICIADOR VA HA REALIZAR EL CAMBIO PARA QUE UTILICE TÉRMINOS ENTENDIBLES Y COMPENSIBLES.

OTRAS FORMAS DE INFLUIR EN LAS ACTITUDES DE LOS INICIADORES



ES DANDO UN NUEVO ENFOQUE A LA RESISTENCIA Y NO CONSIDERARLA COMO ALGO QUE ES NECESARIO VENCER SINO COMO UNA ÚTIL SEÑAL DE QUE ALGO NO ANDA BIEN. DANDO TAMBIÉN UNA NUEVA DEFINICIÓN DE SU TRABAJO PARA QUE NO SÓLO SE LES CONSIDERE COMO GENERADORES DE IDEAS SINO QUE TAMBIÉN LAS PONGAN EN PRÁCTICA, LO QUE PERMITIRÁ QUE RECONOZCAN QUE EL CAMBIO POR ELLOS PROPUESTO EN REALIDAD DEPENDE DE QUE LAS PERSONAS CONTRIBUYAN.

LA PARTICIPACIÓN NUNCA FUNCIONARÁ MIENTRAS SE LE TOMA COMO UN RECURSO PARA LOGRAR QUE LA GENTE HAGA LO QUE DE ELLAS SE PIDE. LA PARTICIPACIÓN REAL SE BUSCA EN EL RESPETO Y NO SE LOGRA ÉSTE SIMPLEMENTE TRATANDO SINO CUANDO EL INICIADOR SE ENFRENTA A LA REALIDAD Y ACEPTA QUE NECESITA LA CONTRIBUCIÓN DE LA GENTE. ( 13 )

#### 3.5.1.4. COMPRENSIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

EL CUARTO Y ÚLTIMO PUNTO DE VISTA SE ENFOCA A COMPRENDER LA NECESIDAD DEL CAMBIO, RESALTANDO EL PAPEL DE QUIEN LO ESTIMULA. TAMBIÉN PROPONE EXPLORAR LOS SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS CON RESPECTO AL CAMBIO PARA INDAGAR SU ACTITUD. SE EXPRESA MEDIANTE EL SIGUIENTE PRINCIPIO:

"LA RESISTENCIA SE EVITARÁ EN LA MEDIDA EN QUE QUIEN REALIZA EL CAMBIO AYUDE A QUE LOS DEMÁS LOGREN ENTENDER A SU MODO LA NECESIDAD DEL MISMO, COMPRENDAN EXPLÍCITAMENTE QUÉ PIENSAN DE ELLO Y QUÉ PUEDE HACERSE RESPECTO A SUS SENTIMIENTOS". ( 14 )

ESTE PRINCIPIO INDICA QUE LA RESISTENCIA ES UN PROBLEMA AL QUE DEBE ENFRENTARSE CUALQUIER PERSONA RESPONSABLE DE UN CAMBIO. SIEMPRE HABRÁ CAUSAS QUE PERMITIERON EL DESARROLLO DE LAS MISMAS, POR LO QUE DEBERÁN DE COMPRENDERSE Y SE PODRÁ EVITAR LA RESISTENCIA SI SE AYUDA A QUE LOS AFECTADOS POR EL CAMBIO VEAN LA NECESIDAD DEL MISMO Y COMPRENDAN CLARAMENTE CÓMO

REACCIONARÁN AL RESPECTO Y QUÉ HACER CON SUS SENTIMIENTOS.

EL VENCIMIENTO DE LA RESISTENCIA REQUERIRÁ EL APROVECHAMIENTO DE UNA O MÁS DE LAS ANTERIORES TÉCNICAS, CUÁL DE ELLAS SE EMPLEE Y LA MANERA DE CONVERTIRLAS EN ACCIÓN EFICAZ DEPENDERÁ DE LA SITUACIÓN ESPECÍFICA.

### 3.5.2. MÉTODOS PARA ENFRENTAR LA RESISTENCIA ORGANIZACIONAL.

EXISTE LA TENDENCIA DE LOS SISTEMAS HUMANOS, -INCLUYÉNDOSE EN ELLOS INDIVIDUOS, GRUPOS Y ORGANIZACIONES- A MANTENERSE Y CRECER. LA TENDENCIA DE MANTENIMIENTO SE REFIERE A UNA CONDUCTA CUYO PROPÓSITO ES MANTENER AL SISTEMA HUMANO EN UN ESTADO PERMANENTE Y PRODUCE CONDICIONES QUE INCLUYEN LA POSIBILIDAD DE PREDECIR; LA ESTABILIDAD, EL CONTROL, LA CONFORMIDAD Y LA CONDUCTA PROGRAMADA. ÉSTA TENDENCIA NECESITA CAMBIOS Y ADAPTACIONES PARA QUE SIGA SIENDO ÚTIL EN EL SISTEMA HUMANO. LA TENDENCIA DE CRECIMIENTO SE REFIERE A UNA CONDUCTA CUYO PROPÓSITO ES DESARROLLAR EL SISTEMA HUMANO EN BASE A SU CAPACIDAD CRECIENTE DE ENFRENTARSE AL AMBIENTE Y PRODUCE CONDICIONES QUE INCLUYEN: INCAPACIDAD DE PREDECIR, DINAMISMO, CAMBIO, LIBERTAD, AMBIGÜEDAD, INCERTIDUMBRE, DIVERGENCIA Y UNA CONDUCTA NO PROGRAMADA. ES IMPORTANTE RECALCAR QUE AMBAS FORMAN PARTE DE TODOS LOS SISTEMAS HUMANOS.

TANTO INDIVIDUOS COMO ORGANIZACIONES NECESITAN CRECER Y DESARROLLARSE PERO TAMBIÉN MANTENER UN ESTADO ADECUADO CON UN MÍNIMO NIVEL DE DESEQUILIBRIO ENTRE SÍ MISMOS Y SU AMBIENTE. LA FALTA DE RESISTENCIA O SU PRESENCIA PUEDE SER SEÑAL DE PELIGRO PARA UNA ORGANIZACIÓN, POR LO CUAL SE DEBERÁ TRATAR DE COMPRENDER BIEN.

EN LA MEDIDA EN QUE SE IMPIDA EL FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER

TENDENCIA, EL SISTEMA SERÁ MENOS CAPAZ DE ELEGIR SU DIRECCIÓN. INTERESARSE EN QUE LOS INDIVIDUOS Y OTROS SISTEMAS HUMANOS TENGAN EL MÁXIMO DE OPORTUNIDAD DE ELEGIR POR CUENTA PROPIA, EXIGIRÁ TAMBIÉN INTERESARSE POR DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS PARA RESPONDER A LA TENDENCIA DE MANTENIMIENTO Y A LA DE CRECIMIENTO. LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES NATURAL Y FÁCIL DE ENTENDER; DEBERÁ TENERSE CUIDADO CUANDO SE LE MANEJE Y SE TRATE DE SUPERARLA. ( 15 )

POR OTRA PARTE, LAS ORGANIZACIONES CELEBRAN ACUERDOS CON OTROS ENTES, POR LO TANTO, LA TÉCNICA CONSISTIRÍA EN LA NEGOCIACIÓN DE ESOS ACUERDOS QUE PUDIERAN INFLUIR SIGNIFICATIVAMENTE EN LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE CAMBIO ( 16 ). ASIMISMO, EXISTEN ORGANIZACIONES QUE ESTÁN DETERMINADAS A SEGUIR UNA ESTRATEGIA EN PARTICULAR SIN PERMITIR DESVIACIÓN ALGUNA, LO QUE RESTARÍA, SERÍA ESTABLECER PROGRAMAS MÁS FLEXIBLES QUE INTRODUCERAN DIFERENTES CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN. ( 17 )

### 3.6. IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA Y DE LA NECESIDAD DE VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE INDIVIDUOS, GRUPOS Y ORGANIZACIONES LLEGA A SER IRRITANTE Y A MENUDO FRUSTRANTE, POR LO QUE PARECE SER UNA FUERZA QUE SE OPONE A LA REALIZACIÓN, PARECE SER ALGO QUE HAY QUE DERRIBAR, SUPERAR O MITIGAR EN CIERTO MODO, DE TAL FORMA QUE PERMITA LOGRAR LO QUE SE PROPONE.

LA IDEA DE OPONERSE AL CAMBIO NO HA RECIBIDO UNA ATENCIÓN ADECUADA, POR LO QUE LOS QUE OPONEN RESISTENCIA PARECEN ENEMIGOS, PERSONAS O GRUPOS QUE PRIVAN DE ALGO, O BIEN, QUE SE INTERPONEN A NUEVAS INTENCIONES, SIN EMBARGO, SÓLO CUANDO SE PRODUCE RESISTENCIA, PUEDE HABER POSIBILIDAD DE INTRODUCIR CAMBIOS DURADEROS, REALIZAR COSAS Y ALCANZAR RESULTADOS SIGNIFICATIVOS.

NO SE DEBE TOMAR LA RESISTENCIA COMO BUENA O MALA O COMO ALGO NECESARIO DE VENCER. LA RESISTENCIA PUEDE O NO TENER BASES SÓLIDAS, SIN EMBARGO, SIEMPRE SERÁ UNA SEÑAL IMPORTANTE DE QUE SE DEBE INVESTIGAR MÁS A FONDO.

POR OTRA PARTE, ES CUESTIÓN MUY SERIA PEDIR A LA GENTE QUE ALTERE SU CONDUCTA Y SUS ACTITUDES, PUES TALES CAMBIOS LLEGAN A LA ESENCIA MISMA DE LA IDENTIDAD Y DE LA AUTO-ESTIMA DE LAS PERSONAS, DE AQUÍ QUE LA RESISTENCIA FORTALECE LA INTEGRIDAD. LOS VALORES SE CONSERVAN, LAS CREENCIAS SE CONSTITUYEN Y LAS OPINIONES SE FORMAN EN CALIDAD DE REACCIÓN A UNA RESISTENCIA. ÉSTO PERMITE SER CONOCIDO COMO PERSONA, DESARROLLAR LA SINGULARIDAD Y CONFERIR SIGNIFICADO A LAS RELACIONES HUMANAS.

POR LO ANTERIOR, LOS INDIVIDUOS DEBEN DARSE CUENTA QUE SU POSICIÓN MÁS VALIOSA ES LA CAPACIDAD DE ENFRENTARSE A LOS CAMBIOS Y DE ADAPTARSE A ELLOS SIN PERDER SU IDENTIDAD Y SU PERSONALIDAD ÚNICAS. LOS GRUPOS NECESITAN NUEVAS HABILIDADES Y ACTITUDES QUE LOS CONVIERTAN EN VEHÍCULOS DE CRECIMIENTO Y REALIZACIÓN EFECTIVOS Y PROPORCIONEN SATISFACCIÓN A SUS MIEMBROS. LAS ORGANIZACIONES DE TODO TIPO NO SÓLO TIENEN QUE EXPERIMENTAR EN APLICAR NUEVOS CONOCIMIENTOS A PROBLEMAS O A FUNCIONES INTERNAS SINO TAMBIÉN APRENDER A CONOCER SU AMBIENTE EXTERNO.

EL ÉXITO EN EL MANEJO DE LA RESISTENCIA DEPENDERÁ DE LA ACTITUD QUE SE ADOpte AL RESPECTO.

ES PROBABLE QUE LA RESISTENCIA NUNCA LLEGUE A DESAPARECER DEL TODO PERO SI SE TIENE CONCIENCIA DE LOS TEMORES FUNDAMENTALES Y SE APLICAN UNA O VARIAS DE LAS TÉCNICAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE, SE TENDRÁ UN CURSO DE ACCIÓN AL TANTO DE LAS COSAS Y CONSTRUCTIVO QUE ASEGURE EL QUE SE ACEPTE Y CONTINÚE APLICANDO EL NUEVO PROCEDIMIENTO, MÉTODO, POLÍTICA, ETC., INCLUSO AUNQUE INCORPOREN VARIAS INNOVACIONES RADICALES.

EL IMPULSO ACTUAL ES HACIA LA IDEA DE ACEPTAR LOS CAMBIOS Y A PARTICIPAR EN UN PROCESO CONTÍNUO, DIRIGIDO HACIA EL PROGRESO Y EL CRECIMIENTO, POR LO QUE SE AFIRMA QUE "EL FUTURO PERTENECE A AQUELLOS LÍDERES DE ORGANIZACIÓN QUE DEMUESTREN POSEER LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y LA IMAGINACIÓN NECESARIA PARA MANEJAR LOS ENORMES CAMBIOS QUE LO RODEAN". ( 18 )

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- BARLETT A. "CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL". PÁG. 477.
- 2.- CONKLIN R. "CÓMO HACER QUE LA GENTE HAGA COSAS". PÁG. 221.
- 3.- IDEM. PÁGS. 181-182.
- 4.- HOODGETTS R. "COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES". PÁG. 386.
- 5.- FULMER R. "ADMINISTRACIÓN MODERNA". PÁG. 481.
- 6.- IDEM. PÁG. 482.
- 7.- BARLETT A. "CAMBIO EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL". PÁG. 450.
- 8.- HOODGETTS R. "COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES". PÁG. 388.
- 9.- IDEM. PÁG. 389.
- 10.- IDEM. PÁGS. 389-390.
- 11.- CONKLIN R. "CÓMO HACER QUE LA GENTE HAGA COSAS". PÁGS. 209-220.
- 12.- IDEM. PÁGS. 221-240
- 13.- BARLETT A. "CAMBIO EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL". PÁGS. 259-473.
- 14.- IDEM. PÁG. 475.
- 15.- IDEM. PÁGS. 491-492.
- 16.- STONER J. "ADMINISTRACIÓN". PÁG. 362
- 17.- BARLETT A. "CAMBIO EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL". PÁG. 486.

CAPITULO IV

PROCESO DEL CAMBIO

#### 4. PROCESO DEL CAMBIO.

##### 4.1. ORÍGENES DEL CAMBIO.

LOS ORÍGENES DEL CAMBIO PUEDEN ANALIZARSE Y DIAGNOSTICARSE EN EL MARCO DE TRES GRANDES CLASIFICACIONES: INSTITUCIONALES-ESTRUCTURALES, TECNOLÓGICOS Y DE CONDUCTA SOCIAL.

EL CAMBIO INSTITUCIONAL-ESTRUCTURAL FUE PARTICULARMENTE -- PENETRANTE EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX CON EL NACIMIENTO DEL "MERCADO COMÚN EUROPEO" ( 1 ), QUE HA INTRODUCIDO CAMBIOS IMPORTANTÍSIMOS, TALES COMO UNA MONEDA COMÚN, LEYES CONTRA MONOPOLIOS, POLÍTICAS AGRÍCOLAS REALISTAS Y LA UNIDAD POLÍTICA. TAMBIÉN PODEMOS REFERIRNOS A LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS POR PARTE DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS, YA SEA EDUCATIVOS, IMPUESTOS MASIVOS, DE COMUNICACIÓN, A TRAVÉS DE REDES NACIONALES EN LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN, O EN SÍ, LA ALTERACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL GOBIERNO.

EL CAMBIO INSTITUCIONAL-ESTRUCTURAL POSEE IMPACTOS MÚLTIPLES, QUE ABARCAN DESDE LA ELIMINACIÓN DE LOS MEDIOS DE VIDA DE UN TRABAJADOR HASTA LA TOTAL REORIENTACIÓN DE LA SOCIEDAD.

LOS ORÍGENES DE LOS CAMBIOS ACOMPAÑANTES, TECNOLÓGICOS Y DE CONDUCTA SOCIAL, SE ENTREMEZCLAN Y CORRELACIONAN CON EL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURAL PARA MOLDEAR UN AMBIENTE, TANTO BENIGNO COMO HOSTIL A LOS INDIVIDUOS Y A LA EMPRESA. ( 2 )

EL CAMBIO TECNOLÓGICO, COMO HEMOS VISTO ANTERIORMENTE, SE HA PRESENTADO A UNA VELOCIDAD O RITMO RÁPIDAMENTE CAMBIANTE O ACCELERADO.

UN CAMBIO TECNOLÓGICO PRODUCE OTRO CAMBIO Y ASÍ CONSECUTIVAMENTE, LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS DAN PASO A LO QUE PODEMOS LLA-



MAR PROGRESO; LAS TECNOLOGÍAS EN LOS TRANSPORTES O EL AVANCE EN LAS COMUNICACIONES SON EJEMPLOS DE INVENTOS QUE VINIERON A TRANSFORMAR O QUE ESTÁN EN PROCESO DE DAR NUEVAS FORMAS A PROCESOS VITALES, COMPORTAMIENTO Y RELACIONES DENTRO DE LA SOCIEDAD.

LA ACELERACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO HA EJERCIDO UN GRAN IMPACTO PARA TORNAR EN OBSOLETAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y HA INVALIDADO PREMISAS Y SUPOSICIONES ANTERIORES QUE DESCANSABAN NORMALMENTE EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FUTURAS.

LA TECNOLOGÍA ES AHORA TRANSITORIA Y SU IMPACTO ABARCA TODO EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA Y LÓGICAMENTE A LA EMPRESA MISMA, NO ESTÁ SUJETA A CONDICIONES DE EQUILIBRIO ESTÁTICO O DE UN ESTADO CONTINUAMENTE ESTABLE A DIFERENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DEL PASADO QUE PERMITIERON EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DANDO POR SENTADAS CONDICIONES ESTÁTICAS.

EL CAMBIO SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO HA CONSTITUIDO SIEMPRE EL OBJETIVO DEL HOMBRE CIVILIZADO, EL CAMBIO TECNOLÓGICO HA LIBERADO AL HOMBRE DE DEDICAR TODO SU TIEMPO Y ENERGÍA A LA SUPERVIVENCIA FÍSICA. HA CREADO GRANDES EXCEDENTES DE BIENES MATERIALES, PERMITIENDO QUE EL SER HUMANO PUEDA ASIGNAR TIEMPO Y RECURSOS A METAS CULTURALES Y EDUCATIVAS Y A FOMENTAR EL BIENESTAR FÍSICO DE LA HUMANIDAD.

ESTA NUEVA LIBERTAD DEL HOMBRE HA RESULTADO EN TRANSFORMACIONES MASIVAS SOCIALES Y DE CONDUCTA. EL HOMBRE NO SE ADAPTA FÁCILMENTE AL CAMBIO SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO, YA QUE EN ELLA INTERVIENEN FACTORES TALES COMO LA HERENCIA CULTURAL, LA EDUCACIÓN O EL AMBIENTE FAMILIAR. LOS PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN SURGEN CUANDO NOS ENFRENTAMOS A UN CLIMA DIFERENTE A LO QUE CONOCEMOS QUE CUANDO NUESTRAS TRADICIONES O MARCO CONCEPTUAL SE SIENTEN DESAFIADOS, ES CUANDO NOS AFERRAMOS A NUESTRAS

ESPECTACIONES Y MANIFESTAMOS ALTERNATIVAMENTE QUE NO HA TENIDO LUGAR NINGÚN CAMBIO SOCIAL O DE COMPORTAMIENTO, QUE SÓLO CONSTITUYE UN SUCESO ESPORÁDICO.

LOS INDIVIDUOS Y LA EMPRESA NO PUEDEN ESCAPAR A LAS CONSECUENCIAS DEL CAMBIO DE CONDUCTA SOCIAL. EN LA EMPRESA TODOS LOS FACTORES Y VARIABLES TANTO DEL MEDIO AMBIENTE COMO DE LA EMPRESA MISMA ESTÁN SUFRIENDO CAMBIOS QUE DESAFÍAN LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS TRADICIONALES, POR LO QUE EL PATRÓN CAMBIANTE DE CONDUCTA SOCIAL REQUIERE UNA MODIFICACIÓN Y REVITALIZACIÓN PARA QUE LA EMPRESA PUEDA RESPONDER AL CAMBIO.

AHORA BIEN, PUESTO QUE CUALQUIER CAMBIO CON IMPACTO SIGNIFICATIVO EN LA SOCIEDAD ES PRODUCTO DE MUCHAS FUERZAS INTERACTUANTES, NO SIRVE AISLAR O SIMPLIFICAR LOS ORÍGENES PRECISOS DEL CAMBIO DENTRO DE UN SISTEMA SOCIAL COMPLEJO. LA SOCIEDAD REPRESENTA UNA COMPLETA REACCIÓN DE ORGANIZACIONES Y SISTEMAS DE VALORES AMPLIAMENTE DISTINTOS EN LOS INDIVIDUOS, POR LO QUE CUALQUIER CAMBIO POSEE INEVITABLEMENTE VARIOS FACTORES CONTRIBUYENTES. ( 3 )

HEMOS HECHO UNA DIVISIÓN O CLASIFICACIÓN DE LOS ORÍGENES DEL CAMBIO, MÁS SIN EMBARGO, ES SÓLO CONCEPTUAL Y CON LA FINALIDAD DE EXPLICAR CADA UNO DE ELLOS, PUES EN REALIDAD NO EXISTE DICHA DIVISIÓN SINO QUE HAY UNA INTERACCIÓN CIRCULAR Y RECÍPROCA ENTRE LOS ORÍGENES DEL CAMBIO. PODEMOS DECIR DE MANERA GENERAL QUE MUCHOS PROBLEMAS O MALOS FUNCIONAMIENTOS EN LA EMPRESA SE DEBEN A LA SIMPLIFICACIÓN O SOBRE-SIMPLIFICACIÓN DEL ORIGEN DEL CAMBIO Y QUERERLO TOMAR COMO ÚNICO Y SIN INTERACCIÓN OLVIDANDO EL HECHO PRINCIPAL, QUE ES UN "PROCESO". PARA AMPLIAR LA AFIRMACIÓN ANTERIOR, PODEMOS REFERIRNOS AL SIMPLE EJEMPLO DEL PROBLEMA DE LA CONTAMINACIÓN EN LA CIUDAD DE MÉXICO, PARA LOGRAR EL CAMBIO QUE NOS LIBERE DEL ALTO ÍNDICE DE SMOG ES

NECESARIO UN CAMBIO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE UN SISTEMA POR PARTE DEL GOBIERNO IMPLANTANDO PROGRAMAS DE DESCONTAMINACIÓN, UN CAMBIO TECNOLÓGICO, UTILIZANDO LA TÉCNICA DISPONIBLE TANTO PARA EL SECTOR INDUSTRIAL COMO EN EL ÁMBITO COMERCIAL Y ASIMISMO UN CAMBIO SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS, UN CAMBIO EN LA CULTURA DE LA POBLACIÓN QUE COLABORE CON LOS PROGRAMAS DE DESCONTAMINACIÓN, ES DECIR, UN PROCESO COMPLETO PARA LOGRAR EL CAMBIO.

#### 4.2. MODELO DE CAMBIO.

POR LO ANTERIOR, ES MUY IMPORTANTE QUE EL CAMBIO NO TENGA LA ÍNDOLE DE UNA "COSA" SINO DE UN "PROCESO". EL ASPECTO DE CAMBIO, SIGNIFICA MODIFICAR EL NIVEL DE UNA MULTITUD DE HECHOS QUE SE REALIZAN. LA FORMULACIÓN DE CUALQUIER PLAN DE CAMBIO INVOLUCRA LA CONSIDERACIÓN DE DIVERSOS FACTORES CARACTERÍSTICOS DEL CASO EN PARTICULAR. EL CAMBIO QUIZÁ REQUIERA UNA COMBINACIÓN MÁS O MENOS SUI GENERIS DE MEDIDAS DE ORDEN EDUCATIVO Y DE ORGANIZACIÓN; PUEDE DEPENDER DE FORMAS TOTALMENTE DIFERENTES DE LA FORMA DE OPERAR O DE LA IDEOLOGÍA QUE SE APLIQUE, DE LAS ESPECTATIVAS Y DE LA ORGANIZACIÓN. POR CONSIGUIENTE, EL CAMBIO DEBE TOMARSE COMO UN PROCESO COMPLETO.

KURT LEWIN ESTUDIÓ EL PROCESO DE EFECTUAR EL CAMBIO EFICAZ. OBSERVÓ QUE LOS INDIVIDUOS EXPERIMENTAN DOS OBSTÁCULOS PRINCIPALES AL CAMBIO. EN PRIMER LUGAR, NO PUEDEN (O NO DESEAN) ALTERAR LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS LARGAMENTE ESTABLECIDAS Y EN SEGUNDO LUGAR, EL CAMBIO MUY A MENUDO DURA SÓLO UN TIEMPO LIMITADO. TRAS UN BREVE PERIODO DE INTENTAR HACER LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE, LOS INDIVIDUOS INTENTAN REGRESAR A SU PATRÓN TRADICIONAL DE CONDUCTA.

PARA SALVAR ESTOS OBSTÁCULOS, LEWIN DESARROLLÓ UN MODELO QUE CONSISTIÓ EN TRES ESCALONES CONSECUTIVOS PARA EL PROCESO DE

CAMBIO. ESTE MODELO, DESARROLLADO MÁS TARDE POR OTROS AUTORES, SE APLICA IGUALMENTE A LOS INDIVIDUOS, A LOS GRUPOS Y A LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL. CONSISTE EN "DESCONGELAR" EL ACTUAL PATRÓN DE CONDUCTA, "CAMBIAR" O DESARROLLAR UN NUEVO PATRÓN DE COMPORTAMIENTO Y LUEGO "RECONGELAR" O REFORZAR LA NUEVA CONDUCTA.

#### 4.2.1. LA DESCONGELACIÓN.

LA DESCONGELACIÓN ENTRAÑA HACER TAN OBVIA LA NECESIDAD DEL CAMBIO QUE EL INDIVIDUO, EL GRUPO O LA ORGANIZACIÓN PUEDAN VERLA Y ACEPTARLA INMEDIATAMENTE. LA DESCONGELACIÓN PUEDE LOGRARSE INTRODUCIENDO NUEVAS INFORMACIONES PARA SEÑALAR LAS DISCREPANCIAS ENTRE EL OBJETIVO Y EL DESEMPEÑO ACTUAL, DISMINUYENDO LA FUERZA DE LOS VIEJOS VALORES INAPROPIADOS O DEMOSTRANDO SU FALTA DE EFICACIA.

#### 4.2.2. EL CAMBIAR

EL CAMBIAR SE REFIERE A LA FORMACIÓN DE NUEVOS PATRONES DE CONDUCTA, AQUÍ EL AGENTE DE CAMBIO DESEMPEÑA UN PAPEL DE ESPECIAL VALOR EN COLABORACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PARA AYUDAR A CREAR SITUACIONES EN QUE SERÁN APROPIADOS NUEVOS FACTORES, TALES COMO: NUEVOS VALORES, ACTITUDES Y CONDUCTAS. ÉSTOS FACTORES LOS ADQUIEREN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y ASIMILACIÓN.

EN LA IDENTIFICACIÓN COMO EL NOMBRE LO INDICA, LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SE IDENTIFICAN PROPIAMENTE CON LOS VALORES Y ACTITUDES DEL AGENTE DE CAMBIO, AJUSTANDO SU CONDUCTA POR EL MODELO DE ÉSTE.

EN LA ASIMILACIÓN, APRENDEN LOS FACTORES ANTERIORES AL HALLAR-

SE EN SITUACIONES QUE LO REQUIERAN PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ.

#### 4.2.3. LA RECONGELACIÓN.

LA RECONGELACIÓN SIGNIFICA FIJAR EN SU LUGAR EL NUEVO PATRÓN DE CONDUCTA MEDIANTE CIERTOS MECANISMOS DE APOYO. EL INDIVIDUO, EL GRUPO O LA ORGANIZACIÓN QUE HA CAMBIADO, EXPERIMENTA LOS BENEFICIOS DE LA NUEVA CONDUCTA O ESTRUCTURA. LAS GRATIFICACIONES Y OTROS ESFUERZOS DESEMPEÑAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN LAS ETAPAS INICIALES DE LA RECONGELACIÓN DE UNA CONDUCTA EN LOS INDIVIDUOS. UN DESEMPEÑO MÁS EFICAZ, AL SER RECONOCIDO Y ACEPTADO, SIRVE EL MISMO PROPÓSITO A NIVEL DE GRUPO O DE LA ORGANIZACIÓN. UNA VEZ RECONGELADO, EL NUEVO PATRÓN DE CONDUCTA SE ESTABLECE COMO NUEVA NORMA.

ESTE MODELO DA A ENTENDER QUE LOS ESFUERZOS DE CAMBIO PLANIFICADO, NECESITAN DEMASIADA ENERGÍA POR PARTE DE QUIENES BUSCAN LA TRANSFORMACIÓN PARA LLEGAR A DONDE DESEAN.

POR LO TANTO, EL CAMBIO ES UN PROCESO DESDE CUALQUIER PUNTO QUE SE OBSERVE, SEA SU ORIGEN O EL CAMBIO MISMO.(4)

AHORA BIEN, LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO ES IGUALMENTE UN PROCESO EN EL CUAL PODEMOS ENUNCIAR UNA SERIE DE PASOS QUE SON DE MANERA MUY GENERAL FASES PRÁCTICAS PARA TODA PLANEACIÓN DE CAMBIOS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN. ÉSTOS SON:

- DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.
- EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA CAMBIARSE A SÍ MISMA.
- EVALUACIÓN DE LAS MOTIVACIONES Y RECURSOS DEL AGENTE DEL CAMBIO.
- ESTABLECER Y MANTENER UNA RELACIÓN EFECTIVA EN TODAS LAS

- RELACIONES EN QUE SE ENCUENTRE INVOLUCRADA LA EMPRESA.
- ESCOGER EL PAPEL ADECUADO POR PARTE DEL AGENTE DE CAMBIO.
  - SELECCIONAR LOS OBJETIVOS ADECUADOS DEL CAMBIO.
  - BRINDAR APOYO Y ESTÍMULO AL CAMBIO DE CONDUCTA.
  - TÉRMINO O NUEVA CONTINUIDAD DE LA RELACIÓN.

DICHO PROCESO DE PLANEACIÓN SE ADECUA A LOS OBJETIVOS Y METAS DE CADA EMPRESA Y REPRESENTA MÁS BIEN UN PROCESO GENERALISTA, ADAPTABLE A LA EMPRESA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU IMPLEMENTACIÓN.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- BASIL D., COOK C. "ADMINISTRACIÒN DEL CAMBIO". PĀGS. 12 Y 22.
- 2.- IDEM. PĀG. 43.
- 3.- IDEM. PĀGS. 66-80.
- 4.- STONER J. "ADMINISTRACIÒN" PĀGS. 359-360.

## CAPITULO V

### PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROCESO DE CAMBIO



## 5. PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROCESO DE CAMBIO.

AL PRINCIPIO DE ESTA INVESTIGACIÓN SE MENCIONÓ QUE TANTO LOS INDIVIDUOS COMO LAS ORGANIZACIONES TIENEN QUE PLANEAR. LA PLANEACIÓN ES EL PROCESO BÁSICO DE QUE SE VALEN PARA ESCOGER SUS METAS Y DETERMINAR COMO LAS VAN A ALCANZAR. ASÍ, UNA DE LAS TAREAS PRINCIPALES DE LOS DIRECTIVOS ES PLANEAR LOS ESFUERZOS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL EMPLEO DE OTROS RECURSOS PARA ALCANZAR LAS METAS DESEADAS, SIN EMBARGO, LAS FLUCTUACIONES EN EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN HACEN NECESARIO QUE LOS DIRECTIVOS TRATEN DE ANTICIPAR LOS CAMBIOS FUTUROS Y HACERLES UN SEGUIMIENTO CONTINUO, ADEMÁS DE TRATAR DE ORIENTARLO. ESTO OCASIONA QUE AUMENTEN LAS DIFICULTADES DE ADMINISTRAR EN UN AMBIENTE CADA VEZ MÁS TURBULENTO Y DESTACA LA IMPORTANCIA DE "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" COMO RESPUESTA. POR LO TANTO, EN EL ÁMBITO CAMBIANTE DE LA ACTUALIDAD, LA PLANEACIÓN TIENE QUE CONFIAR MÁS EN PROCEDIMIENTOS SISTEMÁTICOS Y RACIONALES Y MENOS EN CORAZONADAS E INTUICIONES. ( 1 )

### 5.1. DE LA PLANEACIÓN CORPORATIVA A LA PLANEACIÓN -- OPERATIVA.

A FIN DE OBTENER UNA MEJOR COMPRESIÓN DEL CONCEPTO A UTILIZAR EN EL PRESENTE CAPÍTULO (LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL PROCESO DE CAMBIO), EL PRIMER PASO, ES SITUAR DICHA PLANEACIÓN EN EL CONTEXTO MÁS AMPLIO DE LA PLANEACIÓN CORPORATIVA.

#### 5.1.1. PLANEACIÓN CORPORATIVA.

PODEMOS DEFINIR A LA PLANEACIÓN CORPORATIVA COMO "EL PROCESO DE DECIDIR QUÉ SE VA A HACER, CÓMO SE HARÁ, QUIÉN Y CUÁNDO SE HARÁ, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES

ESTRATÉGICOS, TÁCTICOS Y OPERATIVOS". ( 2 )

#### 5.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

DEFINICIÓN: "ES EL PROCESO QUE PERMITE DETERMINAR LOS PROPÓSITOS PRINCIPALES DE UNA ORGANIZACIÓN Y LOS CRITERIOS QUE DEFINIRÁN LA ADQUISICIÓN Y USO DE RECURSOS PARA EL LOGRO DE ESOS PROPÓSITOS". ( 3 )

##### 5.1.2.1. ELEMENTOS INTEGRANTES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES. SON LOS IDEALES QUE DESEA ALCANZAR LA EMPRESA.

POLÍTICAS INTEGRALES. CONSTITUYEN EL MARCO DE REFERENCIA BAJO EL CUAL SE DESARROLLARÁ LA ORGANIZACIÓN.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. SON LOS RESULTADOS CUANTIFICABLES QUE ESPERA LOGRAR LA ORGANIZACIÓN EN UN PERIODO A LARGO PLAZO.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS. SON LOS CURSOS DE ACCIÓN NECESARIOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FIJADOS. ( 4 )

#### 5.1.3. PLANEACIÓN TÁCTICA.

DEFINICIÓN: "ES EL CONJUNTO DE PLANES REFERIDOS PARTICULARMENTE A UN ÁREA ESPECÍFICA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENFOQUE ES A CORTO Y MEDIANO PLAZO". ( 5 )

#### 5.1.4. PLANEACIÓN OPERATIVA.

DEFINICIÓN: "SON LOS PLANES A CORTO PLAZO QUE SE DESARROLLAN PARA ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN. CONSTITUYEN EL SOPORTE DE LOS PLANES TÁCTICOS". ( 6 )

### 5.1.5. DIFERENCIA ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS OTROS TIPOS DE PLANEACIÓN.

LA PLANEACIÓN CORPORATIVA INCLUYE TANTO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO A LA TÁCTICA Y LA OPERATIVA, ES DECIR, ES EL CONJUNTO DE PLANES INTEGRALES DE LA EMPRESA QUE NORMATRÁN EL COMPORTAMIENTO FUTURO DE LA MISMA.

LA PLANEACIÓN TÁCTICA ES EL PROCESO DONDE SE FORMULAN PLANES DESARROLLADOS PARA ÁREAS ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA.

LA PLANEACIÓN OPERATIVA CONSTITUYE LOS PLANES A CORTO PLAZO, DESTINADOS PARA ACTIVIDADES OPERATIVAS Y QUE RESPALDAN LOS PLANES TÁCTICOS Y ESTRATÉGICOS DESARROLLADOS.

EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE DETERMINAN LOS PROPÓSITOS, SE DEFINEN LAS POLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EN PLANES DESARROLLADOS PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA UNA CONTINUA TOMA DE DECISIONES.

COMO SE PUEDE APRECIAR, CON RESPECTO A LA PLANEACIÓN CORPORATIVA, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESTÁ INCLUIDA DENTRO DE LA PRIMERA. POR OTRA PARTE, ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA EXISTEN DIFERENCIAS COMO: EL ÁREA A LA QUE ESTÁN ENFOCADAS, EL NIVEL DESDE EL QUE ESTÁN DIRIGIDAS, EL PLAZO AL QUE SE ENFOCA SU REALIZACIÓN, EL CONOCIMIENTO QUE DEBE POSEER EL PERSONAL RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN, ETC., QUE VARIAN DE MAYOR A MENOR, SEGÚN SE TRATE DE PLANES ESTRATÉGICOS, TÁCTICOS Y OPERATIVOS.

ANTES DE INTRODUCIR LA PROPOSICIÓN: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO RESPUESTA AL CAMBIO", ES INTERESANTE OBSERVAR QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

"SE ENFOCA A LAS ÁREAS DE MAYOR RELEVANCIA DE UNA ORGANIZACIÓN. LA PERSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES INTEGRAL. EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS SE DEFINEN TANTO LOS FINES COMO LOS MEDIOS QUE SE UTILIZARÁN.

ES UN PROCESO TOTALMENTE DINÁMICO Y SE AJUSTA A LAS CONDICIONES CAMBIANTES CONFORME SE VAYA HACIENDO NECESARIO. EL PROCESO DE FORMULACIÓN SE REALIZA CONSISTENTEMENTE, PERO ADEMÁS SE HACE A LA LUZ DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y PROBLEMAS ORGANIZACIONALES". ( 7 )

EN SU LIBRO "PLANEACIÓN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA MEXICANA" EL DOCTOR OCTAVIO AGUIRRE DESCRIBE UN ESTUDIO REALIZADO ACERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN EN MÉXICO, SOBRE EL GRADO DE UTILIZACIÓN DE LOS PLANES CORPORATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES CONCLUYE:

"DERIVADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS SOBRE LA FRECUENCIA EN QUE SON UTILIZADOS LOS PLANES DE LA EMPRESA, SE APRECIA CÓMO LOS PLANES OPERATIVOS SON LOS MÁS UTILIZADOS POR SU ENFOQUE A ACTIVIDADES ESPECÍFICAS PRÓXIMAS A REALIZARSE Y EL ÁREA FUNCIONAL QUE CONSULTA CON MAYOR FRECUENCIA LOS PLANES ES FINANZAS (23 C/SEMANA) POR EL AMBIENTE TAN CAMBIANTE DEL ÁMBITO FINANCIERO". ( 8 )

CON RESPECTO A LOS PROBLEMAS PRINCIPALES DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONCLUYE:

"... TANTO LA EMPRESA PÚBLICA COMO LA PRIVADA CONCEPTÚAN COMO PROBLEMAS PRINCIPALES PARA LA EFICIENTE TOMA DE DECISIONES EJECUTIVAS, LA CARENCIA DE PLANES A LARGO PLAZO EN LA EMPRESA Y LOS DEFICIENTES SISTEMAS DE PLANEACIÓN EXISTENTES ACTUALMENTE". ( 9 )

UNO DE LOS PUNTOS RELEVANTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS O ACTOS, QUE EN ESTE CASO SON LOS DE CORRESPONDENCIA AL CAMBIO, POR LO QUE A CONTINUACIÓN PRECISAREMOS EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA PARA POSTERIORMENTE PRESENTAR LOS DETALLES Y EXPLICACIONES REFERENTES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CENTRAREMOS NUESTRO OBJETIVO EN LA PRESENTACIÓN DE ESTRATEGIAS O ACTOS PARA CORRESPONDER EL CAMBIO A MANERA DE ORIENTACIÓN, GUÍA O MARCO DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA.

## 5.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO RESPUESTA AL CAMBIO.

### 5.2.1. MARCO CONCEPTUAL.

ES CONVENIENTE PARA EL DESARROLLO DEL PRESENTE CAPÍTULO, DEFINIR EN TÉRMINOS GENERALES, LO QUE ES ESTRATEGIA.

PODEMOS DECIR QUE ESTRATEGIA ES EL PROGRAMA GENERAL PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN Y EJECUTAR ASÍ SU MISIÓN, O BIEN, ES EL PATRÓN DE RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN A SU AMBIENTE. ( 10 )

EL PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS ES DETERMINAR Y COMUNICAR A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS MAYORES, UNA DESCRIPCIÓN DE LO QUE SE DESEA QUE SEA LA EMPRESA. LAS ESTRATEGIAS MUESTRAN LA DIRECCIÓN Y EL EMPLEO GENERAL DE RECURSOS Y DE ESFUERZOS. NO TRATAN DE DELINEAR EXACTAMENTE CÓMO DEBE CUMPLIR LA EMPRESA SUS OBJETIVOS, PUESTO QUE ÉSTA ES LA TAREA DE UN NÚMERO ENORME DE PROGRAMAS DE SUSTENTACIÓN MAYORES Y MENORES, PERO SON UNA REFERENCIA ÚTIL PARA GUIAR EL PENSAMIENTO Y LA ACCIÓN DE LA EMPRESA. ( 11 )

### 5.2.2. DEFINICIÓN.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

DE UNA MANERA SUMAMENTE CONCRETA PODEMOS DECIR QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES "EL PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN QUE SE USA PARA DEFINIR Y ALCANZAR METAS ORGANIZACIONALES", ( 12 ) ESTA DEFINICIÓN INCLUYE LA DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y EL ESTABLECIMIENTO DE MÉTODOS PARA QUE ESAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS SEAN EJECUTADOS.

### 5.2.3. CARACTERÍSTICAS.

PARA LA MEJOR COMPRESIÓN DE LA DEFINICIÓN ANTERIOR Y TOMANDO EN CUENTA QUE PARA EL CASO ES DIFÍCIL DAR UNA ÚNICA DEFINICIÓN QUE SE CONSIDERE UNIVERSALMENTE ACEPTADA, PODEMOS MENCIONAR UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

- A) TIENE QUE VER CON LA CUESTIÓN FUNDAMENTAL O BÁSICA DE LA EMPRESA.
- B) OFRECE UN MARCO PARA LA PLANEACIÓN DETALLADA Y PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.
- C) DAN LA PAUTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DESDE EL NIVEL DIRECTIVO HASTA EL NIVEL OPERATIVO.
- D) GENERALMENTE IMPLICA UN TIEMPO MÁ S LARGO QUE OTROS TIPOS DE PLANEACIÓN.
- E) SIRVE COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA UNIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
- F) ES UNA ACTIVIDAD DE NIVEL DIRECTIVO. ( 13 )

### 5.2.4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

PODEMOS DESTACAR SU IMPORTANCIA HACIENDO MENCIÓN A TRES FACTORES PRIMORDIALES:

- A) LA NECESIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE ESTÁ CONVIRTIEN

- DO EN UN HECHO DE LA VIDA ORGANIZACIONAL.
- B) LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMA EL MARCO DE REFERENCIA DENTRO DEL CUAL DEBEN DESARROLLARSE TODAS LAS DEMÁS FORMAS DE PLANEACIÓN.
  - C) LA COMPRESIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FACILITA LA COMPRESIÓN DE OTRAS FORMAS DE PLANEACIÓN.

LOS DIRECTIVOS ENCUENTRAN QUE DEFINIENDO LA MISIÓN DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS ESPECÍFICOS, LES ES MUCHO MÁS FÁCIL IMPRIMIRLES DIRECCIÓN Y PROPÓSITO Y COMO CONSECUENCIA ÉSTAS FUNCIONAN MEJOR Y RESPONDEN MEJOR A LOS CAMBIOS AMBIENTALES.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NOS AYUDA A ADQUIRIR UN CONCEPTO MÁS CLARO DE LA EMPRESA, LO CUAL HACE POSIBLE LA FORMULACIÓN DE PLANES Y ACTIVIDADES QUE NOS LLEVEN HACIA SUS METAS.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERMITE PREPARARSE PARA HACER FRENTE A LOS RÁPIDOS CAMBIOS DEL AMBIENTE EN QUE OPERA LA EMPRESA, ASÍ COMO LOS CAMBIOS DE LA MISMA.

COMO YA SEÑALAMOS ANTERIORMENTE, HOY LOS HECHOS SUCEDEN CON DEMASIADA RAPIDEZ PARA QUE LA EXPERIENCIA SEA UNA GUÍA DIGNA DE CONFIANZA, POR LO QUE LOS DIRECTIVOS Y EN FORMA MÁS GENERAL LA EMPRESA, SE VEAN EN LA NECESIDAD DE DESARROLLAR NUEVAS ESTRATEGIAS APROPIADAS PARA LOS PROBLEMAS ÚNICOS, DIFERENTES Y NUEVOS, ASÍ COMO LAS OPORTUNIDADES DEL FUTURO. ( 14 )

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE HACE NECESARIA Y COBRA MAYOR IMPORTANCIA EN VIRTUD DE LOS ACONTECIMIENTOS SUSCITADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (QUE SE EXPLICARON EN EL CAPÍTULO II) TALES COMO LA ACCELERACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO, TENDENCIA AL CAMBIO DE ESTRUCTURA TRADICIONAL DE LA EMPRESA, LA RÁPIDA OBSOLESCENCIA DE LOS PRODUCTOS, AUMENTO DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y SU TENDENCIA A LA INTERNACIONALIZACIÓN Y NO MENOS IMPORTANTE

## LA NATURALEZA CAMBIANTE DEL POTENCIAL LABORAL.

### 5.3. DIAGNÓSTICO.

PARA HACER FRENTE A ESTOS ACONTECIMIENTOS, LOS DIRECTIVOS DEBEN ESTAR CAPACITADOS PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS QUE LES PERMITAN PLANIFICAR, DIRIGIR Y CONTROLAR EL CAMBIO. ASIMISMO, PARA TENER ÉXITO, DEBEN CONTAR CON UNA BUENA CAPACIDAD DE DIAGNÓSTICO, YA QUE ÉSTE IMPLICA EL ANÁLISIS CONCIENTE DE LOS DATOS APLICABLES ( INFORMACIÓN Y DEMÁS DATOS RELATIVOS AL MEDIO CULTURAL, A LOS PROCESOS, A LA ESTRUCTURA Y A OTROS ELEMENTOS ESENCIALES DE LA EMPRESA ) ( 15 ), LO QUE PERMITIRÁ TRATAR DE AVERIGUAR LO QUE REALMENTE ESTÁ SUCEDIENDO EN UNA SITUACIÓN EN PARTICULAR, LO QUE PROBABLEMENTE OCURRIRÁ EN EL FUTURO SI NO SE HACE UN ESFUERZO POR CAMBIAR, LO QUE A LA GENTE LE GUSTARÍA IDEALMENTE QUE ESTUVIERA PASANDO EN ESA SITUACIÓN Y CUALES SON LOS OBSTÁCULOS O RESTRICCIONES QUE IMPIDEN LA TRANSFORMACIÓN DE LO REAL A LO IDEAL ( 16 ). CON ESTO SE DESCUBRIRÁN SECTORES SUSCEPTIBLES DE PERFECCIONARSE, LO QUE CONSTITUYE EL OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO SIENDO SU META FINAL EL PODER PRONOSTICAR EL IMPACTO DE EVENTOS PARTICULARES EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA Y EN EL BIENESTAR DE SUS MIEMBROS.

EL DIAGNÓSTICO CONSTITUYE POR LO TANTO, LA PRIMERA Y EN CIERTA FORMA LA MÁS IMPORTANTE ETAPA DE CUALQUIER INTENTO DE CAMBIO ( 17 ) YA QUE PERMITE ANALIZAR LAS EXIGENCIAS DEL MEDIO QUE RODEAN A LA EMPRESA.

EXISTEN DIVERSAS ORIENTACIONES O ENFOQUES, INSTRUMENTOS O MEDIOS Y MÉTODOS PARA DIAGNOSTICAR.

LAS ORIENTACIONES O ENFOQUES SON LAS FORMAS DE CONSIDERAR A LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO DE VINCULAR SUS RESULTADOS CON LA



INTRODUCCIÓN DE DATOS Y CON LOS FACTORES VARIABLES QUE INTERVIENEN (POR EJEMPLO, CIERTAS ORIENTACIONES "DISTRIBUTIVAS" CON LAS QUE SE INTENTA RELACIONAR LOS REPARTOS DE PREMIOS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS, OTRAS CONCENTRADAS EN EL FLUJO DE LAS COMUNICACIONES EN EL ORGANISMO, O EN LA DISPONIBILIDAD Y EL USO DE RECURSOS).

LOS INSTRUMENTOS O MEDIOS SON LA ORIENTACIÓN PARTICULAR APLICADA Y LAS RELACIONES QUE SIGUEN, INSINUADAS POR LA ORIENTACIÓN.

EL MÉTODO ES LA FORMA PARTICULAR ESCOGIDA POR EL ORGANISMO PARA USAR EL INSTRUMENTO O MEDIO. CASI TODOS LOS INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO REVISTEN LA FORMA DE "MODELOS" PARA FACILITAR EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, DEL PROCESO Y DE LA CONDUCTA DEL ORGANISMO O GRUPO. AUNQUE QUIZÁ SEA OBVIO DECIRLO, ES MUY IMPORTANTE HACER HINCAPIÉ EN QUE EL MODELO DEL DIAGNÓSTICO TAMBIÉN DETERMINA LA ÍNDOLE DE LOS DATOS QUE SE HAN DE RECOPILAR Y DE LAS TÉCNICAS QUE SE APLIQUEN PARA RECOPILARLOS.

COMO OTRA CONSIDERACIÓN, ES NECESARIO HACER NOTAR QUE EL MODELO DE DIAGNÓSTICO, O LA ORIENTACIÓN, SIEMPRE SE USA CONJUNTAMENTE CON UN MÉTODO CUYA EFICIENCIA NO PUEDE SUPERAR A LA FORMA EN QUE SE USE.

EN CONSECUENCIA, PUEDE SER ÚTIL EMPLEAR VARIAS ORIENTACIONES DIFERENTES PARA FORMULAR EL DIAGNÓSTICO, ASÍ COMO MODELOS PARA ASEGURARSE DE QUE LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS ES COMPLETA; IGUALMENTE, PARA SONDEAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DESDE VARIOS PUNTOS DE VISTA.

ADEMÁS DE CONTAR CON LA CAPACIDAD DE DÍAGNÓSTICO, LOS DIRECTIVOS DEBEN ESTAR CAPACITADOS PARA ADAPTAR SU ESTILO DE LIDERAZGO (ESTRATEGIAS) DE MANERA QUE SATISFAGA LAS EXIGENCIAS DEL AMBIENTE QUE RODEA A LA EMPRESA Y DESARROLLE LOS MEDIOS PARA

PODER EFECTUAR EL CAMBIO DE ALGUNA O, INCLUSO, TODAS LAS DEMÁS VARIABLES SITUACIONALES. ( 18 )

ESTA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN INVOLUCRA EL PROCESO DE INTRODUCCIÓN DEL CAMBIO QUE COMPRENDE LO SIGUIENTE: LA POSIBILIDAD DE IDENTIFICAR DISTINTAS SOLUCIONES Y ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA UTILIZARLAS CUANDO SE DESEE REDUCIR DISCREPANCIAS ENTRE LO QUE REALMENTE ESTÁ SUCEDIENDO Y LO QUE GUSTARÍA QUE PASARA, LA PROBABILIDAD DE ANTICIPARSE A LAS CONSECUENCIAS PROBABLES DEL USO DE CADA UNA DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS Y LA POSIBILIDAD DE SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA E IMPLANTARLA. UNA VEZ TERMINADO SU ANÁLISIS, EL SIGUIENTE PASO ES DETERMINAR SI HAY OTRAS SOLUCIONES AL (O A LOS) PROBLEMA (S) Y CUÁLES SON. MANO A MANO CON EL DESARROLLO DE DISTINTAS SOLUCIONES ESTÁ LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADECUADAS Y VIABLES PARA SU INTRODUCCIÓN. ( 19 )

#### 5.4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO.

PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS DE CAMBIO EXISTEN 3 TEORÍAS QUE PARECEN SER ÚTILES. ÉSTAS SON:

##### 5.4.1. ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS.

EL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS SE CONSIDERA COMO UNA TÉCNICA ÚTIL PARA ANALIZAR LAS VARIABLES INVOLUCRADAS EN LA DETERMINACIÓN DE LA EFICACIA. ÉSTA TÉCNICA PARA DIAGNOSTICAR SITUACIONES, DESARROLLADA POR KURT LEWIN, TAMBIÉN PUEDE SER ÚTIL PARA ANALIZAR LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO QUE SE PUEDEN UTILIZAR EN UNA SITUACIÓN PARTICULAR.

EN CUANTO SE HA DETERMINADO LA EXISTENCIA DE UNA DISCREPANCIA ENTRE LOS QUE REALMENTE ESTÁ SUCEDIENDO Y LO QUE GUSTARÍA QUE SUCEDIERA Y SE HA REALIZADO CIERTO ANÁLISIS SOBRE LA RAZÓN:

DE LA EXISTENCIA DE ESTA DISCREPANCIA, RESULTA MUY ÚTIL EMPLEAR LA HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS. ANTES DE EMBARCARSE EN CUALQUIER TIPO DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO, PARECE APROPIADO DETERMINAR LO QUE SE TIENE A FAVOR (FUERZAS IMPULSORAS) Y LO QUE SE TIENE EN CONTRA (FUERZA RESTRICTIVA) EN ESTE INTENTO DE CAMBIO.

LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE SI LOS DIRECTORES COMIENZAN A INTRODUCIR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO SIN HACER ESTE TIPO DE ANÁLISIS, LES PUEDEN SALIR CONTRAPRODUCENTES LOS RESULTADOS SIN SABER SIQUIERA PORQUÉ.

AL UTILIZAR EL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO, SE PUEDEN SEÑALAR ALGUNAS PAUTAS A SEGUIR:

- SI LAS FUERZAS IMPULSORAS EXCEDEN EN MUCHO A LAS RESTRICTIVAS EN CUANTO A SU PODER Y FRECUENCIA EN UNA SITUACIÓN ESPECÍFICA DE CAMBIO ES POSIBLE QUE LOS DIRECTORES INTERESADOS EN ESTIMULARLO, A MENUDO PUEDAN DARLE UN MAYOR IMPULSO Y SUPERAR LAS FUERZAS RESTRICTIVAS.
- SI SUCEDE LO CONTRARIO, LOS ADMINISTRADORES TIENEN VARIAS OPCIONES. PRIMERO, PUEDEN ABANDONAR EL INTENTO DE CAMBIO, DÁNDOSE CUENTA DE QUE VA A SER MUY DIFÍCIL INTRODUCIRLO. SEGUNDO, PUEDEN TRATAR DE INTRODUCIR EL CAMBIO, CONCENTRÁNDOSE EN MANTENER LAS FUERZAS IMPULSORAS EN LA SITUACIÓN, AL MISMO TIEMPO QUE TRATAR DE CAMBIAR, UNA A UNA, LAS FUERZAS RESTRICTIVAS POR IMPULSORAS O AL MENOS DE INMOVILIZARLAS DE ALGUNA MANERA PARA QUE YA NO INFLUYAN EN LA SITUACIÓN. ÉSTA SEGUNDA OPCIÓN ES POSIBLE, PERO TOMA MUCHO TIEMPO.
- SI EN UNA SITUACIÓN DE CAMBIO LAS DOS FUERZAS SON APROXI-

MADAMENTE IGUALES, ES PROBABLE QUE LOS ADMINISTRADORES TENGAN QUE EMPEZAR PROMOVRIENDO LAS FUERZAS IMPULSORAS Y, AL MISMO TIEMPO, QUE TRATEN DE CONVERTIR O INMOVILIZAR ALGUNAS O TODAS LAS RESTRINGIDAS.

UNA VEZ CONCLUIDO EL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS Y HABERSE DECIDIDO A AUMENTAR LAS FUERZAS IMPULSORAS O TRABAJAR SOBRE LAS RESTRINGIDAS, O AMBAS COSAS, PODRÍA SER ÚTIL CONOCER ALGO SOBRE LOS NIVELES DE CAMBIO Y LOS CICLOS DE CAMBIO DISPONIBLES, QUE ES LO QUE CONSTITUYE LA SEGUNDA TEORÍA.

#### 5.4.2. CICLOS DE CAMBIO.

EXISTEN CUATRO NIVELES DE CAMBIO; CAMBIOS EN EL CONOCIMIENTO, CAMBIOS EN LA ACTITUD, CAMBIOS EN LA CONDUCTA INDIVIDUAL Y CAMBIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO O GRUPOS DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS CAMBIOS EN EL CONOCIMIENTO SUELEN SER LOS MÁS FÁCILES DE LOGRAR; PUEDEN OCURRIR COMO RESULTADO DE HABER LEÍDO UN LIBRO O UN ARTÍCULO, O DE HABER ESCUCHADO ALGO NUEVO. LAS ESTRUCTURAS DE ACTITUD DIFIEREN DE LAS DE CONOCIMIENTO EN QUE EMOCIONALMENTE ESTÁN CARGADAS DE MANERA POSITIVA O NEGATIVA. A MENUDO, LA SUMA DEL SENTIMIENTO HACE QUE LAS ACTITUDES SEAN MÁS DIFÍCILES DE CAMBIAR QUE EL CONOCIMIENTO.

LOS CAMBIOS EN LA CONDUCTA INDIVIDUAL PARECEN SER MUCHO MÁS DIFÍCILES Y REQUIEREN MÁS TIEMPO QUE CUALQUIERA DE LOS DOS ANTERIORES. POR EJEMPLO, ES POSIBLE QUE LOS ADMINISTRADORES CONOZCAN LAS VENTAJAS DE QUE SUS SEGUIDORES ESTÉN MÁS COMPROMETIDOS CON ÉL Y PARTICIPEN EN LA TOMA DE DECISIONES, INCLUSO PUEDEN LLEGAR A CONSIDERAR QUE ESTA PARTICIPACIÓN VA A MEJORAR SU RENDIMIENTO Y, SIN EMBARGO, ES POSIBLE QUE SEAN INCAPACES DE DELEGAR O COMPARTIR LA RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES CON SUS SUBORDINADOS. ÉSTA DISCREPANCIA ENTRE EL

CONOCIMIENTO, LA ACTITUD Y LA CONDUCTA PUEDEN SER RESULTADO DE SU PROPIA FORMACIÓN AUTORITARIA DE ADMINISTRADOR-SUBORDINADO. ÉSTA EXPERIENCIA PASADA, LO HA LLEVADO A UTILIZAR UN PATRÓN QUE LE ES CÓMODO.

MIENTRAS QUE LA CONDUCTA INDIVIDUAL ES BASTANTE DIFÍCIL DE CAMBIAR, TODAVÍA ES MÁS COMPLICADO TRATAR DE INTRODUCIR UN CAMBIO DENTRO DE GRUPOS Y LA ORGANIZACIÓN MISMA. ES POSIBLE QUE LOGRE ALTERARSE CON ÉXITO EL ESTILO DE LIDERAZGO DE UNO O DOS JEFES, PERO EL CAMBIO DRÁSTICO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS SEGUIDORES EN TODA UNA ORGANIZACIÓN PODRÍA SER UN PROCESO MUY PROLONGADO. EN ESTE NIVEL SE ESTÁN TRATANDO DE ALTERAR LAS COSTUMBRES, LOS USOS Y LAS TRADICIONES QUE SE HAN DESARROLLADO A TRAVÉS DE MUCHOS AÑOS.

ÉSTOS NIVELES DE CAMBIO RESULTAN MUY IMPORTANTES CUANDO SE ANALIZAN DOS CICLOS DE CAMBIO DIFERENTES. EL CICLO DE CAMBIO PARTICIPATIVO Y EL CICLO DE CAMBIO DIRECTIVO.

#### 5.4.2.1. CICLO DE CAMBIO PARTICIPATIVO.

ESTE SE INTRODUCE CUANDO AL INDIVIDUO O AL GRUPO SE LE PROPORCIONAN NUEVOS CONOCIMIENTOS. SE ESPERA QUE EL GRUPO ACEPTARÁ LA INFORMACIÓN, DESARROLLARÁ UNA ACTITUD POSITIVA Y QUE SE COMPROMETERÁ PARA LOGRAR EL CAMBIO DESEADO. EN ESTE NIVEL, UNA ESTRATEGIA EFECTIVA PODRÍA IMPLICAR QUE EL INDIVIDUO O EL GRUPO SE COMPROMETAN DIRECTAMENTE PARA QUE SE AYUDE A SELECCIONAR O A FORMALIZAR LOS NUEVOS MÉTODOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS DESEADOS. ÉSTA ES LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

EL SIGUIENTE PASO SERÁ TRATAR DE TRADUCIR ESTE COMPROMISO EN UNA CONDUCTA REAL. ÉSTE PASO ES MUCHO MÁS DIFÍCIL DE LOGRAR. POR EJEMPLO, UNA COSA ES PREOCUPARSE POR UNA MAYOR PARTICIPA-

CIÓN DE LOS SEGUIDORES EN LA TOMA DE DECISIONES (ACTITUD) Y OTRA ES DESEAR COMPROMETERSE VERDADERAMENTE EN HACER ALGO (CONDUCTA) PARA LOGRARLO. UNA ESTRATEGIA EFICAZ PODRÍA SER QUE SE IDENTIFICARA A LOS LÍDERES FORMALES Y A LOS INFORMALES QUE EXISTEN DENTRO DEL GRUPO (O LOS GRUPOS) Y CONCENTRARSE EN LOGRAR SU APOYO PARA OBTENER EL CAMBIO DESEADO. EN CUANTO ESTO SE LOGRE, PUEDE EFECTUARSE EL CAMBIO ORGANIZATIVO, INDUCIENDO A OTROS EMPLEADOS A QUE EMPIECEN A MOLDEAR SU COMPORTAMIENTO DE ACUERDO CON EL DE LAS PERSONAS QUE RESPETAN Y CONSIDERAN QUE PUEDEN DESEMPEÑAR PAPELES DE LIDERAZGO.

EL CICLO DEL CAMBIO PARTICIPATIVO TIENDE A SER MÁS APROPIADO PARA TRABAJAR CON INDIVIDUOS Y GRUPOS QUE ESTÉN MOTIVADOS POR LOS LOGROS, QUE BUSQUEN RESPONSABILIDADES Y QUE TENGAN LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA QUE PUEDAN SER ÚTILES PARA DESARROLLAR NUEVAS FORMAS DE OPERACIÓN, EN OTRAS PALABRAS, PERSONAS MADURAS CON RESPECTO A LA TAREA QUE DEBEN REALIZAR. EN CUANTO COMIENZA EL CAMBIO, ESTAS PERSONAS SON MUCHO MÁS CAPACES DE ASUMIR RESPONSABILIDADES PARA INTRODUCIR EL CAMBIO DESEADO. AÚN CUANDO ESTAS PERSONAS PUEDEN ESTAR DISPUESTAS AL CAMBIO CON GUSTO Y DARSE CUENTA DE LA NECESIDAD DE MEJORAR, PUEDEN TAMBIÉN VOLVERSE MUY RÍGIDAS Y Oponerse al cambio si éste se introduce de una manera autoritaria. CUANDO NO SE LE CONSULTA Y SE INTRODUCE EL CAMBIO DE ESTA MANERA, EL RESULTADO A MENUDO ES CONFLICTIVO.

ESTE CICLO DE CAMBIO PARTICIPATIVO TIENDE A SER EFICAZ CUANDO SE INTRODUCE POR LÍDERES CON PODER PERSONAL.

OTRA VENTAJA IMPORTANTE QUE TIENE ESTE CICLO, ES QUE EN CUANTO SE ACEPTA EL CAMBIO, TIENDE A PERDURAR. COMO TODOS HAN ESTADO INVOLUCRADOS EN EL PROCESO, SUELEN ESTAR MÁS COMPROMETIDOS CON SU INTRODUCCIÓN. LA DESVENTAJA ES QUE TIENDE A SER LENTO Y EVOLUTIVO, PUEDEN TARDARSE AÑOS EN INTRODUCIR UN CAMBIO -

IMPORTANTE.

#### 5.4.2.2. CICLO DE CAMBIO DIRECTIVO.

ESTE CICLO COMIENZA CUANDO LOS CAMBIOS SE INTRODUCEN EN TODA LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE ALGUNA FUERZA SUPERIOR O EXTERNA, COMO PUEDE SER LA DIRECCIÓN GENERAL, LA COMUNIDAD O NUEVAS LEYES. ESTO TENDRÁ A AFECTAR EL SISTEMA DE LA RED DE INTERACCIÓN A NIVEL DEL INDIVIDUO. LOS NUEVOS CONTACTOS Y LAS MODALIDADES DE LA CONDUCTA CREAN NUEVOS CONOCIMIENTOS, QUE TIENDEN A DESARROLLAR PREDISPOSICIONES A FAVOR O EN CONTRA DEL CAMBIO.

EN ALGUNOS CASOS EN LOS QUE SE IMPONE EL CAMBIO, LA NUEVA CONDUCTA EN QUE SE INCURRE, PRODUCE EL TIPO DE CONOCIMIENTOS QUE DESARROLLAN EL COMPROMISO AL CAMBIO Y, POR LO TANTO, QUE COMIENZA A DAR ACCESO A UN CAMBIO PARTICIPATIVO YA QUE FORTALECE LA CONDUCTA INDIVIDUAL Y DE GRUPO. LA ESPERANZA ES QUE "SI LAS PERSONAS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE VER CÓMO FUNCIONA EL NUEVO SISTEMA, LO APOYARÁN".

EL ESTILO DE CAMBIO DIRECTIVO ES INCONSISTENTE CON LA IDEA QUE TIENEN DE ELLOS MISMOS COMO PERSONAS MADURAS, RESPONSABLES, AUTOMOTIVADAS Y A QUIENES SE LES DEBE CONSULTAR DURANTE TODO EL PROCESO DE CAMBIO. POR ELLO, DICHO ESTILO DIRECTIVO Y COERCITIVO DE CAMBIO PODRÍA SER MUY APROPIADO Y MÁ S PRODUCTIVO CON INDIVIDUOS Y GRUPOS MENOS AMBICIOSOS, A MENUDO DEPENDIENTES Y QUE NO DESEAN ADQUIRIR NUEVAS RESPONSABILIDADES, A MENOS QUE SE LES OBLIGUE A ELLO. DE HECHO, ESTAS PERSONAS PODRÍAN PREFERIR QUE SUS JEFES LOS ORIENTEN Y ESTRUCTUREN SUS TAREAS A VERSE ENCARADOS CON DECISIONES QUE NO PUEDEN TOMAR PORQUE NO SON LO SUFICIENTEMENTE MADUROS Y CARECEN DE LA EXPERIENCIA NECESARIA. DE ESTO SE DESPRENDE UNA VEZ MÁ S LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR CON QUÉ TIPO DE PERSONAS SE CUENTA.

EL CICLO DIRECTIVO REQUIERE QUE EL LÍDER TENGA POSICIÓN DE PODER, ES DECIR, PODER DE COERCIÓN, DE CONEXIÓN, DE RECOMPENSA Y DE LEGITIMIDAD. ADEMÁS SI SE PRETENDE INTRODUCIR EL CAMBIO DE MANERA COERCITIVA Y AUTORITARIA, DEBEN TENER LA INTELIGENCIA DE CONTAR CON EL APOYO DE SUS SUPERIORES Y OTRAS FUENTES DE PODER, SI NO QUIEREN VERSE REPENTINA Y EFICAZMENTE BLOQUEADOS POR EL PERSONAL.

LA VENTAJA DEL CAMBIO DIRECTIVO ES LA VELOCIDAD CON QUE SE INTRODUCE. POR MEDIO DEL USO DE LA POSICIÓN DE PODER, LOS DIRECTIVOS PUEDEN A MENUDO INTRODUCIR INMEDIATAMENTE UN CAMBIO. LA DESVENTAJA ES QUE TIENDE A SER FUGAZ YA QUE SÓLO SE PODRÁ MANTENER MIENTRAS EL JEFE TENGA EL PODER QUE LE DA SU POSICIÓN. CON FRECUENCIA PROVOCA ANIMADVERSIÓN, HOSTILIDAD Y EN ALGUNOS CASOS, UNA CONDUCTA MANIFIESTA U OCULTA PARA DEBILITAR O DESTI TUIR AL INICIADOR.

EN TÉRMINOS DEL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS ANTES SEÑALADO, CUANDO LAS COSAS ESTÉN EN CONTRA DEL CAMBIO, LO MÁ S RAZONABLE ES TRATAR DE REFORMAR LAS FUERZAS CONTRARIAS Y NO TRATAR DE FORZARLO.

ESTOS DOS CICLOS DE CAMBIO SE HAN DESCRITO COMO SI FUERAN POSI CIONES EXCLUYENTES. SIN EMBARGO, EL USO EXCLUSIVO DE UNO DE ELLOS, PODRÍA TRAER PROBLEMAS, MÁ S BIEN AMBOS CONSTITUYEN LOS EXTREMOS PERO EN REALIDAD, SE TRATA DE LOGRAR UNA COMBINACIÓN ADECUADA DE LOS CICLOS DE CAMBIO DIRECTIVO Y PARTICIPATIVO DEPENDIENDO DE CADA SITUACIÓN.

### 5.4.3. PATRONES DE COMUNICACIÓN.

UNA DE LAS CONSIDERACIONES MÁ S IMPORTANTES PARA DETERMINAR SI SE USA UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARTICIPATIVO, UNA DE CAMBIO DIRECTIVO O UNA COMBINACIÓN DE AMBAS, ES LA



FORMA EN QUE ESTÁN ESTRUCTURADOS LOS PATRONES DE COMUNICACIÓN DENTRO DE UN GRUPO U ORGANIZACIÓN ANTES DE QUE SE INTRODUZCA EL CAMBIO.

CUALESQUIERA QUE SEA LA ESTRUCTURA DE LOS PATRONES DE COMUNICACIÓN PUEDE INFLUIR SOBRE LA FORMA EN QUE LAS PERSONAS SIENTAN Y ACTÚAN EN TÉRMINOS DE INDEPENDENCIA, SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD. ESTA MISMA ESTRUCTURA TAMBIÉN PUEDE INFLUIR SOBRE LA EFICIENCIA OPERATIVA TOTAL DE UN GRUPO EN TÉRMINOS DE RAPIDEZ, PRECISIÓN Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN. EN ESENCIA, LA ESTRUCTURA PARECE INFLUIR SOBRE LA FORMA EN QUE LAS PERSONAS SIENTEN Y SOBRE SU RAPIDEZ Y PRECISIÓN.

LA ESTRUCTURA DE LOS PATRONES DE COMUNICACIÓN, A SU VEZ, PARECE TENER DOS RELACIONES IMPORTANTES CON LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO PARTICIPATIVAS Y DIRECTIVAS. PRIMERO, AL INTRODUCIR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO, LOS ADMINISTRADORES O LÍDERES TIENEN QUE INCORPORAR EL DESARROLLO DE UN PATRÓN APROPIADO DE COMUNICACIÓN A LA ESTRATEGIA. SEGUNDO, ANTES DE INTRODUCIR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN O GRUPO, ES IMPORTANTE QUE LA GENTE DE CAMBIO CONOZCA LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN.

EN CONCLUSIÓN, NO EXISTE UNA "MEJOR" ESTRATEGIA PARA INTRODUCIR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. LA ESTRATEGIA UTILIZADA, YA SEA PARTICIPATIVA, DIRECTIVA O UNA COMBINACIÓN DE AMBAS, DEPENDE DE LA SITUACIÓN DE QUE SE TRATE. UNA VARIABLE QUE PARECE SER IMPORTANTE ANALIZAR PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO APROPIADA, ES LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LOS PATRONES DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL GRUPO PRINCIPAL O LA ORGANIZACIÓN.  
( 20 )

POR OTRA PARTE, EXISTEN VARIOS ENFOQUES O ESTILOS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS. A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ALGUNOS DE ELLOS:

## 5.5. ENFOQUES PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.

EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PUEDEN EXISTIR DIFERENTES ENFOQUES O ESTILOS.

MINTZBERG DESCRIBE TRES ESTILOS DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: EL EMPRESARIAL, EL ADAPTATIVO Y EL DE PLANEACIÓN. ÉSTOS ESTILOS NO REPRESENTAN DE NINGUNA MANERA LOS ÚNICOS Y LA DIVISIÓN QUE SE HACE, NO IMPLICA TAMPOCO QUE SE LLEVEN A CABO DE MANERA TAJANTE POR LOS DIRECTIVOS Y LA EMPRESA MISMA, SINO QUE TAMBIÉN PUEDE PRESENTARSE UNA COMBINACIÓN.

### 5.5.1. EMPRESARIAL.

EL MODO EMPRESARIAL LO PODEMOS LOCALIZAR GENERALMENTE EN NEGOCIOS O EMPRESAS DONDE EL PROPIETARIO O ALGÚN FAMILIAR ES EL ENCARGADO DE LA TOMA DE DECISIONES, SIN EMBARGO, ÉSTAS SON POR LO GENERAL DETERMINADAS INTUITIVAMENTE, PARA LAS DECISIONES SE GUÍAN U ORIENTAN POR UN JUICIO BASADO EN LA EXPERIENCIA, O BIEN, POR LA MOTIVACIÓN ESENCIAL DEL CRECIMIENTO CONSTANTE, A LA BÚSQUEDA DE NUEVAS OPORTUNIDADES, EL PODER ESTÁ CENTRALIZADO GENERALMENTE EN DICHA PERSONA Y LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EQUIVALE A PLANES PERSONALIZADOS MOTIVADOS POR LA IDEA DEL CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA Y NEGOCIO Y POR ENDE DEL PROPIETARIO Y/O FAMILIARES.

### 5.5.2. ADAPTATIVO.

EL MODO ADAPTATIVO, SIGUIENDO ESTE ORDEN DE IDEAS, LO PODEMOS IDENTIFICAR CON EL TÉRMINO COMÚN "IR SALIENDO DEL PASO".

LOS DIRECTIVOS REACCIONAN ANTE CADA SITUACIÓN A MEDIDA QUE SE PRESENTA, PODEMOS DECIR QUE LA EMPRESA ADAPTATIVA AVANZA

MUY LENTAMENTE Y POCO A POCO CON PASOS PEQUEÑOS Y DISCONTINUOS, EL DIRECTOR ADAPTATIVO TIENDE A REACCIONAR DEFENSIVAMENTE ANTE TODOS LOS CAMBIOS QUE SE PRESENTEN Y SE PUEDE AFIRMAR QUE LO QUE PODRÍA FALTAR ES UNA FUENTE CENTRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES, PUES LA EMPRESA SE ENCUENTRA ATRAPADA EN UNA RED DE FUERZAS EN CONFLICTO, PUDIENDO SER ÉSTAS, LAS DIFERENTES ÁREAS CON QUE CUENTE LA EMPRESA, POR LO GENERAL LA ADMINISTRACIÓN NO PUEDE HACER UN CLARO PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA DANDO POR RESULTADO UNA RESPUESTA A MANERA DE FORMULACIÓN REACTIVA, FRAGMENTARIA Y DESARTICULADA DE UNA ESTRATEGIA QUE POR NECESIDAD TIENE QUE AGREGAR UN MARGEN DE FLEXIBILIDAD MUY AMPLIO QUE EN OCASIONES DA LA PAUTA, O LA CAPACIDAD A LA EMPRESA, PARA SALIR ADELANTE O COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE, SALIR DEL PASO.

### 5.5.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL.

LA TERCERA MODALIDAD, LA DE PLANEACIÓN, ES LO QUE CORRESPONDE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL, QUE OFRECE UN MARCO GUÍA Y UN SENTIDO DE DIRECCIÓN QUE ES DE LO QUE CARECEN LAS OTRAS MODALIDADES.

ÁQUÍ SE SIGUE UN PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO, EL CUAL LLEVA A ANALIZAR EL AMBIENTE Y LA EMPRESA DE MODO QUE PUEDA DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN A FUTURO.

LOS PLANIFICADORES NO SE EXCLUYEN DE TOMAR DECISIONES ARRIESGADAS O INTUITIVAS, O BIEN, BASADAS EN LA EXPERIENCIA, COMO ES EL CASO DEL MODO EMPRESARIAL, NI TAMPOCO DE ACTUAR CUANDO SE PRESENTE UN CAMBIO INESPERADO COMO ES EL CASO DEL MODO ADAPTATIVO, MÁS BIEN TOMAN ESTAS DECISIONES DE MANERA SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURADA, BASÁNDOSE EN UNA ESTIMACIÓN RACIONAL ACORDE CON LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA.

NO EXISTE ALGUNA MODALIDAD DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA QUE SIRVA A TODAS LAS EMPRESAS Y EN TODAS LAS SITUACIONES. MÁS BIEN PODEMOS DECIR QUE UNA MISMA EMPRESA PUEDE UTILIZAR DIVERSOS ENFOQUES, SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS O LOS CAMBIOS A QUE SE ENFRENTA Y OBTENER RESULTADOS SATISFACTORIOS.

ASÍ, EN LA PRÁCTICA, UNA EMPRESA PUEDE COMBINAR LAS TRES MODALIDADES A TRAVÉS DE SUS ÁREAS, DONDE CADA ÁREA PUEDE OPERAR EN UNA MODALIDAD DIFERENTE Y ESTO PUDIENDO SER DE ACUERDO A LA PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO ENCARGADO DE CADA ÁREA, AUNQUE A LA VEZ ÉSTOS ESTÁN VINCULADOS A UNA DIRECCIÓN GENERAL QUE A SU VEZ OPERA BAJO UNA MODALIDAD ESPECÍFICA. ( 21 )

LAS TEORÍAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO Y LOS ENFOQUES PARA FORMULAR ESTRATEGIAS PRESENTADOS ANTERIORMENTE, EN ESENCIA, PRETENDEN LOGRAR LO MISMO. SÓLO QUE BAJO DISTINTOS PUNTOS DE VISTA, ES DECIR, AMBOS PRETENDEN LA CREACIÓN DE PATRONES QUE RESPONDAN AL AMBIENTE QUE RODEA A LA ORGANIZACIÓN, TOMANDO EN CUENTA DISTINTOS FACTORES O VARIABLES.

EN CONSECUENCIA, SE PUEDEN CONSIDERAR COMO COMPLEMENTARIOS, YA QUE NO SON MUTUAMENTE EXCLUYENTES. PUDIÉNDOSE TOMAR LOS FACTORES DE UNO Y DE OTRO PARA LA ELABORACIÓN DE DICHS PATRONES.

A CONTINUACIÓN SE HARÁ MENCIÓN RESPECTO DE ALGUNAS ESTRATEGIAS QUE PUDIERAN CONSIDERARSE PARA CORRESPONDER AL CAMBIO Y DE ESTA MANERA LLEGAR A SU IMPLANTACIÓN.

## 5.6. ACTOS O ESTRATEGIAS.

### 5.6.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO.

LAS EMPRESAS EN CRISIS SE VEN FORZADAS A ADAPTAR

TANTO SUS ESTRATEGIAS COMO SU ESTRUCTURA A LAS PRESIONES AMBIENTALES DEL CAMBIO, PERO ESTA ADAPTACIÓN DE CAMBIO EN CRISIS RESULTA DE UN ESTADO DE MAL FUNCIONAMIENTO. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS ADICIONALES INCERTIDUMBRES DE LA MUTACIÓN AMBIENTAL PUEDEN CREAR CAOS, A MENOS QUE LA EMPRESA HAYA SABIDO DESARROLLAR UNA CORRESPONDENCIA AL CAMBIO COMO UNA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA MÁS.

LA GRAN DIFICULTAD PARA HACER PREDICCIONES EXACTAS, DEMANDA QUE LA EMPRESA INTRODUZCA FLEXIBILIDAD EN SU SISTEMA, SI SE QUIERE SUFRIR UNA INTERRUPCIÓN MÍNIMA EN LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO. LAS ORGANIZACIONES QUE SABEN RESPONDER AL CAMBIO, REQUIEREN QUE SE DÉ NUEVA FORMA A LOS REQUISITOS Y EXPECTACIONES ORGANIZACIONALES TANTO ESTRUCTURAL COMO PSICOLÓGICAMENTE.

AL HABLAR DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO, NO HABLAMOS DE TRATAR DE CREAR UN SÓLO TIPO DE ORGANIZACIÓN PARA EL FUTURO. SINO UN MODELO CONCEPTUAL DE DISEÑO ORGANIZACIONAL QUE PUEDA ADAPTARSE DE TAL MODO QUE ENCAJE DENTRO DE LAS CONTINGENCIAS ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA.

NINGÚN CAMBIO COMPLEJO EN LA ESTRUCTURA NI EN EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDE LLEGAR A SER FUNCIONAL SINO HASTA QUE LAS RAZONES PARA TAL CAMBIO Y LAS FORMAS POR LAS QUE SE HACE OPERATIVO SEAN PERFECTAMENTE ENTENDIDAS Y ACEPTADAS. ( 22 )

UNA EMPRESA QUE SEPA CORRESPONDER AL CAMBIO, ES AQUELLA QUE ANTICIPE Y ANALICE EL AMBIENTE PARA IDENTIFICARLO, PERO LA PREDICCIÓN DE CAMBIOS ESPECÍFICOS Y SUS CONSECUENCIAS Y LA PREDICCIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL CAMBIO, EXIGE QUE LA EMPRESA QUE CORRESPONDA AL CAMBIO, CREÉ FORMAS ORGANIZACIONALES Y PROCESOS ESPECÍFICOS PARA MANEJARLO. LAS METAS SE TORNAN EN SUPERVIVENCIA Y VIABILIDAD ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL A PLAZO MAYOR. LOS MEDIOS INVOLUCRAN PRIMORDIALMENTE EL REDISEÑO DE LAS

FORMAS ORGANIZACIONALES CON UNA DEFINICIÓN DE ROLES INSTITUCIONALES Y SU MISIÓN, ASÍ COMO LA REORIENTACIÓN DEL INDIVIDUO.

REDISEÑO DE FORMAS ORGANIZACIONALES. LA AGENTUACIÓN SOBRE LA JERARQUÍA, LOS SISTEMAS DE CONTROL FORMAL Y HASTA LAS ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN, DEBEN DAR CABIDA A GRUPOS ESPECIALIZADOS EN UNA TAREA O ESTRUCTURAS MODULARES DE ORGANIZACIÓN, ADOPCIÓN DE DECISIONES COMPARTIDA Y UN SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA ORIENTAR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD, EN LUGAR DE MAYOR CONFORMIDAD.

LA FORMA ORGANIZACIONAL BIEN PUEDE OBSTACULIZARSE O SERVIR DE APOYO A LOS ACTOS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN. UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE RESPALDO, CON RECOMPENSAS APROPIADAS PARA LA CONDUCTA QUE SEPA CORRESPONDER AL CAMBIO, PROPORCIONA UN PROCESO DE CONDICIONAMIENTO PARA LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, A FIN DE CONTRARRESTAR SU ANTERIOR CONDICIONAMIENTO DE CONFORMIDAD. LA FRANQUEZA Y DISPOSICIÓN A ESTIMULAR EL CONFLICTO QUE SEA CONSTRUCTIVO SON PARTES INTEGRALES DE UNA EMPRESA QUE CORRESPONDA AL CAMBIO. LA FORMA ORGANIZACIONAL QUE SEPA CORRESPONDER AL CAMBIO DEBE SER CAPAZ DE ENFRENTARSE A ÉSTE, NO EN UNA FORMA DE CONFRONTACIÓN Y CRISIS, SINO BUSCANDO EL ACOMODO A FIN DE QUE LOS MALOS FUNCIONAMIENTOS SEAN MÍNIMOS Y, POR LO CONTRARIO, MÁXIMAS LAS VENTAJAS ASOCIADAS CON EL CAMBIO.  
( 23 )

DENTRO DE ESTE PUNTO PODEMOS PRESENTAR EL "MODELO DE ORGANIZACIÓN BASADO EN LA INFORMACIÓN", DE PETER DRUCKER; PARA CORRESPONDER AL CAMBIO, EL CUAL, COMO YA MENCIONAMOS ANTERIORMENTE, NO SE PUEDE CONSIDERAR COMO UN SÓLO TIPO DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA, O COMO UN MODELO UNIVERSAL, EL CUAL VAYA A DAR RESULTADOS SATISFACTORIOS EN TODAS LAS SITUACIONES, SINO QUE ES UN MODELO CONCEPTUAL PARA DISEÑAR LA ORGANIZACIÓN Y ADAPTAR SE ASÍ AL CAMBIO.

### 5.6.1.1. MODELO DE ORGANIZACIÓN BASADO EN LA INFORMACIÓN.

ESTE MODELO HACE REFERENCIA A QUE LA "ORGANIZACIÓN DEL FUTURO" SE ESTÁ CONVIRTIENDO RÁPIDAMENTE EN UNA REALIDAD, UNA ESTRUCTURA EN LA CUAL LA INFORMACIÓN SIRVE COMO EJE Y APOYO CENTRAL DE ELLA MISMA.

EL ORGANIGRAMA DE UN SISTEMA BASADO EN LA INFORMACIÓN PUEDE PARECER PERFECTAMENTE CONVENCIONAL. NO OBTANTE, UNA ORGANIZACIÓN DE ESTE TIPO SE COMPORTA MUY DISTINTO Y REQUIERE UNA CONDUCTA DIFERENTE DE SUS MIEMBROS.

#### "AMPLIFICADORES DE INFORMACIÓN".

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BASADA EN LA INFORMACIÓN ES "PLANA" CON MENOS NIVELES DE ADMINISTRACIÓN QUE LOS QUE REQUIERE LA ESTRUCTURA CONVENCIONAL. CUANDO LA EMPRESA SE REESTRUCTURA ALREDEDOR DE LA INFORMACIÓN Y SU FLUJO, ENCUENTRA QUE SIETE DE SUS DOCE NIVELES DE ADMINISTRACIÓN PODRÍAN SER ELIMINADOS. ÉSTOS NIVELES, NO ERAN NIVELES DE AUTORIDAD, DE TOMA DE DECISIONES, NI SIQUERA DE DECISIÓN. SON RELEVOS DE INFORMACIÓN SIMILARES EN FUNCIONES A LOS "AMPLIFICADORES" EN UN CABLE TELEFÓNICO, QUE RECOGEN, AMPLIFICAN, REEMPAQUETAN Y ENVÍAN INFORMACIÓN. LOS NIVELES DE ADMINISTRACIÓN QUE QUEDAN EN LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LA INFORMACIÓN SE ENCUENTRAN CON EMPLEOS MÁS IMPORTANTES, MUCHO MÁS EXIGENTES Y DE MAYOR RESPONSABILIDAD. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN NO REQUIERE REALMENTE DE UNA "TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN" AVANZADA. TODO LO QUE NECESITA ES LA DISPOSICIÓN PARA PREGUNTAR: ¿QUIÉN NECESITA QUÉ INFORMACIÓN, CUÁNDO Y DÓNDE?

LA ESTRUCTURA BASADA EN LA INFORMACIÓN PERMITE QUE HAYA MÁS "SOLISTAS" CON MUCHO MÁS ESPECIALIDADES DIFERENTES EN TODAS LAS ÁREAS, DESDE PERSONAL TÉCNICO Y DE INVESTIGACIÓN HASTA

PROFESIONALES DE SERVICIOS QUE ATIENDEN A GRUPOS DE CLIENTES ESPECIALES.

LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN DESCANSA EN LA RESPONSABILIDAD.

EL FLUJO ES CIRCULAR: DE ABAJO HACIA ARRIBA Y LUEGO HACIA ABAJO NUEVAMENTE. EL SISTEMA BASADO EN LA INFORMACIÓN PUEDE POR CONSIGUIENTE, FUNCIONAR SOLAMENTE SI CADA INDIVIDUO Y CADA UNIDAD ACEPTA LA RESPONSABILIDAD DE SUS METAS Y DE SUS PRIORIDADES, DE SUS RELACIONES Y DE SUS COMUNICACIONES. CADA UNO TIENE QUE PREGUNTAR: ¿QUÉ DEBE ESPERAR DE NOSOTROS Y CÓMO CUENTA CON NOSOTROS LA COMPAÑÍA EN TÉRMINOS DE RENDIMIENTO Y CONTRIBUCIÓN?, ¿QUIÉN EN LA ORGANIZACIÓN TIENE QUE SABER Y COMPRENDER LO QUE NOSOTROS ESTAMOS TRATANDO DE HACER PARA QUE, TANTO ELLOS COMO NOSOTROS, PODAMOS HACER NUESTRO TRABAJO?, ¿DE QUIÉN DEPENDEMOS EN LA ORGANIZACIÓN, PARA QUÉ INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO O CAPACIDAD ESPECIALIZADA Y QUIÉN A SU VEZ DEPENDE DE NOSOTROS, PARA QUÉ INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD ESPECIALIZADA?, ¿A QUIÉN TENEMOS QUE APOYAR Y A QUIÉN, A NUESTRA VEZ BUSCAMOS POR APOYO?.

LA ORGANIZACIÓN MERCANTIL CONVENCIONAL FUÉ MODELADA ORIGINALMENTE A SEMEJANZA DEL EJÉRCITO. EL SISTEMA BASADO EN LA INFORMACIÓN SE ASEMEJA MUCHO MÁS A UNA ORQUESTA SINFÓNICA. TODOS LOS INSTRUMENTOS TOCAN LA MISMA OBRA, PERO CADA UNO EJECUTA UNA PARTE DIFERENTE, TOCAN JUNTOS, PERO RARA VEZ TOCAN AL UNÍSONO, HAY MÁS VIOLINES, PERO EL PRIMER VIOLÍN NO ES EL "JEFE" DE LAS TROMPETAS, CIERTAMENTE EL PRIMER VIOLÍN NO ES EL "JEFE" DE LOS OTROS VIOLINES Y LA MISMA ORQUESTA PUEDE, DENTRO DEL CORTO PERIODO DE UNA NOCHE, TOCAR CINCO OBRAS MUSICALES, CADA UNA COMPLETAMENTE DIFERENTE EN ESTILO, PARTITURA Y EN INSTRUMENTOS SOLISTAS.



ES LA INFORMACIÓN Y NO LA AUTORIDAD LA QUE PERMITE QUE ELLOS SE APOYEN MUTUAMENTE.

EN LA ORQUESTA, SIN EMBARGO, LA PARTITURA ES PROPORCIONADA TANTO A LOS INTÉRPRETES COMO AL DIRECTOR. EN LA EMPRESA LA PARTITURA SE ESCRIBE A MEDIDA QUE ES TOCADA. PARA SABER CUÁL ES LA PARTITURA, TODO EL MUNDO EN LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN TIENE QUE CONDUCIRSE SEGÚN OBJETIVOS QUE SON ACORDADOS ANTICIPADAMENTE Y QUE FUERON CLARAMENTE COMPRENDIDOS. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN REQUIERE ENTONCES DE UNA GRAN AUTODISCIPLINA, ESTO A SU VEZ, HACE POSIBLE LAS DECISIONES RÁPIDAS Y LA RESPUESTA INMEDIATA, PERMITE UNA GRAN FLEXIBILIDAD Y UNA DIVERSIFICACIÓN CONSIDERABLE. ESTAS VENTAJAS SERÁN OBTENIDAS SOLAMENTE SI EXISTE COMPRENSIÓN, VALORES COMPARTIDOS Y SOBRE TODO, RESPETO MUTUO.

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BASADA EN LA INFORMACIÓN ES DISCIPLINADA Y REQUIERE DE UN LIDERAZGO FUERTE Y DECIDIDO. LO QUE REQUIERE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN ES UN LIDERAZGO QUE RESPETE EL DESEMPEÑO, PERO QUE EXIJA AUTODISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD CRECIENTE DESDE EL SUPERVISOR DE PRIMER NIVEL HASTA LA CUMBRE DE LA GERENCIA. ( 24 )

#### 5.6.2. REEDIFICACIÓN DE LAS METAS, OBJETIVOS Y FUNCIONES INSTITUCIONALES.

LA FUNCIÓN PRIMARIA DE LAS INSTITUCIONES EN UN MODELO QUE CORRESPONDA AL CAMBIO, ES ALENTAR Y APOYAR LA CONDUCTA INDEPENDIENTE EN LUGAR DE LA DEPENDIENTE, ESTO SE APLICA IGUALMENTE A LOS INDIVIDUOS QUE A LA EMPRESA A FIN DE CREAR MAYOR OPORTUNIDAD PARA UNA ACCIÓN INDEPENDIENTE.

LA REEDIFICACIÓN DE LAS METAS, OBJETIVOS Y FUNCIONES INSTITUCIONALES DEBE TENER LUGAR PARA REFORMAR POSIBLES REMIENDOS

DE ACTOS Y FUNCIONES EN CONFLICTO. ( 25 )

### 5.6.3. REORIENTACIÓN DEL INDIVIDUO.

ES LA REORIENTACIÓN DEL HOMBRE DE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XX PARA QUE ACEPTE Y ESTIMULE EL CAMBIO, LO QUE CONSTITUYE EL MÁXIMO DESAFÍO DE LA SOCIEDAD, ES ESPERAR QUE AQUELLAS EMPRESAS QUE CORRESPONDAN AL CAMBIO, Y PODEMOS HACER ALGUNA MENCIÓN ESPECIAL A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, SUMINISTREN LAS EXPERIENCIAS Y EL ENTRENAMIENTO APROPIADO A LOS EMPLEADOS E INDIVIDUOS EN GENERAL DE LAS DÉCADAS POSTERIORES.

EL PATRÓN MOTIVACIONAL DEL HOMBRE DE LA ACTUALIDAD ESTÁ FIJO EN SU LUGAR Y LO QUE SE REQUIERE ES PROPORCIONAR EL APOYO AMBIENTAL APROPIADO QUE LE PUEDA PERMITIR SATISFACER SUS NECESIDADES MIENTRAS ESTÁ RODEADO POR EL CAMBIO. LA MAYORÍA DE TAL RESPALDO DEBE TENER LUGAR DENTRO DE LA EMPRESA DONDE EL INDIVIDUO CUMPLE CON SU DESTINO DE TRABAJO. LOS CLIMAS ORGANIZACIONALES DE RESPALDO PUEDEN AMINORAR EL TRAUMA DEL CAMBIO.

LA REORIENTACIÓN DEL INDIVIDUO HACIA UNA CONDUCTA QUE CORRESPONDA AL CAMBIO, DEPENDE PARTICULARMENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE SUS FORMAS. SIN LA GUÍA ACTIVA Y EL APOYO POR PARTE DE LA EMPRESA, EL INDIVIDUO TENDERÁ A RESISTIRSE EN LUGAR DE ADAPTARSE AL CAMBIO.

LOS INDIVIDUOS TENDRÁN QUE ASUMIR CONSIDERABLE RESPONSABILIDAD POR SU PROPIO DESTINO Y MOSTRARSE DISPUESTOS A REORIENTARSE A CONDICIONES QUE RESPONDAN AL CAMBIO, MEDIANTE LA EDUCACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO.

SERÁ DIFÍCIL PARA EL INDIVIDUO, MODIFICAR SU PAPEL DE DEPENDIENTE A INDEPENDIENTE Y PARA MUCHOS NO SERÁ POSIBLE TAL TRANSICIÓN, SIN EMBARGO, LA EMPRESA NO DEBE ABANDONAR A SUS --

MIEMBROS. UNA ESTRATEGIA DE TRANSICIÓN QUIZÁ BIEN PUEDA PERMITIR QUE LA EMPRESA CONTINÚE CON SU PAPEL DE PADRE DE AQUELLOS MIEMBROS QUE NO PUEDAN ENFRENTARSE AL TRAUMA DE LA ACCIÓN INDEPENDIENTE. ( 26 )

#### 5.6.3.1. VALORES EN TRANSICIÓN.

PARA LOGRAR EL APOYO AMBIENTAL APROPIADO PARA CORRESPONDER AL CAMBIO Y REORIENTAR AL INDIVIDUO, EXISTEN UNA SERIE DE VALORES Y PRINCIPIOS, LOS CUALES SE ENCUENTRAN EN TRANSICIÓN, ORIENTÁNDOSE CADA VEZ MÁS A LA IDEA DE QUE EL SER HUMANO COMÚN Y CORRIENTE TIENE APTITUDES PARA CREAR, PROGRESAR, COLABORAR Y PRODUCIR, Y QUE ÉSTAS SON CADA VEZ MAYORES.

ASÍ, EL CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, COMPRENSIÓN Y CONSIDERACIÓN DE ESTA SERIE DE VALORES O PRINCIPIOS, ORIENTAN AL INDIVIDUO DESDE EL NIVEL OPERATIVO HASTA EL NIVEL DIRECTIVO A LOGRAR UNA CONDUCTA QUE CORRESPONDA AL CAMBIO.

ÉSTOS VALORES NOS DAN ADEMÁS UNA IDEA DE CÓMO SE VA TRANSFORMANDO LA MENTALIDAD EMPRESARIAL EN CUANTO A LAS RELACIONES, INTERDEPENDENCIA Y COMUNICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN. HAY QUE CONSIDERAR QUE ESTOS VALORES NO SON ABSOLUTOS, MÁS BIEN REPRESENTAN ORIENTACIONES, MÁS QUE METAS FINALES. EL GRADO EN QUE SE APLIQUEN A CORTO PLAZO DEPENDE A MENUDO DE LAS PERSONAS U OTRAS VARIABLES QUE INTERVENGAN.

EL PERIODO EN QUE NOS ENCONTRAMOS ACTUALMENTE, LO REITERAMOS UNA VEZ MÁS, ES DE TRANSICIÓN EN UN RITMO ACELERADO, EL CUAL LLEVA CONSIGO UN IMPULSO PARA ALEJARNOS DE LOS VALORES MÁS ANTIGUOS APLICABLES Y MENOS SIGNIFICATIVOS EN EL ASPECTO DE LA PERSONALIDAD Y DE LA ORGANIZACIÓN Y PARA ACERCARNOS A LOS NUEVOS VALORES, LOS CUALES PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN:

- A) ELIMINACIÓN DEL CONCEPTO DE QUE EL HOMBRE ES ESENCIALMENTE MALO Y TENDENCIA A CONSIDERARLO BÁSICAMENTE BUENO.

EL HOMBRE POR SU NATURALEZA NO ES MALO, SUS RELACIONES CON OTROS HOMBRE Y EL IMPACTO QUE SOBRE ÉL EJERCE EL ORGANISMO CON EL QUE ESTÁ VINCULADO, PUEDEN IMPULSARLO A SER ASÍ.

EL HOMBRE SIENTE MOTIVACIONES INTERNAS HACIA FINALIDADES POSITIVAS, PERSONALES Y SOCIALES, EL GRADO EN QUE DEJE DE EXPERIMENTAR MOTIVACIONES PROVIENE DE UN PROCESO ANTI-MOTIVADOR ENGENDRADO POR SUS RELACIONES Y/O POR SU MEDIO AMBIENTE.

LA IDEA CULTURAL ARRAIGADA DE LA MALDAD DEL HOMBRE HA ENGENDRADO LAS FORMAS PRÁCTICAS DE ORGANIZACIÓN HECHAS PARA CONTROLAR, LIMITAR, REVISAR, INHIBIR Y CASTIGAR.

CUANDO SE CONSIDERA MALAS A LAS PERSONAS, NECESITAN DISCIPLINA Y CORRECTIVOS, CUANDO SE LES CONSIDERA BUENAS, NECESITAN QUE SE LES APOYE. EL HECHO DE EVITAR TRATARLAS O DE HACER VALORACIONES NEGATIVAS DE ELLAS PUEDE VOLVERLAS CAUTAS, RESERVADAS Y ESTAR "A LA DEFENSIVA". CONFIRMARLES LO BUENO PUEDE ENGENDRAR ALIVIO, CONFIANZA Y DESEOS DE SUPERACIÓN.

- B) ELIMINACIÓN DEL CONCEPTO DE QUE LAS PERSONAS SON INMUTABLES Y TENDENCIA A CONSIDERAR QUE ESTÁN EN FORMACIÓN.

TODO MUNDO PUEDE ESTAR EN UN ESTADO DE CONSTANTE "FLUIDEZ", EN PERPETUA BÚSQUEDA, HACIENDO PRUEBAS, EXPERIMENTOS Y EN CONSTANTE DESARROLLO. EXISTE EN ELLO, UN DESPERDICIO DE POTENCIALIDAD DE LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS Y LA CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVOS CONOCIMIENTOS ES --

SUSCEPTIBLE DE AUMENTO.

LOS ORGANISMOS SUELEN DUDAR DE SER RESPONSABLES DEL FOMENTO DEL DESARROLLO INDIVIDUAL. PARA CASI TODOS LOS ORGANISMOS -ESPECIALMENTE LA EMPRESA DESEOSA DE SUPERVIVENCIA A LARGO PLAZO A TRAVÉS DE SU ADAPTABILIDAD, DE LAS INNOVACIONES Y DE LOS CAMBIOS- EL FOMENTAR EL DESARROLLO INDIVIDUAL ES UNA CUESTIÓN CADA VEZ MÁS NECESARIA.

PARA LOGRAR EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS ES INDISPENSABLE QUE EL MEDIO AMBIENTE LOS FAVOREZCA. EL PROGRESO PERSONAL EXIGE ORGANISMOS SANOS.

- c) ELIMINACIÓN DE LA RESISTENCIA Y EL TEMOR A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y TENDENCIA A APROVECHARLAS.

UN HOMBRE DESCONOCIDO SE TORNA IMPOSIBLE DE TRATAR. LOS ORGANISMOS ASÍ COMO LOS INDIVIDUOS, SE VEN FRECUENTEMENTE AMENAZADOS PORQUE SE IMAGINAN QUE SE PONEN EN TELA DE JUICIO SUS PRINCIPIOS Y MODALIDADES O PORQUE CREEN QUE SE VAN A PONER A PRUEBA Y PREFIEREN REHUIR A CONFLICTOS, MOLESTIAS Y COSAS SEMEJANTES QUE CREEN PODRÍAN ACARREAR. LA CONSECUENCIA ES QUE SE TORNAN FALTOS DE CREATIVIDAD Y SE ENTREGAN A UNA FALSA SENSACIÓN DE PAZ Y SEGURIDAD. EL HECHO DE QUE EXISTAN DIFERENCIAS PUEDE SER ALTAMENTE FUNCIONAL, YA QUE EN ESTAS DIFERENCIAS ES DONDE SE ENCUENTRA LA POTENCIALIDAD CREATIVA, YA SEA POR COMPETENCIA CONSTRUCTIVA O POR EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y UTILIZACIÓN DE ESTAS NUEVAS EXPERIENCIAS.

- d) ELIMINACIÓN DE LA IDEA DE UTILIZAR AL INDIVIDUO A TRAVÉS DE INSTRUCTIVOS DE TRABAJO Y TENDENCIA A CONSIDERARLO COMO PERSONA EN SU PLENITUD.

ES MUY FÁCIL RELEGAR A LA GENTE A "CASILLEROS" Y/O A INSTRUCTIVOS DE TRABAJO, EN REALIDAD SE CONTRATA A UNA PERSONA EN SU PLENITUD, NO A UNA PARTE DE ELLA Y DEBE CONTARSE CON ELLA COMO COLABORADORA. EL DESAFÍO LANZADO A LA EMPRESA QUE QUIERA CORRESPONDER AL CAMBIO CONSISTE EN RECONOCER ESTE HECHO Y EN DESCUBRIR LOS CANALES PARA DAR SALIDA A SUS RECURSOS VALIOSOS, GENERALMENTE DESPERDICADOS, QUE SE PUDIERAN APROVECHAR.

- E) ELIMINACIÓN DEL CONCEPTO JERÁRQUICO DE LA AUTORIDAD Y DEL PRESTIGIO PERSONAL Y TENDENCIA A USAR EL RANGO JERÁRQUICO PARA FINES DE LA ORGANIZACIÓN.

EN LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES, LA CATEGORÍA JERÁRQUICA SE UTILIZA EN NUMEROSAS OCASIONES PARA FINES PERSONALES TANTO PARA ESCONDERSE TRAS ELLA, COMO PARA MANTENER UNA AUREOLA DE PODERÍO Y DE PRESTIGIO. UNA DE LAS CONSECUENCIAS ES RODEARSE DE UNA MURALLA QUE ÉSTORBA LAS FUNCIONES IMPIDIENDO EL CAUDAL DE COMUNICACIONES.

LA CATEGORÍA JERÁRQUICA DEBE SER APLICABLE EN SENTIDO FUNCIONAL U ORGANIZADOR. ÁLGUNAS PERSONAS SABEN MÁS QUE OTRAS, ÁLGUNAS PUEDEN HACER LAS COSAS QUE OTRAS NO SON CAPACES DE HACER, ÁLGUNAS TIENEN MAYOR SENTIDO DE RESPONSABILIDAD QUE OTRAS, ES CONVENIENTE QUE ESAS DIFERENCIAS SE APOYEN EN EL RANGO JERÁRQUICO, PERO EL POSEEDOR DEBE USARLO EN RELACIÓN A SU FUNCIÓN, POR LO QUE LA ORGANIZACIÓN DEBE ESTAR PENDIENTE DEL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA CATEGORÍA JERÁRQUICA EN SU FUNCIONAMIENTO.

- F) ELIMINACIÓN DE LA DESCONFIANZA HACIA LOS DEMÁS Y TENDENCIA A CONFIAR EN ELLOS.

UNO DE LOS COROLARIOS DEL CONCEPTO DE QUE EL HOMBRE ES

MALO, ES QUE NO PUEDE CONFÍARSE A ÉL Y SI NO PUEDE TEMÉRSELE CONFIANZA, ES PRECISO VIGILARLO METICULOSAMENTE.

MUCHAS FORMAS TRADICIONALES DE ORGANIZAR EXISTEN, POR LO MENOS PARCIALMENTE, A CAUSA DE LA DESCONFIANZA. LA SUPERVISIÓN ESTRECHA, LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS, LA VIGILANCIA, LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, LA REVISIÓN DE HORAS DE SALIDA, ETCÉTERA, LLEVAN CONSIGO HASTA CIERTO PUNTO LA MARCA DE LA DESCONFIANZA.

CUANDO SE DEPOSITA CONFIANZA EN ALGUIEN, ESA PERSONA CORRESPONDE DE MANERA QUE AMERITE O JUSTIFIQUE ESA CONFIANZA. LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN CONFIANZA LOGRAN MUCHO, PERMITIENDO A INDIVIDUOS Y GRUPOS GRAN LIBERTAD DE ACCIÓN PARA AUTOCONDUCTIRSE, APOYADA EN LA CREENCIA, FRUTO DE LA EXPERIENCIA DE QUE ESTA ACTITUD ENGENDRARÁ EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, MUY NECESARIO EN LOS INDIVIDUOS DE LA EMPRESA QUE QUIERA CORRESPONDER AL CAMBIO.

- g) ELIMINACIÓN DEL TEMOR A EXPONERSE A RIESGOS Y TENDENCIA A AFRONTARLOS.

UN ATRIBUTO QUE DEBE ELIMINARSE EN LAS ORGANIZACIONES ES LA RENUENCIA A EXPONERSE A RIESGOS Y A PONERSE EN EVIDENCIA. GRAN PARTE DE ESTA RENUENCIA PROVIENE DE LA DESCONFIANZA EN UNO MISMO Y DEL TEMOR CONSIGUIENTE DE LAS REPERCUSIONES QUE SE ESPERAN DESPUÉS DEL ERROR.

HACER FRENTE A LOS RIESGOS ES UNA CUALIDAD ESENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES ADAPTABLES AL CAMBIO, ACEPTAR LOS RIESGOS ES CASI NECESARIO PARA LA CREATIVIDAD Y PARA HACER CAMBIOS, ADEMÁS CORRER UN RIESGO SIGNIFICA ESTAR DISPUESTO A ACEPTAR RESPONSABILIDADES Y ESTAR ORIENTADO POR UN SENTIDO DE SUPERACIÓN Y ADAPTACIÓN AL MEDIO AMBIENTE.

- H) ELIMINACIÓN DE LA TRASCENDENCIA ATRIBUÍDA A LAS COMPETENCIAS Y TENDENCIA A CONSIDERAR MUCHO MÁS IMPORTANTE LA COLABORACIÓN.

UN PRINCIPIO QUE SE CONSIDERA MUY IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES ES EL DE LAS COMPETENCIAS, BASADOS EN EL SUPUESTO DE QUE LOS RECURSOS DISPONIBLES SON LIMITADOS EN CANTIDAD Y QUE LOS INDIVIDUOS O LOS GRUPOS PUEDEN EXPERIMENTAR MOTIVACIONES SI COMPITEN UNOS CON OTROS POR LAS POSESIONES DE ESOS RECURSOS.

LAS COMPETENCIAS PUEDEN A MENUDO HACER QUE SE ENFREENTE UN INDIVIDUO CONTRA OTRO Y A UN GRUPO CONTRA OTRO, LO CUAL PUEDE SER ANTIFUNCIONAL Y QUE INCLUSIVE DESVÍE LOS OBJETIVOS Y DIRIJA LOS RECURSOS LIMITADOS HACIA EL BLOQUEO O LA DESTRUCCIÓN DEL COMPETIDOR.

LA COLABORACIÓN SE BASA EN EL SUPUESTO DE QUE LOS RECURSOS DESEADOS LIMITADOS PUEDEN COMPARTIRLOS QUIENES TOMAN PARTE, EN FORMA MUTUAMENTE SATISFACTORIA Y, LO QUE ES AÚN MÁS IMPORTANTE, ES POSIBLE ACRECENTAR LA MAGNITUD DE LOS RECURSOS MISMOS.

AL TORNARSE CADA DÍA MÁS ESPECIALIZADAS Y COMPLEJAS LAS ORGANIZACIONES Y AL DEPENDER SUS FRUTOS MÁS DE LA ACCIÓN RECÍPROCA DE INDIVIDUOS Y GRUPOS Y AL APRECIARSE MÁS AMPLIAMENTE LOS CONCEPTOS ORGÁNICOS O LOS SISTEMAS DE LAS FUNCIONES ORGANIZADORAS, LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER LA COLABORACIÓN COMO FORMA DE ORGANIZAR ES CADA DÍA MÁS EVIDENTE.

TANTO INDIVIDUOS COMO GRUPOS DEPENDEN UNOS DE OTROS Y ESA INTERDEPENDENCIA EXIGE FACILITARLA POR MEDIO DE LA COLABORACIÓN, EN LUGAR DE ESTORBARLE CON LAS COMPETENCIAS, ASÍ LA COLABORACIÓN DEBE SER CONSIDERADA COMO REFLEJO DE LA FUERZA Y NO DE LA DE-



BILIDAD.

LA IMPLANTACIÓN DE DICHO PRINCIPIOS Y VALORES CORRESPONDE A LAS ORGANIZACIONES CON DESEOS DE ESFORZARSE EN LA ADAPTACIÓN Y SUPERACIÓN DEL CAMBIO.

PARA INICIAR ESTA IMPLANTACIÓN ES NECESARIO CONCENTRARNOS EN EL DESARROLLO DE LA PERSONA, TENER EN CUENTA QUE LOS INDIVIDUOS POSEEN UNA POTENCIALIDAD INEXPLORADA, CAPACIDAD Y DESEO DE PROSPERAR, DE COLABORAR EN FORMA SIGNIFICATIVA Y DE MOSTRAR INICIATIVA.

CON LO ANTERIOR, SE DEBE REALIZAR UN PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN, SIN EMBARGO, NO ES COSA DE IMPONERLO A LA FUERZA, TIENE QUE ADAPTARSE DE MUCHAS MANERAS A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y LOS INDIVIDUOS.

UNA VEZ QUE ESTOS VALORES LOGRAN INFILTRARSE Y QUE EL PERSONAL TIENDE HACIA ELLOS, EXISTE UNA ENERGÍA ORIENTADA HACIA EL CAMBIO Y NUEVAS POSIBILIDADES PARA EL ORGANISMO, ASÍ, AL TENERSELES MÁS CONFIANZA A LAS RELACIONES, AL DELEGAR MÁS RESPONSABILIDADES, AL CEDER EL ESPÍRITU DE COMPETENCIA A LA COLABORACIÓN, TODOS EXPERIMENTAN UNA SENSACIÓN DE MAYOR LIBERTAD, SE SIENTEN MÁS CAPACITADOS PARA PONER A PRUEBA TODO LO QUE LOS RODEA Y ENSAYAR NUEVAS OPCIONES CON UNA MAYOR INVENTIVA Y TENDENCIA A LA INNOVACIÓN.

PARA QUE ESTOS PRINCIPIOS Y VALORES TENGAN UN CARÁCTER PERMANENTE, ES IMPORTANTE QUE SE CONVIERTAN EN PARTE INTEGRANTE DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU FUNCIONAMIENTO, ADEMÁS EN SU TRANSICIÓN Y DESPUÉS DE ELLA, ESTOS CAMBIOS QUIZÁ PROVOQUEN PROBLEMAS AL ORGANISMO, AL ENFRENTARSE AL MEDIO AMBIENTE EXTERNO CON LOS VALORES Y PRINCIPIOS TRADICIONALES, POR LO QUE ES PRECISO PREVER UNA GRAN VARIEDAD DE REACCIONES. ( 27 )

#### 5.6.4. DISEÑO DE UN CLIMA QUE RESPONDA AL CAMBIO.

LOS DIRECTIVOS DE CADA EMPRESA TIENEN SU PROPIA PERSPECTIVA RESPECTO AL CLIMA EN EL QUE ÉL Y OTROS TRABAJAN, PERO TIENEN TENDENCIA A CIERTAS DISTORSIONES EN PERSPECTIVA O A DETERMINADAS INCLINACIONES, DEBIDO TAL VEZ, A LAS MUCHAS DEMANDAS PUESTAS SOBRE ELLOS Y A SU PAPEL DE TIPO ÚNICO PARA DAR FORMA AL CLIMA ORGANIZACIONAL. LA CONFIANZA SOBRE CIERTO SENTIMIENTO INTUITIVO PARA VALORAR EL CLIMA PUEDE, POR TANTO, PASAR DESAPERCIBIDA O HACER MÍNIMA LA IMPORTANCIA DE CIERTAS DIMENSIONES QUE SON DE GRAN PREOCUPACIÓN PARA OTROS, QUE VEN A LA EMPRESA DESDE UN ÁNGULO DIFERENTE.

LAS DIFERENCIAS EN CLIMA SE DIAGNOSTICAN CON MÁS EXACTITUD CUANDO SE ANALIZAN MEDIANTE ESTUDIOS FORMALES DE LA CONDUCTA. UN EJEMPLO DE HERRAMIENTA CIENTÍFICA SOBRE LA CONDUCTA QUE SE EMPLEA PARA ESTUDIAR EL CARÁCTER DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ES EL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES, PREPARADO POR RENSIS LIKERT, QUE A TRAVÉS DE UN CUESTIONARIO EVALÚA LAS PERCEPCIONES INDIVIDUALES DE VARIAS CATEGORÍAS MAYORES DE VARIABLES ORGANIZACIONALES: LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, INTERACCIÓN-INFLUENCIA, ADOPCIÓN DE DECISIONES, DETERMINACIÓN DE METAS, CONTROL Y OBJETIVOS DE DESEMPEÑO. LIKERT DIFERENCIA LAS TENDENCIAS CENTRALES EN LOS PERFILES ORGANIZACIONALES DENTRO DE CUATRO TIPOS IDEALES DE SISTEMAS QUE GENERALMENTE CUBREN DESDE EL USO UNILATERAL DE LA AUTORIDAD HASTA AQUEL QUE DÁ ÉNFASIS A LAS RELACIONES DEL EQUIPO PARTICIPANTE Y EN EL PODER COMPARTIDO PARA DETERMINAR METAS, IMPLANTAR CONTROLES Y ADOPTAR DECISIONES. ( 28 )

PARA DIFERENCIAR EL CARÁCTER DE LOS CLIMAS ORGANIZACIONALES, ROGER HARRISON PROPONE UN ESQUEMA DE CLASIFICACIÓN QUE DIVIDE LAS ORIENTACIONES DENTRO DE CUATRO CATEGORÍAS GENERALES A - LAS QUE IDENTIFICA COMO PODER, PAPEL, TAREA U ORIENTACIONES PERSO-

NALES. CADA UNA DE ELLAS PRODUCE UN TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE TIENE EFECTOS ESPECIALES DE GRAN ALCANCE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

#### 5.6.4.1. LA EMPRESA ORIENTADA HACIA EL PODER.

PROCURA DOMINAR SU MEDIO AMBIENTE Y SUPRIMIR TODA OPOSICIÓN, CON FUERTES CONTROLES SOBRE SUS SUBORDINADOS, LOS INTERESES INDIVIDUALES SE SACRIFICAN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, GENERANDO CON ELLO UNA SUBSECUENTE FALTA DE MOTIVACIÓN. AUNQUE ESTE TIPO DE EMPRESA PUEDE CONTRARRESTAR RÁPIDAMENTE LAS AMENAZAS SIMPLES MEDIANTE DECISIONES UNILATERALES, TIENEN MUCHÍSIMO MENOS ÉXITO EN EL MANEJO DE UN CAMBIO AMBIENTAL COMPLEJO, DEBIDO A QUE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN HACIA EL CENTRO DE DECISIONES SE HALLAN SUMAMENTE RECARGADOS.

#### 5.6.4.2. LA EMPRESA ORIENTADA HACIA LA FUNCIÓN.

PERSONIFICA EL MODELO BUROCRÁTICO CON UNA INTENSA PREOCUPACIÓN POR LA LEGITIMIDAD, REGLAS, DERECHOS, JERARQUÍA Y POSICIÓN PARA PROVEER UN PROCEDIMIENTO ORDENADO Y RACIONAL PARA REGULAR LAS ACTIVIDADES O DISMINUIR EL CONFLICTO. EL MODELO BUROCRÁTICO PROPORCIONA LA SEGURIDAD ECONÓMICA DEL INDIVIDUO, REFORZANDO SU SISTEMA DE COORDINACIÓN PROGRAMADA PERO SU GRAN PREOCUPACIÓN POR EL PROCEDIMIENTO AFECTA LA FLEXIBILIDAD, ESPECIALMENTE EN AJUSTES A CAMBIOS AMBIENTALES COMPLEJOS Y HASTA EN MOVILIZAR FUERZAS EN CONTRA DE LA AMENAZA COMPETITIVA; ES MUCHO MÁS ADECUADO PARA UN AMBIENTE ESTABLE.

#### 5.6.4.3. LA EMPRESA ORIENTADA HACIA LA TAREA.

DÁ ÉNFASIS AL LOGRO DE METAS SUPERORDENADAS O DE NIVEL SUPERIOR, SIN QUE PERMITA QUE NINGUNA RESTRICCIÓN DE PROCEDIMIENTO JERÁRQUICO IMPIDA EL LLEVAR A CABO LA TAREA.

AL INDIVIDUO SE LE PROPORCIONA MODERADA SEGURIDAD Y MUCHAS OPORTUNIDADES PARA SU COMPROMISO VOLUNTARIO HACIA LA META PERO DENTRO DE LOS CONFINES DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. ESTE TIPO DE EMPRESA TIENDE A FAVORECER LA EFECTIVIDAD SOBRE LA VELOCIDAD EN CONTRASTE CON LA ORIENTACIÓN HACIA EL PODER, ES SUMAMENTE FLEXIBLE PARA ENFRENTARSE AL CAMBIO AMBIENTAL Y AJUSTA SUS RECURSOS DE MODO QUE SE CUMPLA LA TAREA. LA COORDINACIÓN SÓLO TIENE UN ÉXITO MODERADO, PUESTO QUE CIERTA DIVERSIDAD EN ESTRUCTURA Y SUB-METAS PUEDEN COMPLICAR LA INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS COMUNES.

#### 5.6.4.4. LA EMPRESA CENTRADA EN LA PERSONA.

ESTA HA QUEDADO LIMITADA HISTÓRICAMENTE A PEQUEÑAS EMPRESAS QUE SE CREARON PARA SERVIR LOS INTERESES DE SUS MIEMBROS COMO LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES DE CONTADORES, MÉDICOS O ABOGADOS Y POSIBLEMENTE ALGUNOS GRUPOS IDEOLÓGICOS U OTRAS EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS. AUNQUE LA PREOCUPACIÓN POR EL INDIVIDUO ES IMPORTANTÍSIMA, LA EMPRESA PUEDE ENFRENTARSE INADECUADAMENTE A LOS CONFLICTOS Y SER LENTA EN SU AJUSTE. LA INTEGRACIÓN DE LOS ESFUERZOS Y OBJETIVOS DE LOS MIEMBROS INDIVIDUALES ES DIFÍCIL PERO LA ORGANIZACIÓN A MENUDO ESTÁ EN APTITUD DE AJUSTARSE A LA COMPLEJIDAD AMBIENTAL, SI EL CAMBIO ES COMPATIBLE CON LOS INTERESES PERSONALES DE LOS MIEMBROS.

DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN ANTERIOR, EL CLIMA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES DEBEN ESTAR EN APTITUD DE EQUILIBRAR LOS OBJETIVOS Y DEMANDAS EN CONFLICTO. LA EMPRESA QUE SE CONCENTRA EN LA TAREA PROBABLEMENTE POSEA LA COMBINACIÓN ÓPTIMA DE CARACTERÍSTICAS ADAPTABLES A UN MEDIO AMBIENTE TURBULENTO. ALGUNOS ATRIBUTOS DE LA ORIENTACIÓN HACIA EL PODER SON ÚTILES, ESPECIALMENTE PARA ENFRENTARSE A LOS CONFLICTOS PERO EN SU TOTALIDAD, LA FLEXIBILIDAD DE LA EMPRESA ORIENTADA HACIA LA TAREA PROPORCIONARÁ LA MAYOR EFECTIVIDAD PARA MANEJAR EL CAMBIO.

UN DESPLIEQUE DE ATRIBUTOS ORIENTADOS A LA PERSONA PUEDE PROPORCIONAR UN EQUILIBRIO CONVENIENTE PARA ENFRENTARSE A LA INCERTIDUMBRE Y COMPLEJIDAD DONDE LAS SUB-METAS Y ESTRATEGIAS VARÍAN RÁPIDAMENTE Y DONDE LAS METAS PERSONALES Y DE LA CORPORACIÓN SE ENCUENTRAN POSITIVAMENTE CORRELACIONADAS.

PARA OBTENER UN CAMBIO DURADERO, LOS DIRECTIVOS NO SÓLO DEBEN TRATAR DE CAMBIAR A LOS INDIVIDUOS, SINO QUE TAMBIÉN DEBEN DE MODIFICAR LAS PRESIONES ORGANIZACIONALES QUE OPERAN SOBRE ELLOS.

PARA QUE UNA EMPRESA SE ENCUENTRE EN POSICIÓN DE REDUCIR LAS PRESIONES QUE OPERAN SOBRE LOS MIEMBROS INDIVIDUALES, CON EL FIN DE DESARROLLAR UNA CORRESPONDENCIA AL CAMBIO, DEBE HACERSE UN EXÁMEN REALISTA DE LAS PRESIONES IMPUESTAS SOBRE ELLA, LAS MAYORES PRESIONES PARA LOGRAR SUS PROPIOS OBJETIVOS REQUIEREN ALGÚN TIPO DE EQUILIBRIO ENTRE LAS DEMANDAS DE LOS INDIVIDUOS Y LAS DE LA SOCIEDAD Y LA MISIÓN ECONÓMICA BÁSICA DE LA EMPRESA. ASÍ COMO LAS ASPIRACIONES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES PUEDEN ESTAR EN CONFLICTO EN ALGUNOS PUNTOS, ASÍ PUEDEN TAMBIÉN LAS PREOCUPACIONES DE LA SOCIEDAD ESTAR EN CONFLICTO Y REDUCIR OPCIONES DISPONIBLES TANTO A LA EMPRESA COMO AL INDIVIDUO.

LA EMPRESA DEBE RECONOCER Y RESOLVER EL CONFLICTO POTENCIAL DE METAS, SIN INVALIDAR O DESTRUIR LA APTITUD DE NINGÚN SEGMENTO PARA LLEVAR A CABO SU MISIÓN PRINCIPAL. LAS PERSPECTIVAS DISTORCIONADAS PUEDEN DAR POR RESULTADO UN CONFLICTO DE MAL FUNCIONAMIENTO.

LOS DIRECTIVOS NO DEBEN CONSIDERAR LAS ASPIRACIONES DE LOS INDIVIDUOS COMO HOSTILES A LA FLEXIBILIDAD DE LA EMPRESA. LAS METAS PERSONALES NO NECESITAN SER MUTUAMENTE EXCLUSIVAS Y AISLADAS DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SINO QUE PUEDEN SER

ALTAMENTE COMPLEMENTARIAS. SI LAS ORGANIZACIONES HAN DE DESARROLLAR LA FLEXIBILIDAD CREADORA NECESARIA PARA ENFRENTARSE A LOS MEDIOS TURBULENTOS, LOS CAMBIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEBEN ATRAER LA TOTALIDAD DE LAS APORTACIONES INDIVIDUALES PARA QUE TENGAN UNA ACTIVA PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES Y MISIONES DE LAS EMPRESAS. ( 29 )

#### 5.6.5. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA NO SE ENCUENTRA DETERMINADA ÚNICAMENTE POR LO QUE CORRESPONDE A LA ESCRITURA CONSTITUTIVA, SU ORGANIGRAMA, SU MANUAL DE ORGANIZACIÓN O SU MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, EN REALIDAD ÉSTAS REPRESENTAN SIMBÓLICAMENTE DICHA ORGANIZACIÓN PERO LA REALIDAD ORGANIZACIONAL NO SÓLO SE ENCUENTRA CONSTITUIDA POR LA DIVISIÓN FÍSICA IDEAL DE TAREAS Y RELACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, SINO TAMBIÉN POR LAS METAS DE LA EMPRESA, SUS POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN A EMPLEADOS, LA CONDUCTA DE LOS DIRECTIVOS, SU TECNOLOGÍA DISPONIBLE, EL AMBIENTE DE SU MERCADO Y EN GENERAL UN NÚMERO TÁN EXTENSO DE VARIABLES COMO RELACIONES TENGA LA EMPRESA.

ÁSIMISMO, RELACIONAMOS LO QUE CONSTITUYE EL PAPEL DE LOS INDIVIDUOS PARA CON LA EMPRESA Y EL PAPEL DE LA EMPRESA CON EL INDIVIDUO MISMO, ES DECIR, QUÉ SE ESPERA DEL INDIVIDUO PARA CON LA EMPRESA Y QUÉ ESPERA EL MISMO INDIVIDUO POR PARTE DE ÉSTA.

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL NO CULMINA NI COMIENZA CON LA CONFIGURACIÓN FÍSICA O ESTRUCTURAL DE LAS ACTIVIDADES. LA ORGANIZACIÓN ES UN ENTE PARA CANALIZAR LOS PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA, MÁS AL DECIR PROCESOS, NO SE QUIERE DECIR QUE SEAN SIMPLER RELACIONES DE CAUSA Y EFECTO, QUE DEN COMO CONSECUENCIA LA CONDUCTA DEL HOMBRE DENTRO DE LA EMPRESA.

EL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE DENTRO DE LA EMPRESA NO ES SIMPLE MENTE PRODUCTO DE UN MODO LÓGICO O MECANICISTA DE PROCESAR LA INFORMACIÓN.

AL NO PODER SEPARAR DEL PERSONAL EL ASPECTO EMOCIONAL (PSICOLÓGICO) CON LA ACTIVIDAD LABORAL PROPIAMENTE DICHA, EL CLIMA ORGANIZACIONAL INFUNDE VALORES, IDEOLOGÍA Y SENTIMIENTOS -- TALES, COMO PREOCUPACIONES AFECTIVAS Y EMOCIONALES. LOS SENTIMIENTOS EN UNA ORGANIZACIÓN SON RESULTADO DE LA FORMA EN QUE LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS LLEVAN A CABO LAS ACTIVIDADES E INTERACCIONES ENTRE SÍ. LOS SENTIMIENTOS ESTÁN ASOCIADOS CON EL MODO EN QUE LAS ACTIVIDADES INTERACTÚAN O LIMITAN LA INTERACCIÓN CON OTROS. CONCEPTUALMENTE, EL TEJIDO DE ACTIVIDADES, INTERACCIONES Y SENTIMIENTOS DE ASOCIACIÓN ABARCAN DESDE AQUELLOS QUE EL SISTEMA REQUIERE HASTA LOS QUE EMERGEN INDEPENDIENTEMENTE O COMO CONSECUENCIA DE LA INTENCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL, PUESTO QUE ES CASI IMPOSIBLE ANTICIPAR TODOS LOS REQUISITOS E INTERACCIONES DE UNA TAREA, LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL REAL TIENE LUGAR CONFORME ESTOS FACTORES SE ADECUAN AL SISTEMA.

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS, LOS DIRECTIVOS HAN MANIFESTADO UNA CRECIENTE PREOCUPACIÓN RESPECTO AL PROBLEMA DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO Y EL SENTIDO QUE EL INDIVIDUO POSEA DE PERTENECER A LA ORGANIZACIÓN. EN VIRTUD DE QUE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HAN PRODUCIDO MÁ S EN LA FORMA DE TEORÍA UTILIZABLE, LAS EMPRESAS HAN INTENTADO HACER QUE EL INDIVIDUO SE SIENTA MÁ S PARTE DE LA ORGANIZACIÓN Y MÁ S COMPROMETIDO CON SU MISIÓN. LAS NOCIONES DE CASTIGO Y ADMINISTRACIÓN CENTRADA EN LA COERCIÓN, SE HAN VISTO CONSIDERABLEMENTE ALTERADAS POR LAS VARIACIONES QUE HAN TENIDO LUGAR EN CONCEPTOS TALES COMO DESARROLLO ADMINISTRATIVO, DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD, ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS O PARTICIPACIÓN GRUPAL DE TOMA DE DECISIONES. TALES TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN, ATESTIGUAN EL --

INTENTO POR PARTE DE LA EMPRESA DE CREAR UN AMBIENTE MÁS PRODUCTIVO Y QUE ESPERA PRODUCIR MÁS SATISFACCIÓN INTERNA.

INDUDABLEMENTE TALES PROGRAMAS AUMENTARÁN EN EL FUTURO Y PROPUGNAMOS PORQUE SU EMPLEO CADA VEZ MAYOR, FORME PARTE DEL ESFUERZO GENERAL PARA CREAR EN LOS INDIVIDUOS Y EN LAS ORGANIZACIONES UNA CAPACIDAD PARA LA AUTO-RENOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO. NO OBSTANTE, EN RARAS CIRCUNSTANCIAS, TALES PROGRAMAS O TÉCNICAS SE HAN INTEGRADO COMPLETAMENTE DENTRO DE UN CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN QUE ESLABONE EL PROGRESO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ORGANIZACIÓN CON LOS REQUISITOS DE ESTRATEGIA AMBIENTAL. HUY A MENUDO ESTAS ACTIVIDADES, A PESAR DE LAS BUENAS INTENCIONES DE LA GERENCIA, SON MÁS DE CARÁCTER MARGINAL Y CON LA INTENCIÓN DE CORREGIR UNA DEFICIENCIA ACTUAL, APORTAR ALGUNA MEJORÍA EN EL DESEMPEÑO FUTURO O SIMPLEMENTE REDUCIR AL MÍNIMO LAS FRUSTRACIONES DEL EMPLEADO, PROPORCIONÁNDOLE MÁS BENEFICIOS INDIVIDUALES PERO CON Poca ESPERANZA DE QUE LA EMPRESA AUMENTE SU NIVEL DE DESEMPEÑO.

LAS ASPIRACIONES HUMANAS ESTÁN CRECIENDO EN UNA PROPORCIÓN GEOMÉTRICA. EL PROBLEMA CRÍTICO PARA DAR FORMA AL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTIBA EN SABER SI LAS EXPECTACIONES DE LOS EMPLEADOS ESTÁN CRECIENDO CON MÁS RAPIDEZ QUE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA SATISFACERLAS. LAS ESTRUCTURAS Y CLIMAS DE LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYEN UNO DE LOS FACTORES PRINCIPALES DE LA MOTIVACIÓN O LA AUSENCIA DE ÉSTA, QUE CONDICIONAN LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO.

ESTAS ASPIRACIONES DEMANDAN NUEVAS DISTRIBUCIONES DE PODER, MENOR NÚMERO DE ACCIONES UNILATERALES Y MÁS OPORTUNIDADES PARA QUE LOS INDIVIDUOS EN TODOS LOS NIVELES SEAN ESCUCHADOS Y TENGAN INFLUENCIA. TALES CONCEPTOS ESTÁN ÍNTIMAMENTE LIGADOS CON LOS SENTIMIENTOS DEL INDIVIDUO SOBRE SI ES O NO DEPENDIENTE O SI PUEDE SER INDEPENDIENTE Y HASTA CIERTO GRADO, CONFIGURAR



EL AMBIENTE EN QUE FUNCIONA. ( 30 )

EL CAMBIO ENGENDRA NUEVOS CAMBIOS. LA CUESTIÓN PRINCIPAL A QUE SE ENFRENTA LA SOCIEDAD ES COMO MANEJAR EL CAMBIO PARA CREAR ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS MÁ S EFECTIVOS. LAS ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO DEBEN TENER PRIORIDAD SI SE QUIERE QUE LA SOCIEDAD NO SE ENCUENTRE EN EL CAOS Y CREÉ UNA TURBULENCIA INCONTROLABLE PARA SUS INSTITUCIONES Y SUS MIEMBROS.

LAS ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO DEBEN POSEER GRAN FLEXIBILIDAD PARA MANEJAR LA AMBIGUEDAD E INCERTIDUMBRE DEL MEDIO AMBIENTE DE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XX. ( 31 )

#### 5.6.6. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS AMBIENTALES.

CADA EMPRESA E INDIVIDUO SE ENFRENTA A UN AMBIENTE DE CARACTERÍSTICAS ÚNICAS. CADA AMBIENTE SE ENCUENTRA EN ETAPA DE MUTACIÓN, AFECTADA POR SU INTERACCIÓN E INTERDEPENDENCIA CON EL CAMBIO AMBIENTAL GLOBAL.

CUATRO ESTADOS DE AMBIENTE PROPORCIONAN CONOCIMIENTO PARA CORRESPONDER AL CAMBIO: ESTABLE, EN TRANSICIÓN, INESTABLE Y TURBULENTO. LOS ESTADOS AMBIENTALES SE DIFERENCIAN PRIMORDIALMENTE POR DOS FACTORES DE CONDICIONAMIENTO, EL RITMO DE CAMBIO Y LA MAGNITUD DE ÉSTE.

EL IMPACTO DE AMBOS FACTORES DE TRANSFORMACIÓN SE DETERMINA POR EL ANÁLISIS AMBIENTAL QUE LA PARTE POTENCIALMENTE AFECTADA POR EL CAMBIO LLEVA A CABO.

LAS DESCRIPCIONES DEFINITIVAS DE LOS ÉSTADOS AMBIENTALES ESTABLES, TRANSICIONALES, INESTABLES Y TURBULENTOS, SON ARBITRIAS Y DIFÍCILES DE FORMULAR EN TÉRMINOS ESPECÍFICOS, DEBIDO A LOS DOS FACTORES DE RITMO Y MAGNITUD DEL CAMBIO. ÉS MÁ S -

FÁCIL DEFINIRLOS EN TÉRMINOS DE TIPOS DE ESTRATEGIAS QUE CADA UNO REQUIERE Y LOS HORIZONTES DE TIEMPO APROPIADOS PARA TALES ESTRATEGIAS. LOS HORIZONTES DE PLANEACIÓN SE ACORTAN DRÁSTICAMENTE EN EL ESTADO TURBULENTO, CON ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN INMEDIATA, EL ESTADO AMBIENTAL TURBULENTO ES AQUEL DONDE EL IMPACTO DEL CAMBIO, ASÍ COMO LOS MISMOS CAMBIOS, RESULTAN IMPREDECIBLES. OBTIENIENDO ESTO REDUCE CONSIDERABLEMENTE LOS HORIZONTES DE TIEMPO DE LA PLANEACIÓN Y ENTORPECE LAS ESTRATEGIAS A PLAZO MÁS LARGO.

LOS ESTADOS AMBIENTALES INESTABLES Y TRANSICIONALES INTRODUCEN RESTRICCIONES SIMILARES PERO PROGRESIVAMENTE MENOS DRÁSTICAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, SÓLO EN EL ESTADO AMBIENTAL ESTABLE ES DONDE PUEDEN INSTITUIRSE COMPROMISOS A PLAZO MÁS LARGO E INVESTIGACIONES EN BUSCA DE OPORTUNIDADES. ( 32 )

#### 5.7. IMPLANTACIÓN DE LOS ACTOS O ESTRATEGIAS.

PODEMOS AFIRMAR QUE PARA LLEVAR A CABO LOS ACTOS O ESTRATEGIAS PARA CORRESPONDER AL CAMBIO, ES DECIR, SU EJECUCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA, NO EXISTE UN MODELO ÚNICO NI UNA FORMA UNIVERSAL QUE NOS INDIQUE EL CAMINO PARA QUE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN SEA EXITOSA.

ALGUNOS AUTORES PROPONEN MODELOS O PASOS BÁSICOS PARA LA PLANEACIÓN FORMAL O ESTRATÉGICA, OTROS SUGIEREN GUÍAS O ESQUEMAS GENERALES PARA LA EJECUCIÓN DE ACTOS O ESTRATEGIAS TENDIENTES A DIRIGIR EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, SIN EMBARGO, AMBOS SE MANEJAN EN FORMA PARTICULAR DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE CADA ORGANIZACIÓN.

LAS EMPRESAS GRANDES GENERALMENTE UTILIZAN UN PERSONAL ESPECIALIZADO EN PLANEACIÓN PARA FORMULAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS Y PARA COORDINAR LAS OTRAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN.

EN TÉRMINOS GENERALES LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS NO TIENEN UN DEPARTAMENTO ESPECIAL DE PLANEACIÓN Y NO PUEDEN FORMALIZAR LOS PROCESOS, SE BENEFICIAN SIGUIENDO SUS CONCEPTOS BÁSICOS.

SIN EMBARGO, LA DIVISIÓN ENTRE EMPRESAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y DE GRAN MAGNITUD NO ES EL ÚNICO FACTOR PARA DETERMINAR LA UTILIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, MÁS BIEN ES UNO ENTRE LOS TANTOS FACTORES QUE DEBE CONSIDERAR LA EMPRESA PARA DETERMINAR CUAL ES LA MANERA ÓPTIMA DE ACTUAR DENTRO DEL MARCO GUÍA DE ALGÚN MODELO.

DE ESTA MANERA LA EMPRESA DEBE DE TOMAR EN CUENTA TANTO SUS RECURSOS (YA SEAN ÉSTOS TÉCNICOS, MATERIALES O HUMANOS) COMO LAS RELACIONES QUE TENGA CON SU MEDIO AMBIENTE -INCLUYENDO DESDE ORGANISMOS PÚBLICOS HASTA LOS CLIENTES O SU MERCADO- LO QUE LE PERMITIRÁ CONTAR CON SUFICIENTES ELEMENTOS DE JUICIO PARA SELECCIONAR SU PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA PLANEACIÓN, ASÍ COMO LA FLEXIBILIDAD QUE LE DEBE IMPRIMIR Y TOMAR MUY EN CUENTA LOS PUNTOS DÉBILES O DE POSIBLE CRISIS. CON ESTO NO QUEREMOS DECIR QUE LOS MODELOS O GUÍAS EXISTENTES NO FUNCIONEN NI MUCHO MENOS QUE NO AYUDEN A LA ACCIÓN DE IMPLANTAR ESTRATEGIAS, MÁS BIEN QUEREMOS REFERIRNOS A QUE CADA EMPRESA UTILIZARÁ LOS MODELOS DE ACUERDO A SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS PARA ASÍ OBTENER EL MÁXIMO PROVECHO DE ELLOS.

POR LO ANTERIOR, ES IMPORTANTE EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS ENCARGADOS DE ENCAUSAR Y DIRIGIR EL CAMBIO, LOS CUALES DEBEN TOMAR COMO BASE: DESDE LA NECESIDAD DEL CAMBIO HASTA LAS ESTRATEGIAS PARA CORRESPONERLO Y PODER ESTAR EN SITUACIÓN FAVORABLE DE ENFRENTARSE CON EL MEDIO AMBIENTE CAMBIANTE DE HOY.

JAMES A.F. STONER ( 32 ) PRESENTA UN MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONSIDERA APLICABLE (CON ALGUNAS MODIFI-

CACIONES) A CUALQUIER ORGANIZACIÓN AUNQUE MENCIONA QUE PROBABLEMENTE SE ADAPTE MEJOR AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN QUE SE LLEVARÍA A CABO EN UNA EMPRESA DE TAMAÑO MEDIO CON UNA SOLA LÍNEA DE PRODUCTO. A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE SU ENFOQUE FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y UNA EXPLICACIÓN DE COMO SE LLEVA A CABO.

1) FORMULACIÓN DE METAS.

EL PASO MÁS IMPORTANTE DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES LA FIJACIÓN DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE DETERMINARÁN MUCHAS DE SUS ACTIVIDADES DURANTE LARGO TIEMPO Y AYUDARÁN POSTERIORMENTE A DECIDIR CUALES OBJETIVOS BUSCARÁ LA EMPRESA.

2) IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES.

A VECES LA MISIÓN Y OBJETIVOS QUE SE DEFINEN DE NUEVO SERÁN MUY PARECIDOS A AQUELLOS EN QUE SE BASA LA ESTRATEGIA ACTUAL PERO OTRAS VECES EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE METAS PRODUCE UN CAMBIO SUSTANCIAL EN LA MISIÓN Y EN LOS OBJETIVOS.

3) ANÁLISIS AMBIENTAL.

EL PROPÓSITO DEL ANÁLISIS AMBIENTAL ES IDENTIFICAR LAS FORMAS EN QUE LOS CAMBIOS DEL AMBIENTE DE UNA ORGANIZACIÓN PUEDEN INFLUIR EN ELLA. ES IMPORTANTE EN ESTE ANÁLISIS, DESARROLLAR UNA LISTA DE LOS FACTORES QUE SE CONSIDERAN DECISIVOS.

4) ANÁLISIS DE RECURSOS.

ESTE ANÁLISIS ES NECESARIO PARA IDENTIFICAR LAS VENTAJAS

Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA, CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA ORGANIZACIÓN.

5) IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS Y AMENAZAS.

LA IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA, EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE Y DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN SE JUNTAN EN ESTE PASO, LA DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES QUE SE OFRECEN A LA ORGANIZACIÓN Y LAS CIRCUNSTANCIAS QUE LA AMENAZAN.

6) ANÁLISIS DE LAGUNAS.

DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CAMBIO REQUERIDO EN LA ESTRATEGIA ACTUAL. UNA VEZ QUE SE HAN ANALIZADO LOS RECURSOS Y EL AMBIENTE, ES POSIBLE PREDECIR LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA EXISTENTE, CUANTO MÁS TIEMPO HALLA ESTADO EN VIGOR ESA ESTRATEGIA Y CUANTO MÁS ESTABLE SEA EL AMBIENTE, TANTO MÁS FÁCIL SERÁ HACER ESTA PREDICCIÓN. LOS DIRECTIVOS PUEDEN DECIDIR SI BIEN, MODIFICAR O NO LA ESTRATEGIA O SU EJECUCIÓN, BASÁNDOSE EN SI SE PUEDE IDENTIFICAR UNA "LAGUNA DE CUMPLIMIENTO", QUE ES LA DIFERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN Y LOS RESULTADOS QUE PROBABLEMENTE SE VAN A ALCANZAR SI SE CONTINÚA LA ESTRATEGIA EXISTENTE, CUANTO MAYOR SEA LA LAGUNA, TANTO MAYOR SERÁ EL CAMBIO EN LA ESTRATEGIA.

7) FORMULACIÓN DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA.

SI PARECE NECESARIO UN CAMBIO ESTRATÉGICO PARA CERRAR LA LAGUNA DE CUMPLIMIENTO, EL PASO SIGUIENTE SERÁ LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS, QUE ES LO QUE SE LLAMA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS. ÉSTE PASO INCLUYE LOS PUNTOS SIGUIENTES:

- IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

SI SÓLO SE NECESITA HACER UNA MODIFICACIÓN PEQUEÑA EN LA ESTRATEGIA EXISTENTE, LAS ALTERNATIVAS POSIBLES SERÁN POCAS.

- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

LA ALTERNATIVA DEBE SER CAPAZ DE PRODUCIR LOS RESULTADOS QUE SE BUSCAN.

- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

ESCOGER LAS ALTERNATIVAS QUE MEJOR SE ADAPTEN A LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

8) EJECUCIÓN DE ALTERNATIVAS.

UNA VEZ QUE SE HA DETERMINADO LA ESTRATEGIA, ES PRECISO INCORPORARLA EN LAS OPERACIONES COTIDIANAS DE LA ORGANIZACIÓN. NI LA MÁS PERFECTA Y CREATIVA ESTRATEGIA PODRÁ BENEFICIAR A LA EMPRESA, A MENOS QUE SE LLEVE A CABO SU EJECUCIÓN, ES DECIR, LA ESTRATEGIA TIENE QUE TRADUCIRSE EN PLANES TÁCTICOS ADECUADOS.

9) MEDIDA Y CONTROL DEL PROGRESO.

LOS DIRECTIVOS TIENEN QUE COMPROBAR EL PROGRESO EN COMPARACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO EN ETAPAS PERIÓDICAS O CRÍTICAS PARA DETERMINAR SI LA ORGANIZACIÓN SE ESTÁ MOVIENDO O NO EN DIRECCIÓN A SUS OBJETIVOS.

UN EJEMPLO DE MODELO O ESQUEMA GENERAL REFERENTE A LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL ES EL QUE NOS MUESTRA LUIS FERRER PÉREZ ( 34 ), EL CUAL ESTÁ CONSTITUÍDO POR 4 FASES CON

## SUS RESPECTIVAS FUNCIONES Y OBJETIVOS:

FASES.	FUNCIONES Y OBJETIVOS.
I. INTRODUCCION.	ESTABLECER RELACIONES. RECONOCER LAS PROPIAS MOTIVACIONES Y NECESIDADES. DEFINIR PAPELES Y EXPECTATIVAS. DEFINIR EL SISTEMA O SISTEMAS DEL CLIENTE. DEFINIR LA RELACIÓN DEL CLIENTE CON SU PROBLEMÁTICA, SUS OBJETIVOS Y SUS MOTIVACIONES. DETERMINAR LAS ÁREAS DE DONDE SE OBTENDRÁ LA INFORMACIÓN.
II. REUNION DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO.	DEFINIR LAS ÁREAS EN DONDE EXISTE PROBLEMA. DEFINIR EL PROBLEMA DEL CAMBIO. DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEL CAMBIO. DETERMINAR LA DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA Y SU POTENCIAL PARA EL CAMBIO.
III. PLANEACION Y EJECUCION.	DISTRIBUIR EL TIEMPO. DISPONIBILIDAD. ESTABLECER PRIORIDADES. DETERMINAR LOS TIPOS DE INTERVENCIÓN QUE SE NECESITEN. IDENTIFICAR LOS PUNTOS DE APOYO PARA LA ACCIÓN.
IV. ESTABILIZACION DEL CAMBIO.	AUTOCOMPETENCIA. CAMBIO DE LAS RELACIONES DE CONSULTA O TÉRMINO DE LAS MISMAS.

LOS PUNTOS ANTERIORES REPRESENTAN UN MARCO O GUÍA PARA LOS DIRECTIVOS Y/O RESPONSABLES DE LA PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS CAMBIOS, SIENDO SU DECISIÓN EL RESULTADO DE CONSIDERAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y LOS FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE QUE PUEDAN INFLUIR EN LA EFICAZ IMPLANTACIÓN DE ESTOS ACTOS O ESTRATEGIAS PARA OBTENER ASÍ UNA ADECUADA CORRESPONDENCIA A LAS EXIGENCIAS DEL CAMBIO.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- STONER J. "ADMINISTRACIÓN". PÁG. 95
- 2.- AGUIRRE O. "PLANEACIÓN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA MEXICANA". PÁG. 23
- 3.- IDEM. PÁG. 53
- 4.- IDEM. PÁG. 43
- 5.- IDEM. PÁG. 109
- 6.- IDEM. PÁG. 179
- 7.- IDEM. PÁG. 53
- 8.- IDEM. PÁG. 210
- 9.- IDEM. PÁG. 204
- 10.- GÓMEZ C. "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS". PÁG. 76.
- 11.- STONER J. "ADMINISTRACIÓN". PÁG. 97
- 12.- IDEM. PÁG. 97
- 13.- IDEM. PÁG. 98
- 14.- IDEM. PÁG. 99
- 15.- MARGULIES N. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL". PÁG. 276
- 16.- HERSEY P. BLANCHARD H. "ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR" PÁG. 376
- 17.- IDEM. PÁG. 376
- 18.- IDEM. PÁG. 375
- 19.- IDEM. PÁG. 379
- 20.- IDEM. PÁG. 379-393
- 21.- STONER J. "ADMINISTRACIÓN" PÁG. 101-103
- 22.- BASIL C., COOK W. "ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO" PÁG. 241-243
- 23.- IDEM. PÁG. 279-280
- 24.- DRUCKER P. "DILUYE LA INFORMÁTICA A LA BUROCRACIA Y A LA RÍGIDA JERARQUÍA", EXCÉLSIOR (MÉXICO, D.F.), 18 DE JUNIO DE 1985. PÁG. 1 Y 5
- 25.- BASIL C., COOK W. "ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO" PÁG. 280-281

- 26.- IDEM. PÁG. 281-282
- 27.- MARGULIES N. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL". PÁG. 21-46
- 28.- BASIL C., COOK W. "ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO"  
PÁG. 246-247
- 29.- IDEM. PÁG. 247-250
- 30.- IDEM. PÁG. 243-246
- 31.- IDEM. PÁG. 273
- 32.- IDEM. PÁG. 274-276
- 33.- STONER J. "ADMINISTRACIÓN". PÁG. 105-111
- 34.- FERRER L. "GUÍA PRÁCTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"  
PÁG. 188-190

C O N C L U S I O N

## CONCLUSION

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS "EL CAMBIO" HA SIDO CADA VEZ MÁS RÁPIDO. LAS ORGANIZACIONES, ENTRE ELLAS LAS EMPRESAS PRIVADAS, NO PUEDEN SUBSTRARSE DE ESTE APRESURADO RITMO POR LO QUE SE ENCUENTRAN CONSTANTEMENTE ANTE SITUACIONES NUEVAS, SUS RESPONSABLES SE VEN ANGUSTIADOS POR NO ESTAR PREPARADOS PARA ADELANTARSE Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y RECIBEN EL IMPACTO QUE REPRESENTA EL ROMPIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS, SOBRE TODO MENTALES, POR LAS EXIGENCIAS DE ADECUACIÓN.

LA EMPRESA PRIVADA, A LO LARGO DE SU VIDA PRODUCTIVA, SE ENFRENTA A UNA SERIE DE TRANSFORMACIONES INTERNAS Y DE SU MEDIO AMBIENTE, QUE PUEDEN PROPICIAR SE MODIFIQUEN O SURJAN NUEVOS OBJETIVOS, PERO SIEMPRE LIGADOS DIRECTAMENTE A LAS EXIGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ELEMENTO HUMANO Y ORIENTADOS HACIA LA EFICIENCIA.

EN ESTE AMBIENTE DINÁMICO, EL EFICAZ FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS, EN BUENA MEDIDA ES EL RESULTADO DE SU CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN (ANTICIPACIÓN O REACCIÓN ADECUADA) Y DE LA POSICIÓN ACTIVA QUE AL RESPECTO TOMEN LOS RESPONSABLES DE LAS MISMAS.

LAS EMPRESAS DEBEN CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA LOS CAMBIOS Y NO DETENERSE A ESPERARLOS, ENFOCAR SUS ESFUERZOS AL CAMBIO ESTRUCTURAL Y NO A RESOLVER PROBLEMAS COYUNTURALES, REALIZAR UN ESTUDIO SISTEMÁTICO QUE LE REVELE LAS ACTIVIDADES, RECURSOS Y TÉCNICAS QUE DEBEN ABANDONAR, ASÍ COMO LAS OPORTUNIDADES Y ACCIONES PRIORITARIAS HACIA LAS QUE DEBEN ORIENTARSE Y CONCENTRARSE, TRATANDO DE ENCONTRAR SOLUCIONES CREATIVAS, PRÁCTICAS Y CON IMAGINACIÓN, A UNA CULTURA Y REALIDAD ESPECÍFICA.

DEL EXTENSO NÚMERO DE VARIABLES A CONSIDERAR EN LA PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS CAMBIOS, DESTACA LA NECESIDAD DE INVOLUCRAR EL ELEMENTO HUMANO PARA LOGRARLOS CON MAYOR FACILIDAD Y ÉXITO, ESTIMULANDO EN EL PERSONAL ESE SENTIDO DE INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD TAN NECESARIOS EN UNA ÉPOCA DE TRANSICIÓN COMO LA QUE ATRAVESAMOS.

EN LA INVESTIGACIÓN HEMOS CONSIDERADO IMPORTANTE QUE LAS PERSONAS CON CAPACIDAD DE DECISIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS, SE INTERESEN EN LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN Y DEL CAMBIO; CUESTIONEN LA NECESIDAD DEL CAMBIO; DESARROLLEN IDEAS DE CÓMO ENFRENTAR E INCLUSO APROVECHAR LA RESISTENCIA IMPLÍCITA; ENTIENDAN LA MECÁNICA DEL PROCESO DE CAMBIO EN GENERAL; Y EMPLEEN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA DE LAS POSIBLES ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO, QUE LES PERMITA PLANEARLO, DIRIGIRLO Y CONTROLARLO.

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

## ADMINISTRACION

- 1) ACKOFF RUSSELL L. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS". EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1985.
- 2) AGUIRRE MORA OCTAVIO. "PLANEACIÓN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA MEXICANA". EDITORIAL EDUVEN, 1ª EDICIÓN, MÉXICO 1981.
- 3) DRUCKER PETER F. "DILUYE LA INFORMÁTICA A LA BUROCRACIA Y A LA RÍGIDA JERARQUÍA". EXCÉLSIOR (MÉXICO, D.F.), AÑO LXIX TOMO III, 18 DE JUNIO DE 1985, SECCIÓN FINANCIERA.
- 4) FULMER ROBERT M. "ADMINISTRACIÓN MODERNA". EDITORIAL - DIANA, 1ª EDICIÓN, MÉXICO 1980.
- 5) GÓMEZ CEJA GUILLERMO. "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE -- EMPRESAS". EDITORIAL EDICOL, S.A., SEXTA EDICIÓN, MÉXICO 1984.
- 6) HERSEY PAUL, BLANCHARD KEN H. "ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR". IDH EDICIONES, MÉXICO 1981.
- 7) HOODGETTS RICHARD M., ALTMAN STEVEN. "COMPORTAMIENTO - HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES". NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO 1985.
- 8) HUSE EDGAR F., BOWDITCH JAMES L. "EL COMPORTAMIENTO -- HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN". FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A., MÉXICO 1980.
- 9) KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA". EDITORIAL MCGRAW-HILL, MÉXICO 1982.

- 10) MELNICK JULIO. "MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO -- ECONÓMICO". PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, MÉXICO 1958.
- 11) REYES PONCE AGUSTÍN. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS", 1ª PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 27ª REIMPRESIÓN, MÉXICO 1981.
- 12) STONER JAMES A.F., "ADMINISTRACIÓN", EDITORIAL PRETINCE HALL, 2ª EDICIÓN, MÉXICO 1984.

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 13) BARLETT ALTON C. "CAMBIO EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL", EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.
- 14) BASIL DOUGLAS C., COOK CURTIS W. "ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO", EDITORIAL DIANA, MÉXICO 1979.
- 15) BECHARD RICHARD. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS", FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A., E.U.A. 1973.
- 16) BENNIS WARREN G. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A., E.U.A. 1973.
- 17) FERRER PÉREZ LUIS. "GUÍA PRÁCTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL", EDITORIAL TRILLAS, 4ª REIMPRESIÓN, MÉXICO 1984.
- 18) MARGULIES NEWTON. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL, VALORES, PROCESO Y TECNOLOGÍA", EDITORIAL DIANA, 6ª IMPRESIÓN, MÉXICO 1983.



- 19) PARTIN J. JENNINGS. "PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL", FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A., E.U.A. 1977.

### OTRAS MATERIAS

- 20) BAENA GUILLERMINA. "MANUAL PARA ELABORAR TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL". EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S.A., 4ª EDICIÓN, MÉXICO 1984.
- 21) CONKLIN ROBERT. "CÓMO HACER QUE LA GENTE HAGA COSAS", GRIJALBO, MÉXICO 1983.
- 22) CÁZARES HERNÁNDEZ LAURA, CHRISTEN MARÍA. (ET AL.) -- "TÉCNICAS ACTUALES DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL", EDITORIAL TRILLAS, 4ª REIMPRESIÓN, MÉXICO 1984.
- 23) EQUIPO EDITORIAL DE SRD (IBERIA Y MÉXICO) DIRIGIDO POR LUIS ROSALES CAMACHO, "GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO", SELECCIONES DE READER'S DIGEST, 11ª EDICIÓN, MÉXICO 1978.
- 24) KASNER EDWARD, NEWMAN JAMES. "MATEMÁTICAS E IMAGINACIÓN", CÍA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A., 8ª IMPRESIÓN, MÉXICO 1982.
- 25) S.P.P., INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. "X CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 1980, RESÚMEN GENERAL ABREVIADO", VOL. III, MÉXICO 1984.
- 26) TOFFLER ALVIN. "EL SHOCK DEL FUTURO", EDITORIAL PLAZA Y JONES, S.A., 10ª EDICIÓN, BARCELONA 1979.

- 27) TOFFLER ALVIN. "LA TERCERA OLA", CÍA. EDITORIAL EDIVISIÓN, 5ª IMPRESIÓN, MÉXICO 1981.