Planificación para el cambio organizacional

Ángel Oaxaca Luna[*]

Introducción

El cambio es un punto muy importante de la administración eficaz, ante el ambiente mundializado o como dirían otros globalizado en el que se desenvuelven, significa que no solo el cambio se vuelve cada día más frecuente, sino también que su naturaleza sea más compleja teniendo impacto de manera amplia.

Cuando los administradores contemplan el futuro de sus organizaciones, no pueden escapar al inevitable proceso de cambio, el que tendrán que enfrentar con audacia, pericia, conocimiento y sobretodo planificando, pero desafortunadamente por falta de esto último muchos líderes y organizaciones no han sobrevivido o bien cuando quieren implementarlo ya es demasiado tarde, por lo que el empleo de la razón como la difusión adecuada de la información entre los involucrados son elementos muy importantes para evitar fracasos.

Durante el desarrollo del presente artículo se presentan las generalidades del cambio desde su concepción hasta la determinación de estrategias para lograrlo, haciendo uso de procesos de planificación, destacando desde luego, las etapas de desarrollo de estrategias distinguiendo para ello los 2 principales tipos de cambio, incremental y el fundamental bajo el enfoque de los modelos operativos para su generación.

Generalidades del cambio

Hoy en día en las organizaciones modernas constantemente se habla de la palabra cambio como herramienta indispensable para su permanencia, de tal forma que este se origina en todas las aéreas demasiado rápido y en aquellas en las que la capacidad de respuesta se retrasa representa altos costos, por lo que las empresas u organizaciones de todo tipo deben estar alertas ante cualquier cambio en su entorno y de competencia estableciendo estrategias de adaptabilidad adecuadas e incluso anticiparse a los conocimientos futuros.

El cambio como tal, se considera como "substituir algo que ya se tiene, pasar de un estado a otro"[1], por si parte Wendell L. French; desde el punto de vista organizacional lo define como "el cambio significa que el nuevo estado de los cosas es o será diferente al antiguo estado de cosas", es así que entonces se considera al cambio como substituir, adecuar un estado de cosas que están sucediendo a otro nuevo con la perspectiva que será mejor, lo anterior en virtud de que las ideas, los procesos las formas bajo las cuales se está operando es obsoleto y se requiere como dirían algunos sangre nueva con ideas nuevas, para el beneficio y salud de la misma organización.

Generalmente las necesidades de cambio, se dan principalmente desde el punto de vista externo en el que influyen los competidores, los nuevas tecnologías, los clientes y los esquemas políticos-económicos bajo los cuales se están operando, sin olvidar desde luego que también las necesidades de cambio lo marcan los mismas personas al interior, al ver mermadas sus expectativas, llegando a considerar su trabajo como rutinario y aburrido.

Las organizaciones modernas establecen constantemente cambios reaccionando y anticipándose a ellos derivados de la revisión de sus sistemas de comunicación, producción, procesos, estructuras organizacionales, servicios a sus clientes internos y externos, considerando el comportamiento de la competencia a la que tienen que enfrentar.

Las personas como parte integrante de las organizaciones se pasan gran parte de su vida laborando en ellas, buscando moldear estructuras o fortalecer capacidades y potencialidades que permitan

[*] Profesor de Administración en la Universidad Autónoma del Estado de México, en el Centro Universitario Zumpango.

[1] *Diccionario enciclopédico*, México, Océano, 2000.

a su vez desempeñarse con mayor audacia y eficacia, cada uno desde su trinchera laboral en el nivel estratégico, táctico u operativo y se menciona la palabra trinchera considerando la como defensa hecha de tierra que cubre el cuerpo de un soldado. Y desde el punto de vista laboral se considera como tal el interior de cada uno de los espacios, departamentos o áreas en las que en muchas ocasiones se desarrollen guerras silenciosas entre sus miembros, cuya característica son de carácter informal en pro de detentar el poder por muy mínimo que sea y que las podrá destruir con el tiempo sino se detecta tal problemática o se establecen estrategias para evitarlo.

Causas de cambio organizacional

Dentro de las causas más comunes que generan cambios organizacionales son:

a) Económicos, los cuales hacen que las empresas reinventen o rediseñen sus procesos tanto administrativos como productivos y hacen frente a crisis mundiales, haciéndolas más competitivas.
b) Creadas por la sociedad, la política y la constitución demográfica, ya que los usos y costumbres cambian, así como las necesidades de los clientes tanto internas como externas, porque sus expectativas son cambiantes y requieren de nuevos productos, servicios, incentivos e incluso de nuevos líderes, ya que los que está sé si mantienen por mucho tiempo llega el momento en que son obsoletos o bien pierden la visión de la propia organización e incluso pueden llegar a crear monopolios de poder que tarde o temprano genere corruptelas ocasionando descontentos entre sus miembros, arriesgándose a salir por la puerta chica o en el peor de los casos por la de atrás.
c) Otra causa es la utilización de tecnología sofisticada cuya base es la informática, modificando el modo de vida de todos al desplazar grandes cantidades de mano de obra e impactando de manera importante en la población.

Estrategias y cambio organizacional

Como hemos mencionado antes, las estrategias que establezca el líder deben estar acordes a la estrategia organizacional para que al ponerlas en práctica sean realmente efectivas, de tal forma que se entiende por estrategia cursos de acción general o alternativos, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, por lo que los administradores de hoy tienen que enfrentar el problema de desarrollo cambios rápidos y al mismo tiempo mantener la estabilidad y productividad de la organización, así mismo la estrategia se definió alguna vez como el arte de planificar y dirigir movimientos bélicos, mientras que en los negocios una estrategia establece que productos y servicios se llevarán a cabo y a qué mercados estarán dirigidos.

El contar con estrategias le permitirá a las empresas que las decisiones cotidianas correspondan a los intereses de largo, mediano y cortó plazo, sin ellas las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en resultados futuros.

Para lograr los cambios en las organizaciones se requiere de un proceso de planificación de sistemas abiertos. A finales de la década de 1950 un reducido equipo de consultores, guiado por James Clark, Charles Krone. G.K. Jayaram y Will Mc Whinney desarrollaron una tecnología para abordar la interface entre la organización y el ambiente. Su tecnología se llego a entender como planificación de sistemas abiertos, fue el primer intento para ayudar a las organizaciones a analizar en forma metódica las demandas del ambiente y las expectativas con respecto a ellas y a planear con el fin de satisfacer con éxito esas demandas y expectativas.

De tal manera que el proceso de planificación es muy importante para toda organización principalmente para las llamadas de aprendizaje, en las que comúnmente permiten situaciones dentro de ellas, que requieren el diseño de estrategias para enfrentar momentos imprevistos por los demás, pero

que el buen diseño precisamente de esas estrategias les permita salir airosos, es así que lo anterior se convierte en la clave para enfrentar los cambios.

Etapas del desarrollo de estrategias

Si partimos que las estrategias son parte de un plan debidamente diseñado en el que se prevén situaciones o momentos a los que se podrá enfrentar la empresa para alcanzar sus objetivos

Objetivos su diseño, como tal depende del tipo de organización, tamaño y giro y la reacción que deberá asumirse ante el cambio.

Se consideran 3 etapas para el desarrollo adecuado de nuevas estrategias en toda organización siendo:

1. Análisis
2. Planificación
3. Ejecución

La primera comprende el análisis del ambiente interno y externo de la organización como de la propia competencia, ya que de ello dependerá no confundir la problemática a enfrentar.

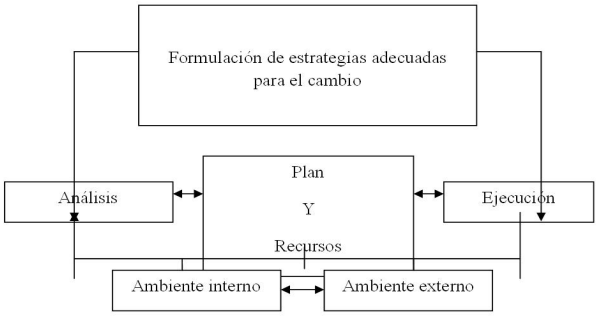
La segunda comprende la planificación adecuada para llevarla a cabo, considerando la respuesta esperada a partir de su puesta en marcha y los riesgos a los que habrá de enfrentar, como también los recursos de los que puede disponer.

La tercera se refiere a la puesta en marcha de la mejor estrategia electa que garantiza el logro de objetivos, las decisiones que se tomen deben ayudar a establecer la posición deseada en el futuro, principalmente desde el punto de vista financiero sobre la base de presupuestos realistas.

Las 3 etapas mencionadas anteriormente se pueden considerar también como estrategias, ya que Mintzberg considera que los objetivos, planes y recursos de la empresa en un momento dado, no son más importantes que el todo, lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo, por lo que considera como premisa. El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

Bajo este enfoque, la determinación de estrategias tiene primordial énfasis en la acción, ya que considera que en el actuar de la organización se van a encontrar las estrategias a utilizar, las cuales deben ser debidamente planeadas y ejecutadas y como lo menciona. Las estrategias pueden formarse y ser formuladas. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la siguiente implantación, por lo tanto hemos de decir que las estrategias no necesariamente debemos buscarlas solo al exterior de las organizaciones sino también debemos considerar el desenvolvimiento en su interior ya que allí puede estar la mejor, la cual nos ayudará a conseguir los objetivos en menor tiempo y costo.

Cuadro N.1. Proceso para formular estrategias de cambio.



Fuente: elaboración propia. AOL.

Es de considerar, que para determinar estrategias de forma eficaz, se deben diseñar o rediseñar organizaciones lo suficientemente flexibles y fuertes que respondan a las turbulencias económicas, sociales, productivas y políticas del entorno bajo las cuales se desarrollan , por lo que deben considerarse también las metas, las políticas y programas de la propia organización, entendiendo a estas como sistemas sociales conscientemente coordinados en actividades o fuerzas, compuesto de dos o más personas funcionando en forma relativamente permanente, que mediante un esfuerzo común y a través de un comportamiento específico reflejado en actividades especializadas y con una estructura definida, buscan alcanzar una meta o metas comunes, dichas organizaciones pretenden permanecer en espacio y tiempo, aunque sus

integrantes cambien debido a que no se amoldan a los intereses o como hemos dicho antes sus decisiones y estrategias para enfrentar la dinámica de cambio sean absolutas e inoperantes, por lo que la existencia de las organizaciones encuentran su justificación debido a que todas las acciones o actividades emprendidas tendrán efectos sinérgicos, como la relación directa con la cantidad y calidad de los recursos económicos, tecnológicos, materiales y el propio capital humano empleados para ello.

Planeación o planificación

Para desarrollar eficientemente cualquier actividad, es necesario plantearla, entendiendo por planeación. La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Por otra parte consideramos el término planificar o planificación como trazar los planos para la ejecución de una obra, por lo que si consideramos ambos términos, debemos entender que tratase de planear o planificar utilizando de manera indistinta una u otra palabra es referida a determinar lo que se pretende lograr y establecer las formas más convenientes para corregirlo, ahora sí retomamos la idea de cambio planificado en las organizaciones, hemos de considerar que implementar de cambio planificado por muy mínimo que estos sean deben estar siempre planeados con la intención de que los efectos sean lo menos negativos posibles, para lo cual el primer paso a dar es reflexionar sobre la naturaleza de éste en función de las condiciones bajo las cuales está trabajando la organización, por lo que se destaca dos tipos de cambio básicos.

a) Cambio incremental.

Incluye cambios en cuanto a métodos y procesos de trabajo, distribución de la planta, lanzamiento de nuevos productos y otros aspectos en los que la mayor parte de los empleados y trabajadores estarían presentes en las nuevas situaciones en las que opere la organización, en este tipo de cambio se dan los avances por evolución y no por revolución, por lo que solo con gran detenimiento y después de largo tiempo se observaron los cambios allí surgidos.

b) Cambio fundamental

Tiene gran trascendencia y se ven sus impactos de forma inmediata derivados de rediseños de procesos mercantiles, la función con otra organización, cambio del líder, tipo de liderazgo, cambios en procesos productivos y de sistemas administrativos. Para el caso de ambos cambios existen 2 factores a considerar que afectaran el enfoque bajo el cual se desarrolla el cambio.

1. Urgencias

Al determinar posibles cambios, hay que establecer que tan necesario es hacerlos cambios en pro del mejoramiento del desarrollo de la organización, cuanto mayor sea la urgencia, menos tranquila podrá ser la manera en que enfoquemos el cambio, pero no olvidar que no ocurre hasta que se determinan las acciones para lograrlo y lo que pareciera ser el camino más corto “Pedir a la gente a la gente que busque y haga algo nuevo” resulta que en muchos de los casos es el más largo, porqué precisamente la gente o no quiere salir de su zona de confort o bien se ha acostumbrado a vivir siempre de lo mismo.

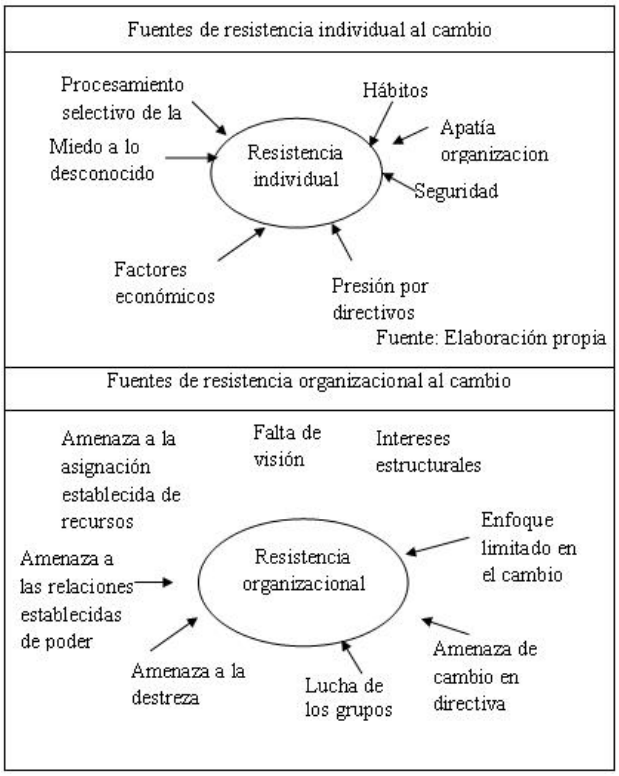
2. Resistencia

La resistencia al cambio será importante en la organización si toda o la mayoría desean que se lleve a cabo, cuanto más alto sea el nivel en que suceda la resistencia más difícil será vencerla, entre otras cosas por las que surge la resistencia es por cuestiones personales o bien, porque no todos aun se han dado cuenta de la necesidad o bien al darse cuenta no han tenido el valor de generarlo, esto no ocurre claro, cuando parece que una organización va bien y al momento que solicitar los cambios habrá que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Se siente la gente motivada a participar en el cambio?
- ¿Qué tan confidencial será el cambio?

- ¿Qué tan importante es conservar la lealtad y mantener la motivación de las personas afectadas?
- ¿Cuáles son las habilidades y capacidades que poseen quienes se ven afectados por el cambio?
- ¿Se ajustara el enfoque propuesto a la cultura de la organización?

A continuación se consideran 2 cuadros que señalan las fuentes de resistencia al cambio.



Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los 2 factores de cambio en toda organización, ahora hemos de ocuparnos del tipo de participación esperado por parte del personal frente al cambio, para lo cual los que se esperan son:

a) Participación amplia

Cuando hay poca resistencia al cambio y también poca urgencia por realizarlo, debe ser posible lograrlo gracias a una participación amplia, permitiendo que los afectados por el proceso desempeñen un papel importante a la hora de decidir cómo poner en práctica la transformación. La ventaja de este planteamiento es que al tomar parte en la tarea, aumenta la motivación de los afectados, de manera que es más posible que se lleve a cabo.

b) Participación limitada

Sigue habiendo poca resistencia al cambio, pero el proceso es urgente. No hay tiempo para darle participación a todo el mundo en éste. Esto significa que se requiere de un enfoque más restringido y que la tarea más importante es identificar a las personas clave y lograr que participen; además, es necesario asegurarse de que se dé una comunicación clara con el resto de la gente afectada.

Persuasión

Cuando la resistencia al cambio es mucha y existe poco apremio, se sugiere un enfoque persuasivo. Se propone esto para convencer a las personas afectadas de la necesidad del cambio, así como de lo apropiado de las soluciones.

- Por lo tanto la participación amplia o limitada es importante ya que será la gente quien pondrá en práctica las acciones y estrategias del cambio.

Liderazgo y generación de cambio

Si consideramos que para que se generen acciones de cambio es necesario la presencia de un líder, entendiendo a este como: la persona que poseyendo ciertas cualidades personales aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

Entonces la figura del líder es como observa imprescindible para llevar a cabo los cambios, así mismo la visión que tenga es de vital importancia ya que marcará el rumbo hacia el nuevo estado de cosas bajo lo que se pretende que funcione y opere la organización, por lo que se distinguen diversos tipos de visiones del líder siendo estas:

a) Como visión de futuro/carismático

Cuando hay poca resistencia y la organización no está en crisis, el líder, gracias a sus cualidades carismáticas, puede mantener el impulso hacia el cambio. Es probable que exista una gran confianza en una persona así (o la resistencia sería

mayor), y debido a esto quizá se produzca bastante entusiasmo lograr la transformación.

b) Con visión de futuro/persuasivo

Cuando la organización está en crisis, la información que se intercambia acerca de ésta se cree y se comparte, y la resistencia al cambio es poca, la rapidez es de fundamental importancia. La característica más importante del manejo del cambio en este recuadro es infundir confianza en el futuro de toda la organización. He sugerido combinar esto con un enfoque persuasivo, pues quizás lo más apremiante sea convencer a la gente de que la dirección seleccionada es la correcta.

c) Con visión de futuro/coercitivo

Cuando la resistencia es mucha y la organización no está en crisis, tal vez un enfoque coercitivo sea el más apropiado. Puede ser que se disponga de tiempo para los planteamientos participativos o persuasivos amplios. El énfasis con visión de futuro es tan importante como en las otras dos circunstancias, porque se requiere pasar por la situación de cambio con una organización unida, lo cual significa que los líderes deben crear la impresión de que saben qué están tratando de lograr.

d) Dictatorial

Cuando la organización va con rumbo al desastre y no parece tener una meta en la vida, lo más probable es que los únicos métodos que surtan efecto rápidamente sean aquéllos en que se den órdenes y se aplica la disciplina cuando no se obedecen. Este tipo de proceso de cambio puede causar muchas bajas, en tanto son neutralizados los que ofrecen mayor resistencia. A menudo se aprecia esto en una situación de adquisición, cuando la persona que adquiere algo tiene la necesidad de demostrar resultados rápidos, y sobre todo cuando la compañía que hizo la compra acaba de tener resultados insatisfactorios.

Sea cual fuere el tipo de liderazgo a asumir, es necesario adoptar uno de los tipos antes mencionados y se elegirá aquel que de acuerdo a las circunstancias se adopte a las necesidades de cambio.

Características del líder como generador de cambio

No solo basta con que el líder sea seguido por los demás miembros, que estando convencidos que es necesario hacer cambios al interior como al exterior le dan su apoyo en las acciones a emprender, sino que también este líder debe reunir las siguientes características básicas, que le permitan mantener el orden en la puesta en marcha de un plan de cambio, siendo entonces las siguientes:

- Adaptabilidad
- Flexibilidad
- Pensamiento analítico, complejo y a la vez claro y preciso
- Solucionador de problemas y conflictos
- Integrador de intereses institucionales y personales
- Impulsor del trabajo en equipo y el *empowerment*
- Facilitador de comunicación fluida, eficiente, transparente y colectiva
- Impulsor de mecanismos de integración en la empresa
- Dar a conocer, respetar y hacer respetar los valores y principios de la organización a todos los niveles
- Motivar y reconocer a los empleados capaces e innovadores
- Mantenerse flexible y abierto a las propuestas, sugerencias y observaciones de los clientes y colaboradores de la organización
- Mantenerse alerta a los cambios del entorno para anticiparse a ellos
- Aprender y reaprender junto con toda la organización en forma continua y permanente
- Romper con los paradigmas establecidos y crear los propios.

Visión del líder-Administrador frente al cambio

La visión del administrador es muy importante como estrategia de cambio entendiendo a está como "esas aspiraciones de un mundo y una situación ideal", el líder debe determinar el lugar o posición en la que quiere ver ubicado a la organización como también a las personas como parte capital humano que la integran, sin ello muy difícilmente sus compañeros le seguirán ya que no tendrán un panorama claro del ¿Por qué? Y ¿para qué? de los cambios que se pretendan realizar, por lo que hoy en día se requiere que el líder visto como administrador aunque claro esta lo uno no conlleva a lo otro, pero en el mejor de los casos es deseable que esto suceda, salga de su oficina para tener mayor contacto con el desarrollo de las operaciones y de sus compañeros, como también observar, analizar, evaluar las estrategias de cambio que pudieran implementarse al interior y una vez puesta en marcha las estrategias conocer los cambios derivados de la aplicación.

Bajo este enfoque, el administrador tiene que desprenderse de lo aprendido, mostrando una actitud abierta y flexible para el presente, visionando el futuro bajo nuevo enfoque como también con espíritu innovador por bien de la organización, ya que la clave para mantenerse y ser competitivas va a depender de la velocidad de adaptación, respuesta y anticipación ante los cambios del entorno.

Empleo del Desarrollo Organizacional como estrategia de cambio

Cuando hacemos referencia al DO (Desarrollo Organizacional) debemos considerar el análisis de estructuras, procesos, liderazgo, sistemas de comunicación, formación de equipos de Trabajo, Investigación-Acción, Tecnología, sistemas de mejora continua bajo un enfoque sistémico y de cambio planeado, mecanismos de motivación e incentivos, evaluación adecuada del desempeño y de satisfacción laboral, visión y misión compartida, valores, todo ello bajo el objetivo de generar organizaciones inteligentes como de aprendizaje, todos ellos considerados elementos de esta filosofía administrativa, que conjuntamente con otras doctrinas de corte organizacional como lo es el Neo humano relacionismo coincidan en la manera de ver el lado humano, precisamente los cuales permitan gestar y consolidar cambios que conduzcan a su desarrollo pleno, por lo tanto las experiencias como las actitudes y capacidades de los miembros serán aspectos claves para tales propósitos.

La corriente administrativa denominada DO (Desarrollo Organizacional) se considera como una alternativa para diseñar y consolidar un sistema adecuado en términos socioculturales y del aprovechamiento del potencial del capital humano que habrá de hacer a las organizaciones fuertes con enfoque sistémico, proactivo y altamente competitivo, bajo el cual se desarrolla con tendencias de cambio planificado.

Uno de los medios para lograr lo anterior es trabajar las organizaciones como estructura en las que se desarrolla tanto procesos socio culturales como proceso y estructura socio estructurales, contando con un potencial humano motivado e incentivado con fuerte vínculos organizacionales, sostenidos en efectivos mecanismos de dirección y coordinación que permitan generar sinergias para enfrentar tanto el contexto interno y externo con los que se establecen relaciones, por lo que el directivo-ejecutivo puede hacer uso de una herramienta básica para la coordinación de grupos, como lo es el desarrollo organizacional.

Por lo tanto podemos considerar al desarrollo organizacional como el conjunto de interacciones de cambio planeado fundado, en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados. Así mismo se menciona que el paradigma del DO valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación por tanto, el DO es un conjunto de relaciones sociales organizativos necesarias para lograr el cambio planeado con teorías, principios, valores y técnicas a utilizarse mediante las ciencias de la conducta como lo es la psicología, psicología social, la sociología, la antropología, la teoría de

sistemas como las organizacionales con el objeto de lograr modificaciones tanto culturales como estructurales, en las que el desarrollo de la dirección estratégica es de gran trascendencia, por lo que el DO será un conjunto de estrategias a largo plazo de tipo humano, las cuales deben ser dirigidas, coordinadas y apoyadas por los altos directivos en pro de aumentar la eficiencia y eficacia organizacionales con la intervenciones debidamente planificado, en su propia cultura ya que se consideran los valores, creencias, formas de pensar de actuar y en relación a la estructura como a cada uno de los procesos que se desarrollan al interior y exterior de la organización, cuyos objetos positivos o negativos repercuten en el desarrollo laboral de la gente.

¿Qué es el desarrollo organizacional?

Se puede considerar el Desarrollo Organizacional como el conjunto de tecnologías sociales necesarias para generar el cambio planeado, con teorías principios y valores basados en las ciencias de la conducta, con el objeto de lograr cambios culturales y estructurales que permitan crean una nueva cultura organizacional, cuya dirección estratégica este fundamentada en una clara, misión, visión, objetivos y políticas, que constituyen la parte modular de las modificaciones socio estructurales de la propia organización.

Por su parte Stephen. P. Robbins considera al desarrollo organizacional como conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas, y democráticos, para mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de los empleados.

Como es de observarse el D.O. toma muy en consideración la parte humanista de la organización, basada en la planeación y ejecución de estrategias de mediano y largo plazo, las cuales deben ser tanto conducidas como controladas por la alta dirección, mediante intervenciones adecuadas bajo procesos de colaboración y participación de todos los miembros de la organización, los cuales determinan la forma en que perciben, piensan y actúan referente a los procesos como el desarrollo de la misma estructura, en las que se determinan mecanismos de comunicación formal e informal, no dejando de lado la creación de grupos al interior que luchan por la defensa de sus intereses, repercutiendo en el logro de los objetivos de la organización.

Elementos básicos del D.O

a) Formato de la participación entre todos los miembros para mejorar los procesos, haciendo uso de su experiencia y capacidades, bajo la filosofía de mejora continúa.
b) Incremento del respeto por las personas.
c) Creación de un ambiente de confianza y apoyo entre todos los miembros.
d) Enfrentar y resolver al momento los problemas que se presentan.
e) Distribución del poder, hoy en día las organizaciones eficientes y eficaces restan importancia al control autoritario de los directivos ya que de lo contrario se notaria una total desconfianza entre los miembros, por lo que se evalúa sobre resultados.
f) Variación rápida y constante del ambiente.
g) Necesidad de adaptación continúa del individuo, grupo y la organización.
h) Interacción entre la organización y el ambiente.
i) Interacción entre el individuo y la organización.
j) Cambio organizacional planeado.
k) Necesidad de participación y compromiso.
l) Toda la organización es un sistema semi abierto.

Una vez que se han determinado cada uno de los elementos del D.O, es de mencionar, que al momento de implementarlo se presentan diversos problemas propios de la etapa de resistencia al cambio tales como:

a) Imprecisión en las definiciones y conceptualizaciones concurrentes a la investigación, problemas, escenarios y variables, si no se diagnostica

adecuadamente, como mecanismo administrativo básico a toda intervención.

b) Falta de teorías de apoyo que guíen en la investigación de problemas relacionados con la medición del cambio de actividades.
c) En las interacciones del D.O no se puede explicar claramente las variables de causa y efecto que expliquen los cambios organizacionales.
d) El D.O se aplica en diversos escenarios y lo que funciona en un escenario puede funcionar en otro.
e) No existe teoría alguna que explique al 100% los procesos de cambio planificados con toda certeza, por lo que el D.O solo es una herramienta para lograrlo.
f) El D.O marca el punto de partida para la aplicación de otras teorías o instrumentos tales como el planteamiento estratégico prospectiva la reingeniería, el benchmarking, el *outsowrcing* y las alianzas estratégicas.

¿Cuál es la manera de plantear el cambio organizacional?

Para comenzar a contestar la pregunta anterior, diremos que el cambio se presenta cuando los miembros de la propia organización, como los agentes externos manifiestan diversas maneras la necesidad de que este se realice, sin embargo no solo es tener la necesidad si no también la decisión e impulso para lograrlo, una vez que se cuenta con los 3 puntos anteriores se procederá a diseñar un plan de procesos de cambio cuyas actividades a incluir entre otras será:

1. Situación diagnostica pasada y futura que justifique la necesidad.
2. Situación deseada a futura.
3. Proyección de intereses particulares y de grupos formales e informales
4. Establecimiento de estrategias de acción y su evaluación.
5. Establecimiento y evaluación de estrategias de negociación.
6. Establecimiento de mecanismos de control.
7. Determinación y selección de agentes promotores del cambio.
8. Establecer y dar seguimiento a compromisos entre todos los miembros involucrados.

Por otra parte, el manejo adecuado del cambio requiere poner atención a los mínimos detalles, ya que pueden presentar grandes problemas u obstáculos para lograrlo, así mismo la planeación debe considerarse en dos tiempos, el primero que consistirá en determinar y estudiar detenidamente todos los aspectos relacionados con el cambio y el segundo que consiste en fundamentar todas las acciones necesarias para llevar a cabo el cambio.

Modelos operativos para la generación de cambio

1) Modelos de Kurt Lewin.

Sus ideas de cambio en toda organización se fundamentan en lo siguiente:

a) Lo que ocurre en cualquier punto del tiempo, es el resultado de una lucha en un campo de fuerzas opuestas, como también en cada situación existen fuerzas que lo afectan.
b) El *status-quo*, cualquier situación que está sucediendo justamente ahora es el resultado de las fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

Así mismo Lewin establece que para completar un cambio en la organización se deben considerar 3 etapas:

1. Descongelamiento del estado de cosas.
2. Movimiento a un nuevo estado
3. Recongelamiento, del nuevo cambio para hacerlo permanente

Por tanto el cambio bajo el enfoque de Lewin, implica moverse de un punto de equilibrio a otro nuevo punto de equilibrio.

2) Modelo de Watson y Westley

Otra modificación del modelo de Lewin fue el propuesto por Ronald Lippit, Jeanne Watson y Brune Westley quienes ampliaron el modelo de 3

fases a un modelo de 7 fases:

Fase 1: Desarrollo de una necesidad para el cambio.

Fase 2: Establecimiento de una relación de cambio.

Fase 3: Aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4: Examen de rutas y metas alternativas.

Fase 5: Transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

Fase 6: Generalización y estabilización del cambio.

Fase 7: Terminar la relación cliente–consultor.

3) Modelo de Ralp Kilmann.- Establece 5 etapas para que ocurra el cambio.

- Iniciar programa
- Diagnosticar los problemas
- Programar las trayectorias
- Poner en práctica las trayectorias
- Evaluar los resultados.

Las 5 trayectorias de Kilmann son:

- Trayectoria de la cultura
- Trayectoria de las habilidades gerenciales
- Trayectoria de la creación de equipos
- Trayectoria de la estrategia-estructura
- Trayectoria del sistema de recompensa.

Los planes de acción son intervenciones de DO dirigidas hacia la resolución de los problemas importantes. Las trayectorias se ponen en práctica en una secuencia por fases.

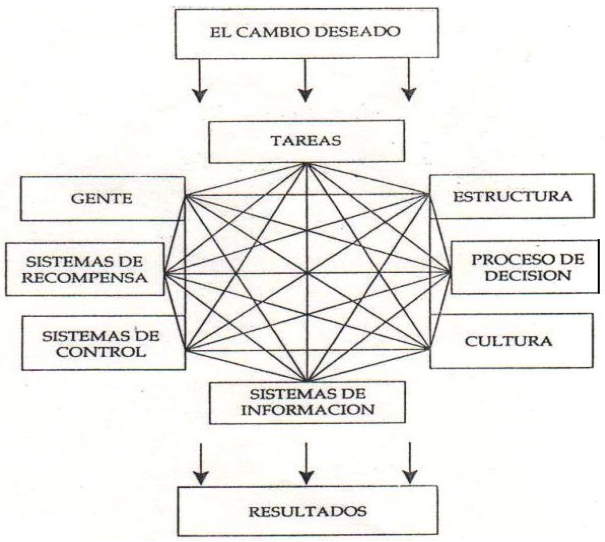
Una vez analizados los modelos anteriores se ha dado señalar que el director, jefe o responsable de una organización tendrá que decidir cual aplicará o bien hacer una combinación de los tres.

Integración de la organización

Aunque se tenga un adecuado plan de cambio y un modelo guiador, en muchas ocasiones puede frustrarse, porque distintas personas dentro de la organización empujan a la gente hacia diferentes direcciones, en ocasiones efectivamente cuidando los intereses de toda la organización respecto, al cumplimiento de sus objetivos y de la misión para lo que fue creada, pero desafortunadamente en otras para cuidar los intereses de algunos grupos o personales dejando al último la misión, visión y valores reales establecidos, por ejemplo, la gran intención de hacer hincapié en el ya muy sonado por cierto por doquier "trabajo en equipo" puede malograrse si para empezar no se sabe crear equipos inter, multi y transdisciplinarios, si los integrantes aún no saben tanto sus funciones como las responsabilidades que adquieren, si se deja a los empleados que ellos mismos hagan sus equipos excluyendo a otros y finalmente si la evaluación del desempeño para establecer recompensan incentivos o ascensos solo favorecen a algunos o bien se ven empeñados y pierden toda credibilidad al darse cuenta los trabajadores o empleados que se evalúo su desempeño con corruptelas o componendas creyendo que son tontos.

A continuación se presenta un esquema o cuadro en el que se establecen los aspectos que forman parte de la integración de una organización, que será necesario impulsar si en verdad se requiere lograr el cambio, lo destacado es que los cambios en cualquier factor del octágono pueden afectar en todo o en cualquiera de ellos, pero no debemos dejar de considerar que la organización vista como sistema no puede aislar a cualquiera de sus partes.

Integración de la Organización



Cuadro No. 2. (Versión modificada de un diagrama que aparece en D. E. Husse *Strategic management Theory and Practice*, Butterworth, Heinemani, 1994).

La explicación al anterior cuadro estriba en que el cambio deseado en las organizaciones, requiere en primera instancia la determinación de tareas, las cuales se ven afectadas por el uso de la tecnología y así mismo de la gente respecto a su experiencia, capacidad, actitud y disponibilidad, por lo que en ciertos momentos en los que se desean hacer cambios es necesario capacitar a las personas para que cuenten con las habilidades requeridas y tengan un mejor desempeño o bien en otras circunstancias se requiera contratar a nuevas personas que cuenten con las competencias requeridas, por su parte la estructura está referida a la manera en la que se agrupan puestas de trabajo estableciendo jerarquías para tener un mayor control, así mismo se necesita más que tareas, gente y estructuras para que todo funcione adecuadamente, como lo son los procesos y sistemas que operan dentro de la organización en los que se mencionan los referentes a la decisión bajo los cuales se distribuye y ejerce el poder, el cual se refleja el estilo de organización en la que se labora.

Por su parte los sistemas de información afectan de manera directa la capacidad de los administradores en la toma de decisiones demostrando, con ello que las estrategias han sido adecuadas o no, de tal manera que la naturaleza calidad y cantidad de información recibida repercute en las estrategias genéricas o departamentales, es así que los sistemas de control están directamente relacionados con los procesos de decisión afectando la conducta, por lo que los sistemas de recompensas juegan un papel importante por lograr la incentivación adecuada del personal contribuyendo a aumentar la motivación particular de cada persona hacía el trabajo.

Respecto a la formación de una cultura organizacional, hemos de comentar que sobre ella influye la manera en la que operan tanto los procesos de decisión, los productivos, administrativos, de incentivos y de información, bajo los cuales se genera entre los miembros una serie de costumbres, tradiciones, estilos y valores que tienen su base en la historia de la organización y marcaran su desarrollo presente y futuro, reconociendo que existen diferencias culturales entre las partes, pero por lo general éstos se encuentran relacionados por algunos valores compartidos.

Conclusiones

Después de haber analizado los elementos básicos para la planificación del cambio, se considera que una de las formulas necesarias a impulsar en organizaciones de nuestro medio es trabajar las organizaciones vistas como estructuras y procesos socioculturales bajo el enfoque de sistemas, contando con un potencial humano adecuadamente incentivado y motivado, debidamente articulado con sólidos vínculos organizacionales, sostenidos en efectivos mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias entre directivos, empleados y trabajadores permitiendo enfrentar el entorno interno como externo, constituyendo la participación comprometida entre todos los miembros.

La corriente administrativa denominada desarrollo organizacional D.O, trata de conciliar las diferencias de actitudes y comportamientos entre los individuos los cuales forman grupos, con los intereses propios de la organización a partir de que las normas y prácticas generales del nivel estratégico, afectan los

niveles tácticos u operativos, el desarrollo organizacional busca eliminar los conflictos de "ganar-perder" por "todos podemos ganar" capacitando personal mediante técnicas para localizar problemas y solucionarlos orientando la eficiencia y eficacia organizacional con prácticas basadas en el constante aprendizaje de todos adaptación y mejora continua, de tal forma que si solo se presta interés a las capacidades técnicas y se van relegando las capacidades conceptuales, humanas, competitivas contrarias a las necesidades de los nuevos tiempos, se generaran organizaciones conformistas u obsoletas que tarde o temprano marquen el fracaso en el cumplimiento de objetivos.

Las organizaciones son seres vivos que cambian y evolucionan por lo que su vida depende en gran manera de la capacidad de cambio y adaptación que establezcan mediante estrategias para hacer frente a una competitividad incesante.

La visión del dirigente como administrador juega un papel importante ya que el administrador e hoy debe salir de su oficina para entender y comprender el clima en el que se desarrolla su empresa u organización, para no permanecer como ente aislado creyendo que lo que se está haciendo está bien, ello lo posibilitará para establecer cada día estrategias más eficaces.

En la mente de todo trabajador, empleado o colaborador estará siempre presente el deseo de lograr efectividad organizacional y ser actores de cambio, pero en muchas ocasiones debido a una falta de visión adecuada del directivo no se les proporciona el apoyo los medios o instrumentos necesarios para generarlo, cumpliendo parcialmente los objetivos y metas trazados, ya que el cambio no valdría nada si no genera beneficios bien definidos.

El objetivo primordial de los planes de cambio es el mejoramiento de la eficacia operativa o mediana y largo plazo por lo que la redacción de objetivos a lograr debe ser muy clara para que todos los miembros del equipo lo entiendan.

El pensamiento estratégico de cambio ayudará a todos a trazar el camino hacia el éxito y desarrollar laborales y actividades intelectuales en un ambiente cordial y de respeto hacia los demás mediante la filosofía de "ganar-ganar".

Por otra parte cuando se manejan mal las situaciones de cambio puede haber consecuencias muy graves, tales como, el fracaso de estrategias sólidas ante otras condiciones, aumentar los costos de la puesta en práctica, retrasos por el trabajo echado a perder, que la gente pierda su empleo resultando peor cuando se maneja con negligencia o sin la planeación adecuada, se puede disminuir la motivación cuando a falta de planeación se tiene gran confusión y caos perdiendo la confianza hacia los altos cargos, entre otros, sin embargo los síntomas de muestran que una organización requiere de forma emergente la puesta en marcha del cambio son:

- Corruptelas al interior de la organización y principalmente de puestos clave, generando una total indiferencia ente la mayoría de los miembros de la organización.
- Liderazgo autocrático del nivel superior hacia los inferiores.
- Utilización de sindicatos para escalar puestos, ya que la gente se siente utilizada, ocasionando malestar generalizado.
- Carencia de mecanismos de evaluación del desempeño de los miembros de forma eficiente, originando la pérdida de confianza entre todos.
- Falta de compromiso hacia el logro de metas u objetivos de todos los departamentos, áreas o nivel directivo.
- Inadecuados canales de comunicación, prevaleciendo más lo informal que lo formal.
- Finalmente la falta de programación de actividades, con planteamiento claro de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, reflejando una poca visión organizacional del directivo, lo que seguramente poco a poco hará perder el rumbo o timón del barco, convirtiéndose en un rotundo fracaso de gestión.

Bibliografía

Arias, Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 2004.

Diccionario enciclopédico, México, Océano, 2000.

González, Cornejo Aurelio. *Desarrollo Organizacional*, México, PAC, 2005.

J. I. Porras, J. I. "Organizational Development: Theory Practice and Research" en *Hanbook of Industrial, Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, London, Consulting Psichologist Press, 1992.

K. Lewin, *field Theory in social sciencie*, New York, Harper-Row 1951, Versión al español en www.negocities.com.feb.2005.

Minzbertg, Hervy, Quinn, James Brian Voyer, Jhon. *El Proceso Estratégico, concepto, contexto y casos*, México, Prentice may, 1997.

Munch, Galindo Teresa. *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 2002.

Reyes, Ponce Agustín. *Administración Organizacional*, México, Pearson Prenticce may, 2004.

Robbins. P. Stephen. *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Prentice, 2004.

Wendell, French. *Desarrollo organizacional, transformación y administración efectiva al cambio*, México, Mc Graw Hill, 2007.