



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Red Universitaria de Jalisco

Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de Investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Referencia bibliográfica

Audirac Camarena, C. A. (2007). El cambio organizacional. En *Desarrollo organizacional y consultoría* (pp. 73-88). México: Trillas.

 UDG VIRTUAL

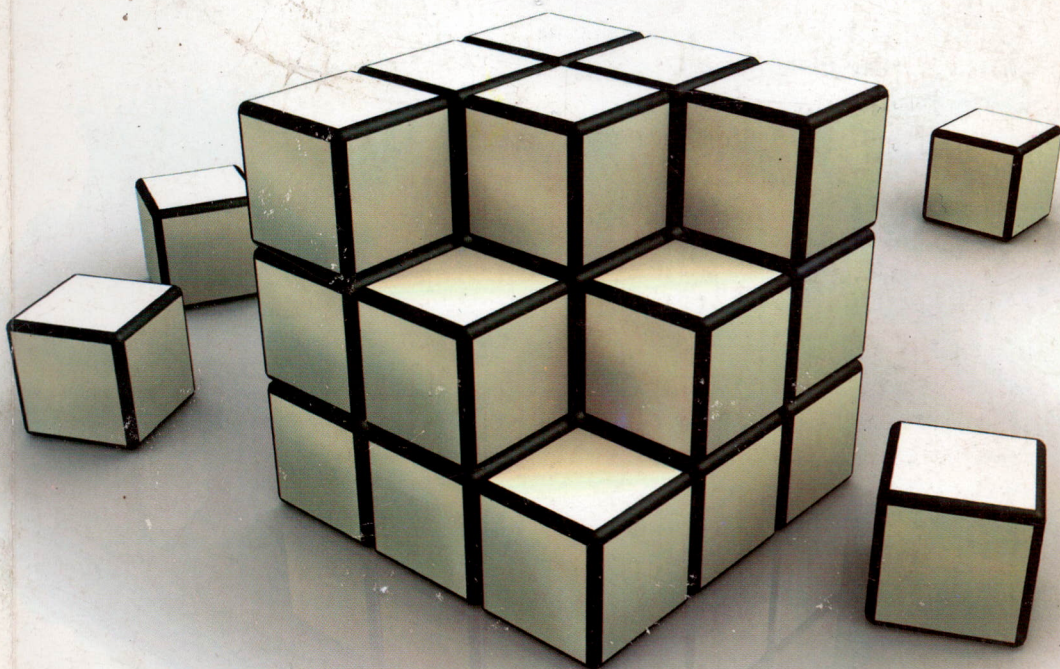
www.udgvirtual.udg.mx

Av. De la Paz 2453, Col. Arcos Sur, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44140
Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33)
3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8801

Av. Enrique Díaz de León 782 Col. Moderna, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44190
Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33)
3134-2208 / 3134-2222 / 31342220 / Ext. 8802

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CONSULTORÍA

- Desarrollo organizacional • La organización
- El cambio organizacional • Proceso de consultoría

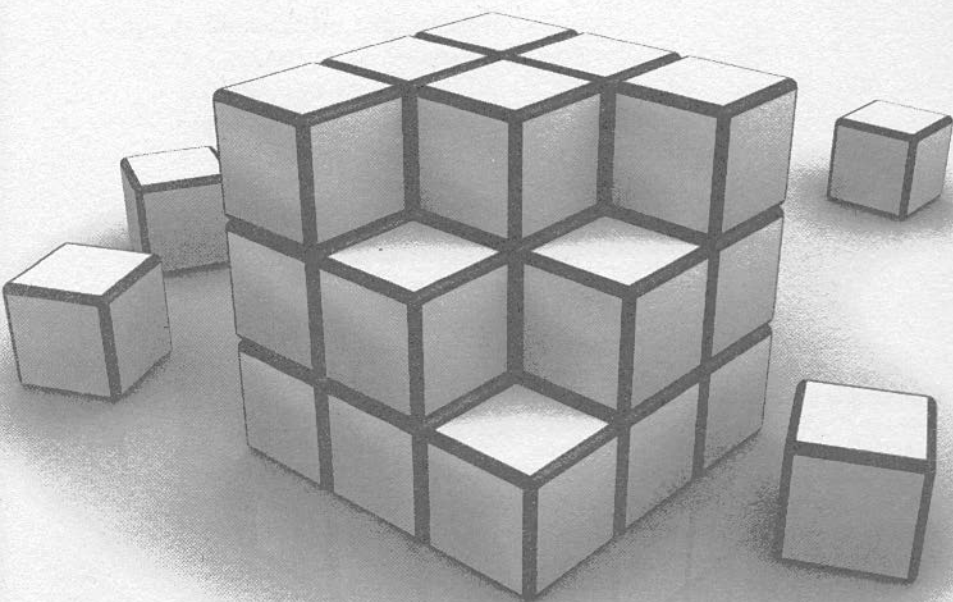


Carlos Augusto Audirac Camarena

trillas 

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CONSULTORÍA

Carlos Augusto Audirac Camarena



**EDITORIAL
TRILLAS**



México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

®

Catalogación en la fuente

Audirac Camarena, Carlos Augusto
Desarrollo organizacional y consultoría. --
México : Trillas, 2007.
172 p. ; 23 cm.
Bibliografía: p. 163
Incluye índices
ISBN 978-968-24-7827-7

I. Negocios - Finanzas - Diagnosis. I. t.

D- 658.15'A847d LC- HG4011'A8.3

La presentación y disposición en conjunto de
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y CONSULTORÍA**

son propiedad del editor.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor

C.P. 09439 México, D. F.,
Tel. 56 33 09 95,
FAX 56 33 08 70

www.trillas.com.mx

Miembro de la Cámara Nacional de
la Industria Editorial,
Reg. núm. 158

Primera edición, abril 2007
ISBN 978-968-24-7827-7

Derechos reservados
© 2007, Editorial Trillas, S. A. de C. V.,

Impreso en México
Printed in Mexico

División Administrativa,
Av. Río Churubusco 385,
Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340,
México, D. F.
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64

Esta obra se terminó de imprimir el 9 de abril del 2007, en los talleres de Colores Impresos. Se encuadernó en Encuadernaciones y Acabados Gráficos

División Comercial,
Calzada de la Viga 1132,

BM2 100 TASS



Índice de contenido

Introducción	9
Cap. 1. Desarrollo organizacional	11
1.1. ¿Qué es el desarrollo organizacional (DO)?, 11. 1.2. ¿Cuáles son los elementos de la definición del desarrollo organizacional?, 12. 1.3. ¿Cuál es el origen del DO?, 16. 1.4. ¿Qué dimensiones de las organizaciones considera el DO?, 17. 1.5. ¿Cuál es el propósito del DO?, 19. 1.6. ¿Cuál es la filosofía del DO?, 20. 1.7. ¿Por qué es necesario que mejoren las organizaciones?, 21. 1.8. ¿Qué necesidades de cambio pueden identificar las organizaciones?, 23. 1.9. ¿Cuáles son los objetivos del DO?, 27. 1.10. ¿Por qué adoptar el DO?, 28. 1.11. ¿Hacia dónde evoluciona el DO?, 29. 1.12. ¿Cuál es el papel del agente de cambio en el DO?, 30. 1.13. ¿Cuál es el credo del profesionalista del DO?, 32. 1.14. ¿Se mantendrá el interés por el DO en los próximos años?, 33. Resumen, 34.	
Cap. 2. La organización	35
2.1. ¿Cuál es la definición de organización?, 35. 2.2. ¿Cuál es la definición de empresa?, 37. 2.3. ¿Cuáles son las funciones básicas de las organizaciones?, 39. 2.4. ¿Cuál es el concepto de administración?, 40. 2.5. ¿Cuáles son las características de la administración?, 42. 2.6. ¿Por qué es importante la administración?, 42. 2.7. ¿Cuál es el proceso administrativo general aplicable a las organizaciones?, 42. 2.8. ¿Qué es la previsión?, 43. 2.9. ¿Qué es la planeación?, 46. 2.10. ¿Qué es la organización?, 46. 2.11. ¿Qué es la	

integración?, 48. **2.12.** ¿Qué es la dirección?, 48. **2.13.** ¿Qué es el control?, 49. **2.14.** ¿Qué es la organización real?, 51. **2.15.** ¿Qué es la cultura organizacional?, 52. **2.16.** ¿Qué son las subculturas y las contraculturas?, 55. **2.17.** ¿Cuáles son los modelos de organización más comunes?, 56. **2.18.** ¿Qué nuevas formas organizativas deben ser consideradas por las organizaciones?, 57. **2.19.** ¿Qué premisas pueden considerarse para el diseño de las organizaciones?, 60. **2.20.** ¿Cuáles son las etapas de la vida de una organización?, 63. **2.21.** ¿Bajo qué paradigmas pueden operar las organizaciones?, 69. Resumen, 71.

Cap. 3. El cambio organizacional

73

3.1. ¿Qué es el cambio organizacional?, 73. **3.2.** ¿Qué es el cambio planeado?, 74. **3.3.** ¿Por qué es necesario planear el cambio?, 77. **3.4.** ¿Qué es la resistencia al cambio?, 77. **3.5.** ¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio, 78. **3.6.** ¿Cómo se presenta la resistencia al cambio de manera individual?, 79. **3.7.** ¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio de manera grupal?, 80. **3.8.** ¿Cómo disminuir la resistencia al cambio?, 80. **3.9.** ¿Cómo preparar a las organizaciones para el cambio?, 81. **3.10.** ¿Qué consideraciones deben tomarse en cuenta respecto del cambio organizacional?, 81. **3.11.** ¿En qué aspectos de las organizaciones pueden generarse cambios?, 84. **3.12.** ¿Qué es el aprendizaje organizacional?, 85. **3.13.** ¿Qué fundamenta el aprendizaje organizacional?, 86. **3.14.** ¿Cómo puede generarse la capacidad de aprendizaje organizacional?, 87. Resumen, 88.

Cap. 4. Proceso de consultoría

89

4.1. ¿Qué es la consultoría?, 89. **4.2.** ¿Qué tipos de consultoría existen?, 90. **4.3.** ¿Qué motiva que se contrate un servicio de consultoría?, 90. **4.4.** ¿Cómo se lleva a cabo un proceso de consultoría?, 92. **4.5.** ¿Qué es el contacto?, 92. **4.6.** ¿Cómo identificar al cliente real?, 95. **4.7.** ¿Para qué se solicitan los servicios de un consultor?, 97. **4.8.** ¿Cuáles son las funciones que desempeña un consultor?, 98. **4.9.** ¿Qué es el contrato?, 99. **4.10.** ¿Cuáles son los principios de calidad para la relación cliente-consultor?, 101. **4.11.** ¿Qué es el diagnóstico?, 102. **4.12.** ¿Cuál es la importancia del diagnóstico organizacional?, 103. **4.13.** ¿Qué resultados deberíamos esperar del diagnóstico organizacional?, 104. **4.14.** ¿Cuáles son las etapas del diagnóstico?, 104. **4.15.**



El cambio organizacional

El objetivo de este capítulo es situar el proceso de cambio organizacional como resultado y objetivo del desarrollo organizacional (DO). Se presentan su definición, características que lo distinguen, fenómenos de resistencia al cambio que se manifiestan grupal e individualmente. Se desarrollan también, en este capítulo, las estrategias de cambio para las organizaciones y el rol fundamental de las personas en estos procesos.

3.1. ¿QUÉ ES EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Partiendo de una situación de equilibrio, con elementos o fuerzas que impulsan y con elementos o fuerzas que limitan el desarrollo de una organización, el cambio organizacional es la modificación o movimiento de dicho estado de equilibrio a otro estado de equilibrio intencionalmente buscado; estos elementos o fuerzas que impulsan o limitan se traducen en las estructuras, procedimientos, recursos, sistemas culturales, etc., que están presentes en la organización y que durante el proceso de cambio se abandonan y adoptan secuencialmente, para alcanzar la nueva estabilidad buscada.

Kurt Lewin identificó este sistema de fuerzas como fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas; como naturales a todo sistema vivo que le permite alcanzar el estado de homeostasis (equilibrio), indispensable para su sobrevivencia. Este estado de equilibrio le es útil para su interacción con el medioambiente y desarrollar procesos eficaces de toma de decisiones;

de hecho lo que busca es reducir al mínimo la generación de alternativas de cursos de acción, estableciendo rutinas que ahorren tiempo, esfuerzo y recursos. El cambio organizacional se presenta cuando no se está satisfecho con el estado de equilibrio actual y se visualiza la posibilidad de alcanzar otro. En la figura 3.1 se ilustra el proceso básico del cambio organizacional.

Como se aprecia, antes y después del cambio, el sistema (que puede ser un individuo, un grupo o la organización) presenta ambas fuerzas restrictivas e impulsoras que dan el estado de equilibrio. Lo que el cambio ha generado es que algunas cambien su dimensión, otras desaparezcan u otras más aparezcan; generando en el futuro la necesidad de un nuevo cambio, en la medida en que el equilibrio generado ya no satisfaga las expectativas del sistema.

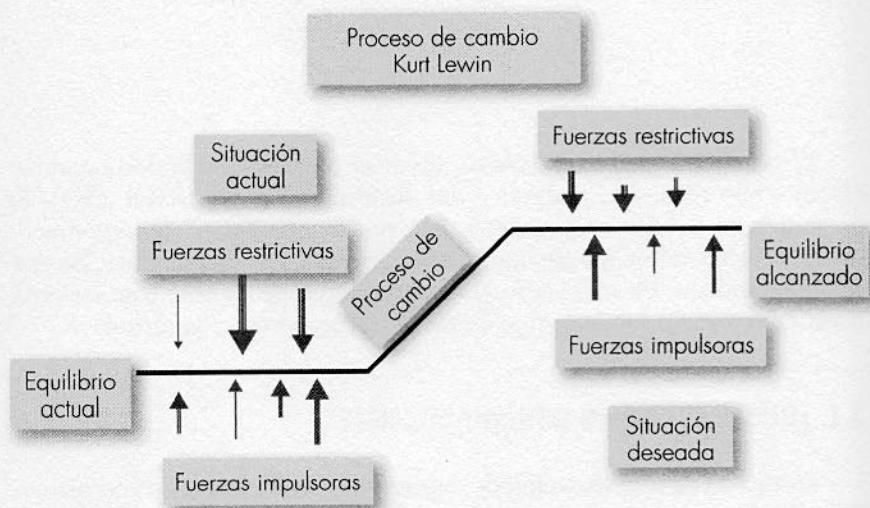


Figura 3.1. Proceso básico del cambio organizacional.

3.2. ¿QUÉ ES EL CAMBIO PLANEADO?

El cambio planeado es la manera de llevar a cabo una modificación deliberada en los sistemas para eliminar una situación insatisfactoria, de forma secuencial, como resultado de un diagnóstico del proceso total. La secuencia del cambio planeado se ejecuta en tres fases: 1. descongelamiento; 2. movimiento; 3. recongelamiento.

En la figura 3.2 se ilustra el esquema del cambio planeado, usando como referencia el proceso de cambio de Kurt Lewin:

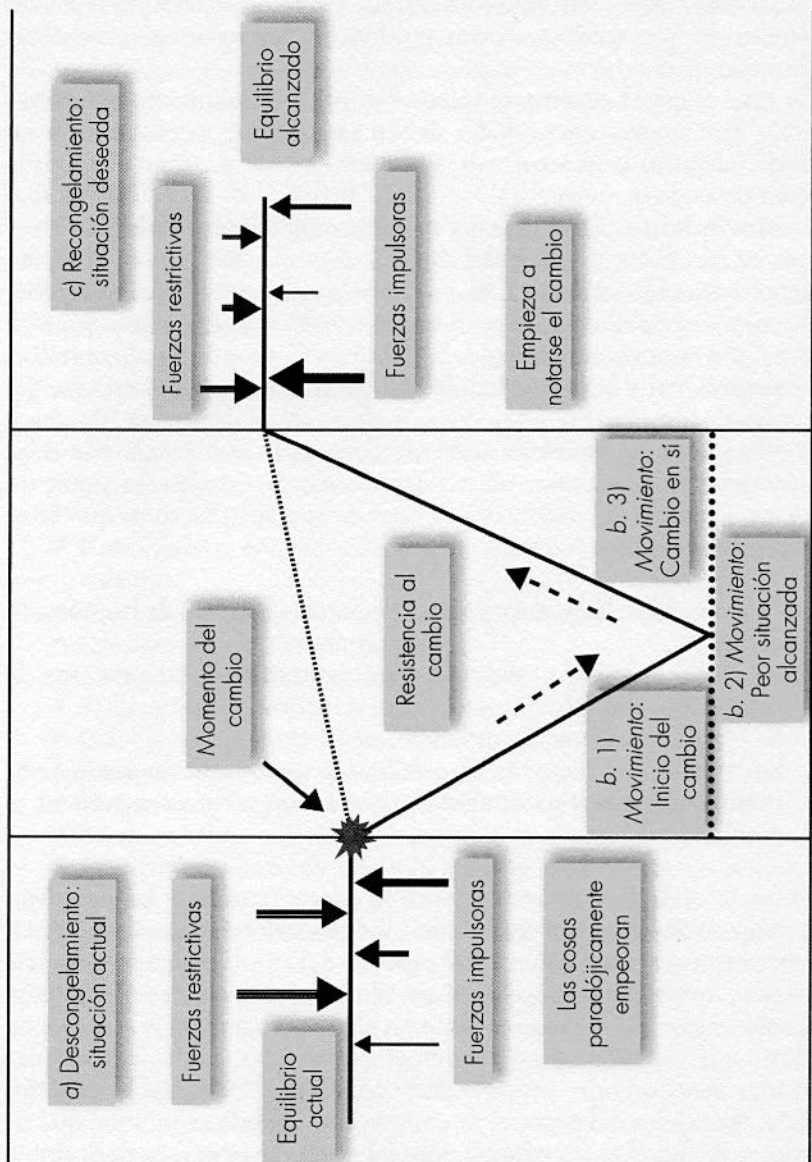


Figura 3.2. Proceso de cambio planeado por Kurt Lewin.

1. Descongelamiento. En esta etapa se manifiesta la sensación de insatisfacción con el estado actual del sistema de fuerzas, notándose desequilibrio, motivando a tomar conciencia de la situación; identificando qué procedimientos, actitudes o hábitos obstaculizan los procesos de adaptación. Se presentan ansiedad y dudas en las personas acerca del propio modo de conducirse.

En esta etapa el sistema requiere identificar las estructuras sujetas a cambio, qué nuevas necesidades deben satisfacerse, necesita estar en equilibrio (alcanzar la homeostasis) y evidentemente necesita alcanzar la situación deseada que visualiza.

2. Movimiento. En esta etapa se inicia propiamente el cambio en el sistema, en tres fases: 1. inicio del cambio, 2. se alcanza la peor situación y 3. se presenta el cambio en sí. Se presenta la sensación de desequilibrio, inestructura, inestabilidad, inseguridad e incertidumbre, y como respuesta natural del sistema, emerge el fenómeno de la resistencia al cambio.

El sistema tiene la necesidad de voltear la mirada al entorno, de generar información, buscar y seleccionar alternativas de acción, de abandonar estructuras o esquemas anteriores, lograr mayor adaptación a las circunstancias que se presentan y adoptar nuevas estructuras y nuevos esquemas. El inicio del cambio se da cuando aparecen factores que favorecen el proceso:

1. El individuo o la organización se encuentra hart(a) de la situación actual.
2. Se libera la energía necesaria para contrarrestar los procesos de resistencia al cambio.
3. Se clarifica la situación deseada.
4. Se utilizan los recursos disponibles y se identifican las fuerzas impulsoras sobre las cuales es posible apoyarse para generar el cambio.

Al inicio de la fase de movimiento se presenta una de las paradojas del cambio: las cosas empeoran, dadas las sensaciones que se comentaron anteriormente. Esta caída en el proceso del cambio planeado es una experiencia inevitable que requiere ser “dirigida” por el líder del proceso de cambio, más adelante se mencionarán algunas sugerencias al respecto.

Hasta que las cosas ya no pueden empeorar más, es decir se alcanza el máximo desequilibrio, inestabilidad o inestructura, se presentan los primeros resultados del proceso de cambio y es cuando se percibe que ha iniciado en realidad la transformación del sistema, es la fase del cambio en sí hasta que se alcanza la situación deseada.

3. Recongelamiento. En esta etapa se logra la situación deseada, el nuevo estado de equilibrio compuesto del nuevo par de fuerzas im-

pulsoras y restrictivas, es decir, el sistema alcanza la homeostasis que lo equilibra; se aclara la situación lográndose una mayor adaptabilidad a las circunstancias que ocasionaron la situación insatisfactoria inicial. Se presenta para el sistema la necesidad de integrar nuevos esquemas, de establecer contacto genuino con la opción elegida, de estar consciente del efecto del cambio en el resto de los subsistemas, de considerar el tiempo que durará el par de fuerzas conformado como resultado.

3.3. ¿POR QUÉ ES NECESARIO PLANEAR EL CAMBIO?

En general, existe una serie de razones que exigen planear un cambio, las cuales son identificadas desde varios momentos del proceso de consultoría, algunas de ellas resultan de las entrevistas de contacto y contrato, durante el diagnóstico las estamos incorporando a la reflexión que se lleva a cabo con el cliente y de manera formal en la etapa de planeación y acción se mantienen en la preocupación del cliente y consultor; podemos mencionar las siguientes, cuando se desea:

- Reaccionar adecuadamente a los cambios rápidos y radicales del entorno.
- Lograr que los efectos del cambio perduren.
- Obtener un cambio participativo.
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Establecer las metas deseadas.
- Predecir los efectos del cambio.
- Determinar las posibles unidades susceptibles de cambio.
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.
- Determinar la magnitud del cambio en tiempo, esfuerzo y recursos requeridos.
- Definir la estructura del proyecto de cambio.

3.4. ¿QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Es la reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un estado de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarreará consigo las modificaciones que presentará la etapa de movimiento del proceso del cambio planeado. Puede definirse como las

fuerzas que obstaculizan el cambio. La resistencia al cambio proporciona información sobre el sistema, ya sea individuo u organización, en tres niveles:

1. Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
2. Informa sobre el grado de apertura del sistema a los procesos de cambio.
3. Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta respecto del proceso de cambio.

La resistencia al cambio se presenta en dos dimensiones: de forma individual debido al proceso de la percepción de los individuos, y de forma grupal debido a la manifestación de la cultura organizacional.

3.5. ¿CÓMO SE MANIFIESTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, y no precisamente de manera explícita, sino de forma indirecta. Entre las más comunes se identifican las siguientes:

- Cuestionar de forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de promover el cambio.
- Convertir la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento apegado al cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Expresar un “yo te aviso”.
- Convertir el proyecto de cambio en “chivo expiatorio” de todos los contratiempos que sufra el sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobreestimar la situación actual.

3.6. ¿CÓMO SE PRESENTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE MANERA INDIVIDUAL?

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de los individuos frente al cambio:

a) La percepción. Es el proceso por el cual los estímulos se organizan y agrupan de manera que sean significativos para la persona. La persona percibe la realidad por medio de los sentidos, pero los “traduce” mediante un “filtro psicológico” propio, conformado por su educación, experiencias, aspiraciones y expectativas, temores, herencia, entorno, características personales (edad, género, carácter), entre otros factores (cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Funciones de la percepción.

<i>Función</i>	<i>Definición</i>
Seleccionar	Tendencia a percibir en función de lo aprendido o conocido con anterioridad. Enfocar la atención sólo en detalles que resultan significativos y complementar el resto
Transformar	Percibir aquellos elementos que confirmen las impresiones y rechazar los que amenacen
Interpretar	Pasar a conclusiones o generalizaciones a partir de una característica

b) Los hábitos. Éstos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resultan una medida de economía; ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.

c) Miedo a lo desconocido. El futuro resulta un misterio, una fantasía; de modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar y en las circunstancias en las que se encuentran en el presente.

d) Apego a lo conocido. Una vez que se ha experimentado el éxito o la estabilidad que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos adoptados de comportamiento.

e) Tendencia a conservar la estabilidad. Por naturaleza, todo or-

ganismo vivo tiende a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro; por tanto, mientras más se aferre el individuo a sus mecanismos de estabilidad, más se resistirá al cambio que los amenace.

f) **Apego a lo elaborado por el individuo mismo.** Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en desprestigio y hay poca valoración a su esfuerzo.

3.7. ¿CÓMO SE MANIFIESTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE MANERA GRUPAL?

a) **La cultura organizacional.** Los sistemas de valores, creencias y principios de una organización o de un grupo en particular es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran necesariamente elementos de su cultura, siendo ello la razón del surgimiento de la resistencia al cambio. Entre más grandes sean las diferencias entre los nuevos valores, creencias y principios relacionados con el proceso de cambio, con los compartidos en la situación actual, mayor será la resistencia al mismo.

b) **La conformidad con las normas.** Este mecanismo de resistencia está muy relacionado con la cultura organizacional; las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos integrantes de un grupo; así, en el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o altera las normas establecidas, es muy probable que encuentre resistencia, dada la amenaza a los mecanismos compartidos, por las "pérdidas" que se pudieran ocasionar, y por la necesidad de establecer y socializar nuevas normas.

3.8. ¿CÓMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas de oposición. Algunas estrategias que hay que adoptar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.

- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad del proceso de cambio.
- No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz de la misma.
- No imponer el cambio.
- Hacer un proceso de cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.
- Mantener un proceso continuo de comunicación de los resultados parciales que se vayan consiguiendo.
- Hacer equipo, ante el proceso de cambio, con todos los involucrados.

3.9. ¿CÓMO PREPARAR A LAS ORGANIZACIONES PARA EL CAMBIO?

Las personas son el principal activo de las organizaciones por encima de los materiales y financieros. Los éxitos o fracasos de las organizaciones dependen de las personas, su valor es más importante que nunca.

Las personas son la clave para que las organizaciones, sujetas al cambio continuo, puedan lograr sus objetivos en el mercado competitivo de hoy; de esta manera una alternativa importante es cambiar las estructuras organizacionales y la forma de trabajar a través de una dirección adecuada de los sistemas sociales. En el cuadro 3.2 se mencionan algunas acciones que pueden emprenderse en las organizaciones, que les permitirán crear mejores condiciones para incorporar los cambios que se requieran, según Ángel Baguer de la Universidad de Navarra.

3.10. ¿QUÉ CONSIDERACIONES DEBEN TOMARSE EN CUENTA RESPECTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

A continuación se mencionan algunas premisas útiles para acompañar procesos de cambios en las organizaciones:

1. Debido a las propiedades de los sistemas, todo cambio que ocurre en un subsistema de la organización la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.

Cuadro 3.2. Acciones para emprender el cambio.

<i>Aspecto que hay que trabajar</i>	<i>Fundamento</i>
1. Liderazgo	La existencia o no de liderazgo se considera la base del éxito o fracaso de las organizaciones
2. Organigramas horizontales	La estructura organizacional tiene que ser horizontal con los mínimos niveles jerárquicos. La organización debe basarse en procesos a través de equipos multidisciplinarios y autodirigidos
3. Delegación de responsabilidades	El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización. Los trabajadores, si la organización dispone de flexibilidad de normas y procedimientos, deben tener autonomía para poder tomar decisiones con la posibilidad de aprender incluso de eventuales equivocaciones
4. Formación continua	Es preciso invertir en el principal activo de la empresa, las personas, motivarlas y gestionar el conocimiento. Una de las habilidades más importantes de las personas de una organización debe ser la capacidad para aprender rápidamente y poder de esta forma adaptarse pronto a los cambios
5. Adecuación de puestos de trabajo	Se necesita conocer a las personas para ser consciente de sus limitaciones y aprovechar sus puntos fuertes en el puesto de trabajo más adecuado para ellas, y prepararlas y desarrollarlas en campos específicos. No en todos los casos podrá implantarse la estrategia de multihabilidades
6. Reconocimiento del trabajo	Las organizaciones deben reconocer el trabajo de las personas que las integran, tanto en el plano de la justa retribución salarial como en el del agradecimiento a la persona por su desempeño y actitud
7. Comunicación	Las personas deben conocer los planes de su organización, la situación financiera de la misma y las consecuencias laborales ocasionadas por las fusiones entre empresas
8. Salud laboral	Cada persona debe regresar a su casa al menos con la misma salud que sale de la misma cuando va a su trabajo. Aquí deben considerarse conceptos como prevención de riesgos, ergonomía, espacios abiertos, zonas de descanso, iluminación, temperatura, ausencia de ruidos, toxicidad y condiciones ambientales

9. Gestión adecuada de los cambios	La organización debe hacer únicamente los cambios necesarios (aquellos en los que el beneficio supera al costo). La organización tiene que comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva. El equipo de cambio debe realizar una planeación adecuada remarcando las actividades que van a realizarse, los plazos de ejecución y sus responsables. Por último, la organización tiene que compartir los beneficios del cambio con las personas involucradas en el mismo, siempre que sea pertinente y posible
10. Ética en el trabajo	En una organización, el comportamiento ético de todos los que trabajan en ella tiene que ser una virtud que se desarrolle siempre. Los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en sus organizaciones y de propagar esta actitud en el resto de las personas. Pero, además, la ética es un factor competitivo ya que es el mercado el que está exigiendo un comportamiento ético del director y de la organización

2. Los cambios organizacionales tienen siempre dos componentes: el relativo al proceso que se pretende cambiar y el relativo a las personas que se ven involucradas en el mismo. El cambio es un reto tanto humano como técnico.

3. La responsabilidad básica de las personas que dirigen los procesos de cambio consiste en establecer y mantener el equilibrio en las diferentes unidades, y favorecer la adaptación de cada uno de los integrantes a las nuevas circunstancias.

4. Aunque cada quien percibe el cambio de manera individual, es común que las personas se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.

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

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

7. Entre los involucrados en el cambio hay distintos niveles de to-

lerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

8. El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

9. Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

10. Aunque sea la dirección quien inicie el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

11. El cambio deberá iniciarse en la cúspide de la jerarquía; es decir, tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo en la forma tradicional en que fluyen por lo común la autoridad y las responsabilidades.

12. El cambio debe ser integral; es decir, no puede aislarse en ciertos elementos de la organización, sino que ha de generalizarse en todos los ámbitos.

13. El cambio debe ser compatible con los principios morales de la organización; de otra manera se perderá el esfuerzo aplicado para que se alinee a los principios sostenidos por la organización o para rectificar los valores clave que permitan el desarrollo de la misma.

3.11. ¿EN QUÉ ASPECTOS DE LAS ORGANIZACIONES PUEDEN GENERARSE CAMBIOS?

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, el cambio puede ser orientado desde cualquier subsistema de la organización. En este sentido puede originarse en los siguientes aspectos:

Ideológico-cultural. Manifestaciones de la vida de la organización que son tradiciones o costumbres, en la mente de su personal, aunque no constituyan lineamientos explícitamente instituidos.

Estratégicos. Declaraciones que definen la misión, visión y filosofía de la organización.

Estructural. Manifestaciones de la red de relaciones interpersonales de trabajo establecidas en las unidades de la organización.

Administrativos. El flujo proyectado y prescrito del trabajo y las operaciones relacionadas con él, en el contexto de la organización.

Tecnológicos. La infraestructura técnica-material requerida para operar los procesos de transformación, administrativos, de mercado, financieros y de personal.

Humanos. Consideraciones acerca del proceso de desarrollo que experimentan las personas durante el tiempo que pasan integradas a la organización.

3.12. ¿QUÉ ES EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

En el contexto actual de las organizaciones, el concepto de aprendizaje se ha convertido en el elemento clave para que las mismas sobrevivan; no siendo considerado como la solución a todas las demandas de cambio, pero sí como la capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor o para lograr rápidamente un nuevo equilibrio ante una situación problemática.

El aprendizaje organizacional se convierte en un factor esencial que permite: anticipar las condiciones que cambian (externa e internamente) y adaptarse a ellas de manera efectiva; desarrollar procesos de innovación de productos y servicios; enfrentar de manera rápida y eficaz los momentos de crisis; la implantación de estrategias de mejora o propiciar procesos de desarrollo de las personas, entre otras situaciones deseables.

El aprendizaje se genera cuando los integrantes de la organización adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación; cuando la organización vista como un todo, a través de sus sistemas y su cultura, conserva estos conocimientos y los transfiere a partir de las personas.

El aprendizaje de las organizaciones distingue tres conceptos: el aprendizaje, las iniciativas para el cambio y el cambio de cultura. Así puede aclararse la definición básica:

- Es la capacidad fundamental de la organización para aprender.
- Representa su capacidad para generar y generalizar ideas con impacto (cambio).
- A través de varios límites de la organización (aprendizaje).
- Por medio de iniciativas y prácticas específicas de la administración (capacidad).

De hecho, se hace énfasis en la capacidad porque este término pone de relieve lo que hacen los administradores, y en el contexto de las orga-

nizaciones, aprendizaje significa que el conocimiento ha sido trasladado más allá de los aprendizajes individuales a otras personas, unidades y funciones.

Las iniciativas para el cambio significan una serie de programas para cambios específicos y no una declaración nueva de la misión y los valores ni un reclamo para terminar con un problema general (mejorar la calidad, incrementar el servicio al cliente, bajar los costos). Estos programas, que con frecuencia se interpretan como modas pasajeras (reingeniería, administración de la calidad total), sin duda pueden mejorar la organización; incluso podría existir un efecto de goteo, hacia arriba o hacia abajo, en diferentes procesos de la organización, pero es raro que afecten directamente a toda la organización o su cultura general.

El "cambio de cultura" se refiere a la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y principios compartidos; no se trata simplemente de cuestionar el estado actual de la situación o de imponer costumbres específicas (manera de vestirse o saludar, lenguajes, diseño de espacios, etc.).

3.13. ¿QUÉ FUNDAMENTA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

Diversos autores han identificado elementos comunes al aprendizaje de las organizaciones:

1. La organización ha generado un conjunto, compuesto por el proceso de aprendizaje y el logro de los resultados de negocio.
2. La manera de aprender está basada en el enfoque de sistemas.
3. El aprendizaje está basado en lo que aprenden las personas, cómo lo comparten y cómo se asimila grupalmente.
4. El aprendizaje sigue varias etapas, desde aspectos técnico-operativos hasta aspectos vitales-estratégicos de las organizaciones.
5. El aprendizaje es un proceso de acercamientos sucesivos que incluye muchos pequeños fracasos.
6. El aprendizaje sigue una serie de procesos predecibles: descubrir, inventar, instrumentar, difundir.
7. Las organizaciones aprenden por medio de dos fuentes básicas: la experiencia directa y la experiencia de terceros.
8. Las organizaciones aprenden, fundamentalmente, con dos propósitos: explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes.

3.14. ¿CÓMO PUEDE GENERARSE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

La generación de aprendizaje de las organizaciones se basa en la capacidad de la empresa para:

1. Generar ideas.
2. Generalizarlas.
3. Identificar las incapacidades para aprender.

Las organizaciones aprenden con cuatro estilos: la experimentación, la adquisición de competencias, los estudios comparativos (*benchmarking*) y las mejoras continuas; la efectividad depende del estilo de la organización para aprender, de la congruencia de éste con el contexto general de la empresa (estrategia de la compañía, cultura, características de la industria, etc.) y del uso de prácticas administrativas específicas que propicien el aprendizaje. A continuación se mencionan brevemente los cuatro estilos de aprendizaje:

- a) *La experimentación.* Consiste en probar ideas nuevas y adoptar una actitud para examinar las bondades y las ventajas de propuestas distintas o diferentes de las situaciones que antes había o se habían aprendido. Pueden generarse nuevas ideas primordialmente de las personas que integran la organización y de los usuarios (actuales y potenciales) de los productos y servicios. Se requiere una estructura de experimentación interna que permita promover, regular, documentar y comprobar las nuevas ideas.
- b) *Adquisición de competencias.* El término competencia se entiende como un conjunto estructurado y dinámico de atributos (valores, actitudes, habilidades y conocimientos) que está presente en el desempeño de tareas en contextos específicos; estas competencias se generan y desarrollan en las personas que integran las organizaciones. Las estrategias comunes para integrar las competencias a las organizaciones son, por un lado, la atracción del talento (contratación) y, por otro, la capacitación y el desarrollo. Alternativas menos comunes son la creación de acuerdos con instituciones educativas o despachos de consultoría que mediante proyectos específicos incorporan sus competencias a las organizaciones.
- c) *Estudios comparativos (benchmarking).* Al investigar cómo operan otras empresas o instituciones, se genera aprendizaje en las organizaciones; el aprendizaje se deriva de conocer las mejores prácticas en el campo de interés y las brechas con respecto a las prácti-

cas propias. Sin embargo, el solo estudio no basta, la respuesta de la organización a los resultados del estudio comparativo deberá desencadenar procesos de innovación y proyectos concretos de mejora.

- d) *Mejoras continuas*. Se produce aprendizaje organizacional con el permanente adelanto o incremento de las características de los procesos, logrando un lugar ventajoso respecto de la situación previa. Aquí se aplican los conceptos del cambio planeado, al estar repitiendo los estados de estabilidad y movimiento para asimilar las mejoras y preparar al sistema para nuevos cambios. Se combinan estilos de aprendizaje, como la experimentación y los estudios comparativos, estudios comparativos y nuevas competencias, nuevas competencias y experimentación.

RESUMEN

El cambio organizacional es un proceso permanente, que en su dimensión humana puede generar ventajas para el funcionamiento de las organizaciones, ya que a partir de las personas se llevan a cabo los esfuerzos de mejora técnicos y administrativos. Los elementos del cambio planeado deberán estar presentes en las estrategias directivas de los máximos responsables de las organizaciones, con el objetivo de alcanzar permanentemente los resultados de negocio y calidad de vida.