

# **CBS**

# **Colegio Bautista Shalom**



## **ADMINISTRACIÓN 2**

### **PERITO**

## **SEGUNDO BIMESTRE**

- ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

- CULTURA ORGANIZACIONAL
- DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- CAMBIO ORGANIZACIONAL

## ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Hay muchas maneras en las que las Organizaciones pueden estar estructuradas. La estructura organizacional es utilizada para definir las actividades de los individuos e indicar las relaciones a través de la Organización. La autoridad sobre la toma de decisiones en varios niveles en la Organización determinará el monto de centralización. Si la autoridad tomadora de decisiones está enfocada en un punto, como lo sería el Gerente General, entonces la Organización está altamente centralizada. Cuando esa autoridad para la toma de decisiones se extiende a niveles menores como son gerentes y empleados, la compañía es más descentralizada.

Existen varias formas de estructuras de compañías: plana (horizontal), alta (vertical), producto, función y matriz.

Adicionalmente, pueden ser híbridas de estructuras ya dadas como es: plana y amplia, alta y estrecha...

A continuación se describen varias estructuras Organizacionales:

**Organizaciones Históricas:** Las estructuras organizacionales han estado en la humanidad por siglos. Entre el primer registro de estructuras organizacionales fue el caso de Moisés sirviendo como juez para los israelitas, siéndolo así desde la mañana hasta la tarde. Afortunadamente para Moisés, su suegro, Jethro, estaba de visita y le recomendó una solución más práctica al exceso de trabajo que tenía. Su recomendación era designar hombres competentes como oficiales por miles, cientos, cincuentas y diez. Sólo los casos más difíciles deberían pasar antes por Moisés (Éxodo 18:13-27).

### Éxodo 18 Nombramiento de jueces

- <sup>13</sup> Aconteció que al día siguiente se sentó Moisés a juzgar al pueblo; y el pueblo estuvo delante de Moisés desde la mañana hasta la tarde.
- <sup>14</sup> Viendo el suegro de Moisés todo lo que él hacía con el pueblo, dijo: ¿Qué es esto que haces tú con el pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo, y todo el pueblo está delante de ti desde la mañana hasta la tarde?
- <sup>15</sup> Y Moisés respondió a su suegro: Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios.
- <sup>16</sup> Cuando tienen asuntos, vienen a mí; y yo juzgo entre el uno y el otro, y declaro las ordenanzas de Dios y sus leyes.
- <sup>17</sup> Entonces el suegro de Moisés le dijo: No está bien lo que haces.
- <sup>18</sup> Desfallecerás del todo, tú, y también este pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo.
- <sup>19</sup> Oye ahora mi voz; yo te aconsejaré, y Dios estará contigo. Está tú por el pueblo delante de Dios, y somete tú los asuntos a Dios.
- <sup>20</sup> Y enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, y muéstrales el camino por donde deben andar, y lo que han de hacer.
- <sup>21</sup> Además escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez.
- <sup>22</sup> Ellos juzgarán al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo.
- <sup>23</sup> Si esto hicieras, y Dios te lo mandare, tú podrás sostenerte, y también todo este pueblo irá en paz a su lugar.
- <sup>24</sup> Y oyó Moisés la voz de su suegro, e hizo todo lo que dijo.
- <sup>25</sup> Escogió Moisés varones de virtud de entre todo Israel, y los puso por jefes sobre el pueblo, sobre mil, sobre ciento, sobre cincuenta, y sobre diez.
- <sup>26</sup> Y juzgaban al pueblo en todo tiempo; el asunto difícil lo traían a Moisés, y ellos juzgaban todo asunto pequeño.
- <sup>27</sup> Y despidió Moisés a su suegro, y éste se fue a su tierra.

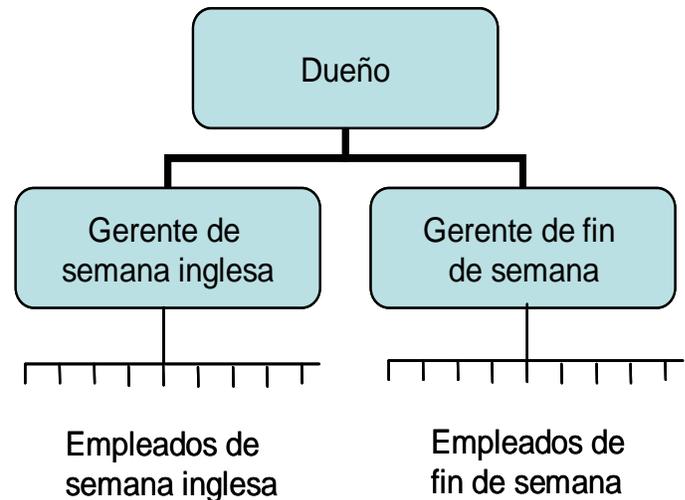
La cadena de comando estaba establecida, la delegación de autoridad dada, y la carga de trabajo reducida. La envergadura de control (respecto al número de subordinados) para cada nivel varia, dependiendo de dónde se encuentran en la Organización. Los legionarios romanos y la Iglesia católica romana fueron los modelos de las jerarquías militares y religiosas. Estos dos casos son todavía ejemplos primordiales de estructuras organizacionales.

Una jerarquía se refiere a los múltiples niveles en una organización.

**Organizaciones Planas (Horizontales):** La estructura Organizacional Plana se refiere a un número mínimo de niveles requeridos para coordinar las actividades de la Organización. Tal vez un nivel para el dueño, otro nivel para los supervisores, y el último nivel para los obreros. La envergadura de control para los supervisores será alta, en el rango de 10 a 20 empleados o más, dependiendo del tamaño de la compañía.

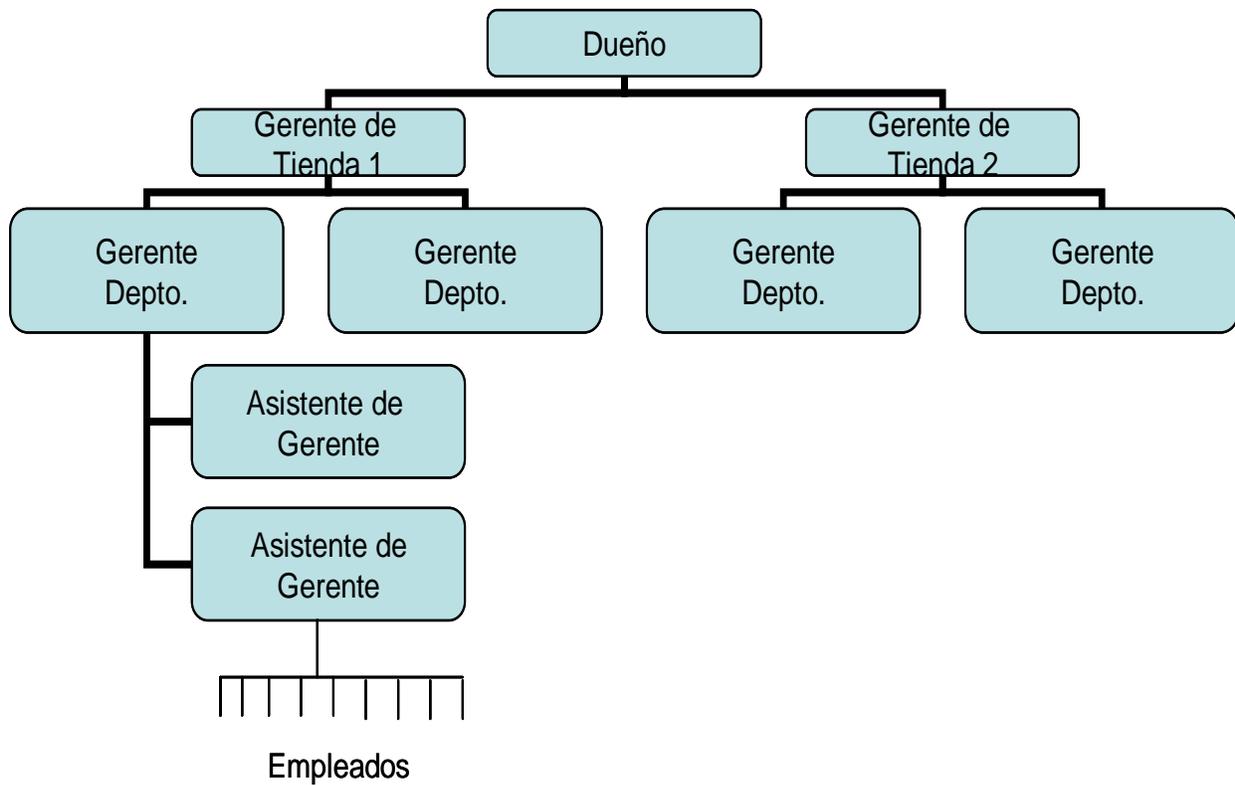
Generalmente los niveles de gerencia tendrán una envergadura de control de sólo 5 a 7 personas. Se puede notar que la envergadura de control no es fija, pero depende altamente de la situación. De hecho, esto aplica a cualquier estructura organizacional.

La comunicación en empresas muy pequeñas es buena y el tiempo para la toma de decisiones es pequeño. Una gráfica organizacional para una Organización plana (horizontal) se muestra más adelante



**Organizaciones Altas (Verticales):** La Organización alta se refiere a un alto número de niveles en la estructura. General Electric una vez tuvo 29 niveles entre el Gerente General y los obreros. Toyota tiene cinco. La toma de decisiones para la Organización alta es más controlada, y probablemente centralizada.

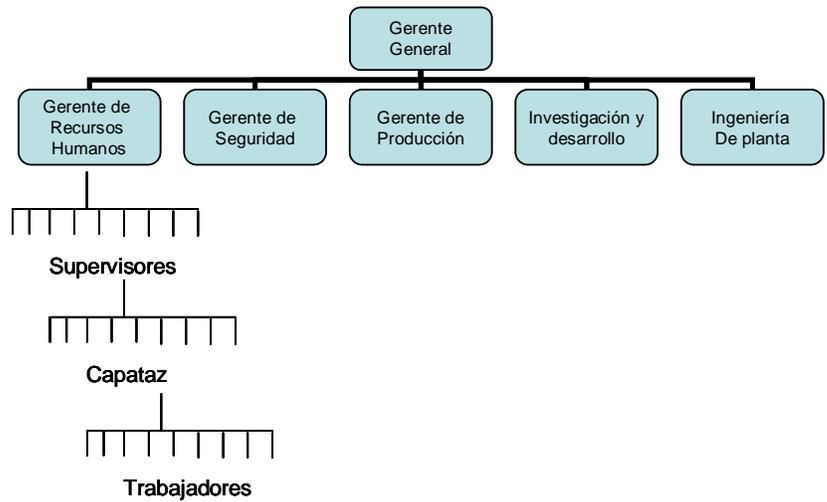
Algunas personas consideran el guiar una Organización grande como el manejo de un super buque de petróleo. Sólo un pequeño timón desvía agua que eventualmente cambia la dirección del buque. El buque petrolero no puede "girar en una moneda de 10 centavos" como un bote de remos. Dado el tiempo suficiente, ocurrirá un cambio de dirección. El tipo de Organización burocrática es una consecuencia de la Organización vertical.



**Organizaciones Funcionales:** La Organización funcional divide a la compañía entre categorías funcionales.

Típicamente, para una compañía de mediano tamaño de alrededor de 500 empleados, los departamentos incluirían, recursos humanos, ingeniería de producción, ingeniería de planta, seguridad, tecnología de información, planeación y control de producción, embarques, recibo, aseguramiento de calidad, contabilidad, compras y por supuesto manufactura.

Compañías más pequeñas puede tener varias de esas funciones combinadas en principales agrupaciones. Compañías más grandes pueden subdividirse en más funciones según se necesite. Esto es una variedad de Organización Jerárquica.

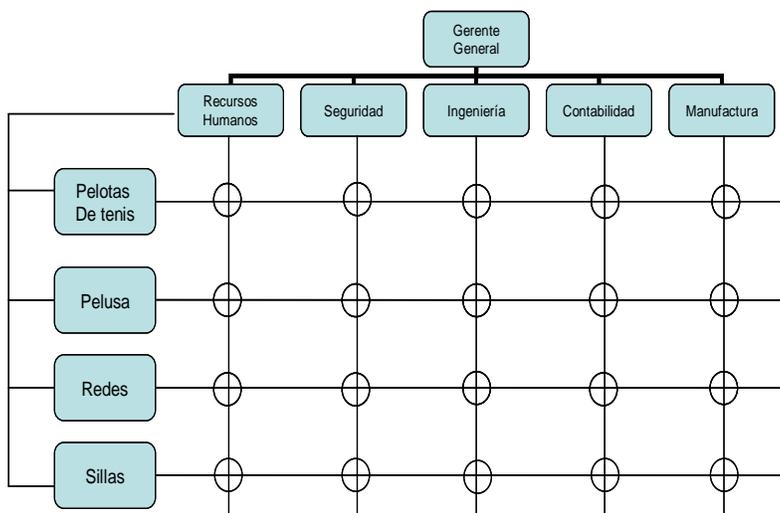
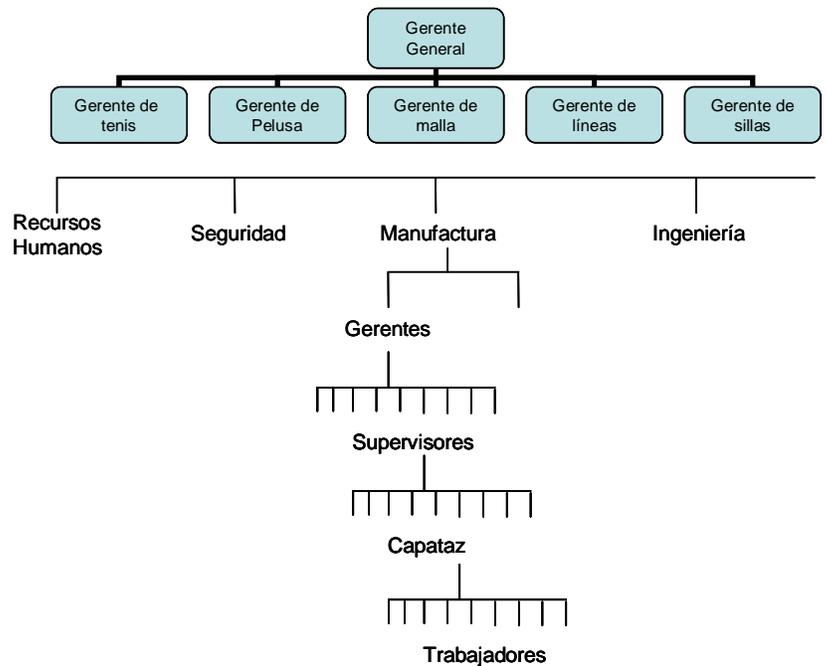


**Organizaciones de Producto:** La Organización de producto está organizada a lo largo de líneas de producto.

Grupos principales de producto de la compañía son dirigidos por gerentes de producto.

Cada grupo de producto tiene todos los requerimientos funcionales necesarios para su operación: recursos humanos, seguridad, ingeniería, manufactura, etc.

Los beneficios de estas organizaciones incluyen una mayor respuesta en cuestiones relacionadas a un grupo de productos específicos y desarrollos individuales en un producto.



**Organizaciones de Matriz:** La estructura de matriz es un diseño híbrido, que incorporan el producto/proyecto y asignaciones funcionales.

Es un intento por proporcionar una organización de producto/proyecto con ayuda funcional especializada.

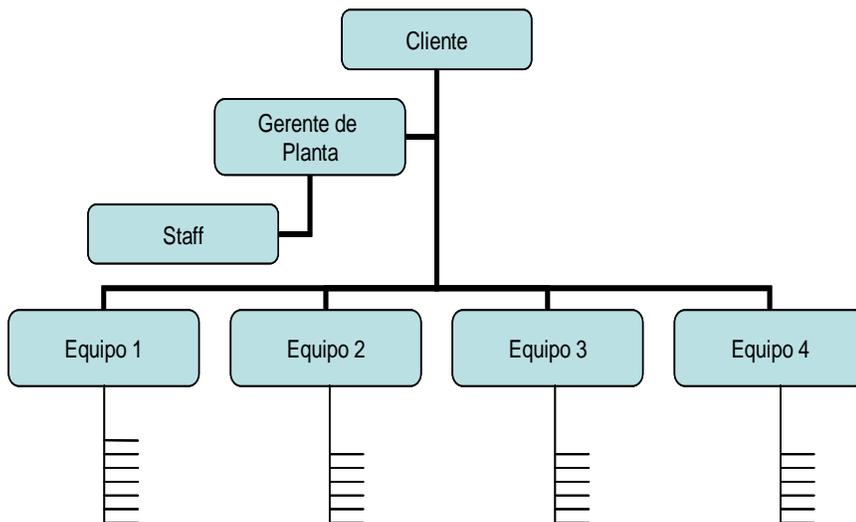
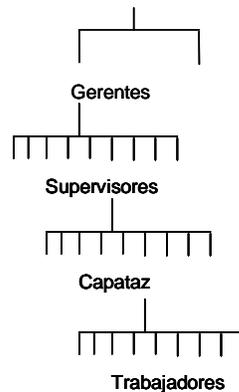
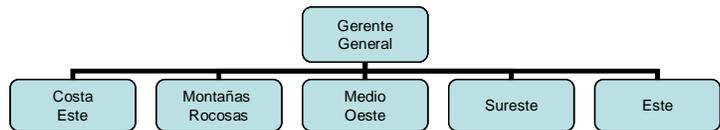
Es un compartimento de especialistas funcionales, que ayudan a reducir costos.

Este método fue utilizado por primera vez por TRW en 1959 y después por la NASA. Otros que han utilizado la forma de matriz son: Chase Manhattan Bank, General Electric, Dow Chemical, Shell Oil, and Hercules. La toma de decisiones es descentralizada.

**Organizaciones Geográficas:** La Organización Geográfica está basada en las diferencias de localización.

Las agrupaciones permiten a la Organización cuidar diferencias regionales o internacionales. Estas diferencias geográficas pueden ser precio, preferencia del cliente, costos o distancia.

Cada agrupación deberá tener su propio departamento funcional o de producto.



y despedir miembros.

El líder de un equipo de trabajo debe ser un regente o un miembro del equipo. Si es un miembro del equipo, él o ella debe retener esa posición por un tiempo limitado, 6 meses, entonces otro miembro del equipo se convierte en el líder de equipo.

Usualmente, las capas medias de administración son removidas, con sólo una capa en cualquiera, entre el equipo y el gerente de planta. Un grupo de apoyo mucho más pequeño de ingenieros o personal de oficina están en la planta. Las líneas de comunicación al cliente son más acortadas, y el equipo debería responder directamente a las quejas de los clientes.

**Organizaciones de Calidad:** Esta no es una manera correcta de organizar y un sistema no organizacional que encaje en todas las compañías. En el establecimiento de una estructura de calidad el producto y proceso, los requerimientos del cliente y el tamaño y complejidad de la operación son consideraciones.

La decisión final es todavía subjetiva. Una planta múltiple, multi-división y Organizaciones multi-nacionales frecuentemente tienen un grupo corporativo de calidad. En algunos casos los laboratorios reportan a un gerente divisional de calidad.

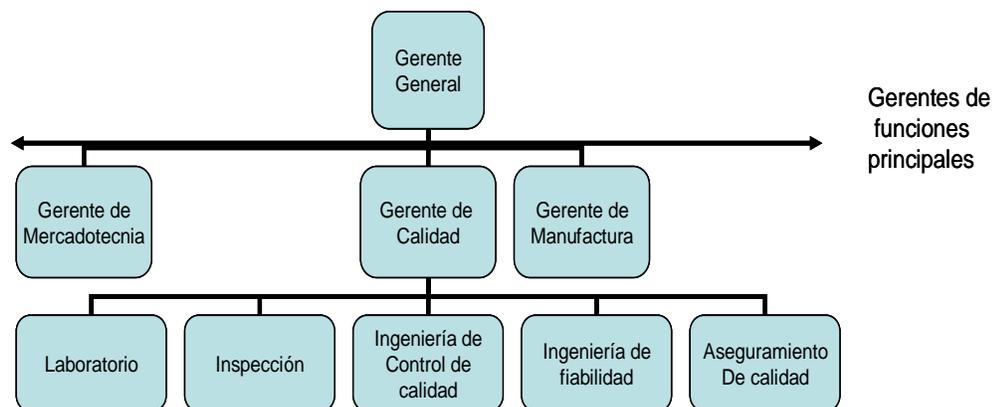
### **Organizaciones basadas en Equipos:**

Los conceptos básicos de compromiso del empleado se han regado a través de la industria americana, pero es raro encontrar una Organización así.

La idea de tener a los trabajadores (obreros) supervisándose a ellos mismos y ser responsables por la producción es demasiado para muchas compañías. Muchas cosas deben hacerse realidad antes de que esto ocurra.

Un ingrediente básico es tener la mezcla adecuada de empleados. Un cierto tipo de empleado es requerido. Después de iniciar (con capacitación adecuada), el equipo debe tener la oportunidad de contratar a nuevos miembros, evaluar a los miembros,

Grandes compañías están organizadas usualmente en divisiones autónomas basadas en la línea de producto. Cada una de estas divisiones autónomas tiene su propio departamento de calidad (en el nivel de apoyo corporativo).



### Otras formas Organizacionales

- ✓ **Equipos de trabajo autónomos:** son equipos auto-administrados que tienen la responsabilidad del proceso completo. Los miembros del grupo proporcionan su propia supervisión, programación, contratación y despido.
- ✓ **Sistemas de trabajo de alto desempeño:** es una aproximación al diseño organizacional que integra los sistemas de trabajo tanto social como técnico. Este concepto utiliza herramientas de tecnología avanzada (sistemas expertos, tecnología de información) y diseño de sistema humano (equipos de trabajo autónomos, diseño de trabajo enriquecido, estructuras planas).
- ✓ **Spinouts:** son la creación de una nueva compañía con la conservación de la equidad de la compañía previa en la nueva aventura. Con el deseo de alentar la creatividad e innovación entre la fuerza laboral, las compañías "arriesgarán" a sus empresarios y crearán la compañía spinout.
- ✓ **Redes:** son compañías ligadas entre sí mediante valores compartidos, personas, tecnología, recursos financieros y necesidades.
- ✓ **Organizaciones auto-diseñadas:** desarrollan la capacidad de rediseñarse ellas mismas para cumplir las diferentes condiciones. Las Organizaciones son capaces de crear equipos de diseño rápidamente con herramientas de tecnología.
- ✓ **Organizaciones con Barreras no claras:** tienen posiciones en las cuales las barreras funcionales son borrosas. Con las posibilidades de joint ventures, spinouts, redes, y asociación, confusión de barreras se vuelve más probable.
- ✓ **Organizaciones con equipos de alto desempeño:** tienen un cambio en la estructura en el nivel más alto de la gerencia. En una respuesta a las grandes demandas puestas en la cima de la gerencia, muchas organizaciones conservan un CEO, pero utilizan una estructura de equipo para administrar la Organización.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (cultura: conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Edgar Schein: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus

problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”

En otras palabras: Cultura es un modelo de presunciones básicas - inventadas o descubiertas por una organización para resolver sus problemas- que ejercen influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir tales problemas.

Este “modo de ver” las cosas que pasan en una organización tiene manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo; cómo nos dirigimos a nuestro jefe o a nuestros colaboradores; la forma en que se distribuye el espacio físico (quien tiene la oficina que mira a la plaza, baño privado y piso alfombrado).

Pero también hay manifestaciones no visibles de la cultura, que residen en dimensiones profundas, inconscientes, y fuertemente condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables sobre lo que “está bien y está mal”. “En esta organización quedarse después de hora garantiza el ascenso”; “en este Departamento hay que consultar antes de decidir”; “en este Ministerio preferimos a los jefes lo más lejos posible”; “nos gusta trabajar en ambientes rutinarios sin demasiados desafíos, nos gusta hacer las cosas como las venimos haciendo desde hace años”; “primero hay que hacer el trabajo, el usuario debe esperar”; “todos nosotros formamos parte de una gran familia; debemos protegernos los unos a los otros”.

Schein afirma que cuando la solución sirve de manera repetida, a la larga ella queda asentada y se convierte en una realidad sin discusión; se termina creyendo que la naturaleza actúa realmente así; con el tiempo los comportamientos repetitivos se convierten en valores y éstos en presunciones básicas.

Cuando una presunción se arraiga en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en alguna otra premisa. Estas presunciones son muchas veces origen del fracaso para muchas organizaciones que no supieron descubrirlas y cambiarlas a tiempo: “en esta empresa (una ex empresa estatal), lo más importante es el bienestar de nuestra gente; somos una gran familia, y nosotros como funcionarios del Estado (lo mismo opinaban los sindicalistas de la época) debemos preservar estos valores básicos. Yo defenderé siempre este valor básico” (agregado nuestro: la verdadera clientela, aquella que recibía el servicio de esta ex empresa estatal, decidió con su voluntad popular eliminarla de los planteles del estado, votando y apoyando luego un programa de privatizaciones).

La cultura organizacional es una forma descubierta que está desarrollada por un grupo de personas que se adapta a un aprendizaje, compuesto por un líder que genera la influencia para enseñar e interpretar la realidad.

El análisis de la cultura organizacional es importante porque permite:

- ✓ Comprender como un determinado grupo de personas trabaja
- ✓ Comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización
- ✓ Comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas.
- ✓ Cuáles son las áreas de cambio, qué pasará si cambio, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa.
- ✓ Valorar y responder a los fenómenos de cambio interno.

Las funciones de la Cultura Organizacional son:

- ✓ Tener una imagen de mismo como organización y de su entorno.



- ✓ En base a lo aprendido, poder dar respuestas a futuros problemas.
- ✓ Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.

Características de la cultura organizacional:

- ✓ La cultura debe ser entendida como una microsociedad con una dimensión cultural.
- ✓ La cultura organizacional es un fenómeno social profundo, complejo y de difícil comprensión.

Schein divide la cultura de las organizaciones en dos categorías:

- ✓ Lo externo: el ambiente de la organización.
- ✓ Lo interno: reconocer y valorar lo que siente una persona. Centrándose en el pensamiento, sentimiento y comportamiento humano.

Schein determina que la cultura está compuesta por tres niveles:

**Nivel 1. Artefactos:** El nivel más sencillo de observar cuando se ingresa a una organización es el de los artefactos: todo lo que se puede ver, oír, sentir y tocar a medida que uno va circulando por el espacio físico organizacional.

El espacio físico es uno de los artefactos de mayor evidencia. Nótese las diferentes reacciones que distintas personas tienen frente a la distribución del espacio, la disposición de los muebles, la existencia de espacios reservados y públicos, las puertas que permanecen abiertas o cerradas. Estas manifestaciones evidentes son fáciles de detectar. Surgen a primera vista y un observador entrenado suele percibir las rápidamente.

En ciertas organizaciones la gente está permanentemente en reuniones, no hay paredes o puertas cerradas, la vestimenta es informal. Inmediatamente se tiene la sensación de estar dentro de organizaciones en acción. En otras, todo se desarrolla en un ambiente formal; se tiene la sensación de estar en una organización donde todo es deliberadamente programado, la gente se oculta detrás de paredes, se habla en voz baja, todos los movimientos son lentos.

Al observador puede atraerle un tipo de organización u otra; más aún, el observador puede llegar a pensar que ambas organizaciones tienen diferentes culturas. Pero hay que ser cuidadoso; todo lo que podemos saber hasta aquí es que, cada una de ellas tiene formas particulares de presentarse frente a los demás, y de generar interacción entre sus miembros y con terceros. Lo que no podemos saber es qué significado tiene todo ello.



En otras palabras, al nivel de los artefactos la cultura es muy clara y tiene un impacto emocional inmediato. Pero no podemos saber porque los miembros de una organización se comportan de la manera que lo hacen y porque cada organización se construye de la manera que la vemos a través de las manifestaciones evidentes. En definitiva, resulta difícil descifrar qué es lo que realmente está pasando.

Para poder hacer esto último, es necesario identificar informantes calificados que pertenezcan a la organización e indagar en profundidad sobre las cosas que nosotros, como observadores externos, vemos y sentimos. Eso nos lleva inmediatamente al segundo nivel de la cultura: el de los valores.

**Nivel 2. Valores adoptados:** La indagación en profundidad comienza habitualmente por aquello que la organización valora. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Estas cuestiones deben ser indagadas especialmente acerca de aquellos artefactos que llaman la atención o que resultan inconsistentes con lo que debiera esperarse.

Para satisfacer estos propósitos es necesario identificar lo que los antropólogos denominan "informantes calificados", y depender fuertemente de los datos que estas entrevistas pueden aportar.

Lo que hay que entender en este segundo nivel, son los así denominados "valores expuestos". En los casos de algunas organizaciones nos enteraremos que se prefiere trabajar en equipo y las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta el punto de vista de aquéllos que van a implementarlas. Por consiguiente, aquí será necesario crear canales de comunicación francos y abiertos, para que cada uno pueda comunicarse libremente con cualquier otro.

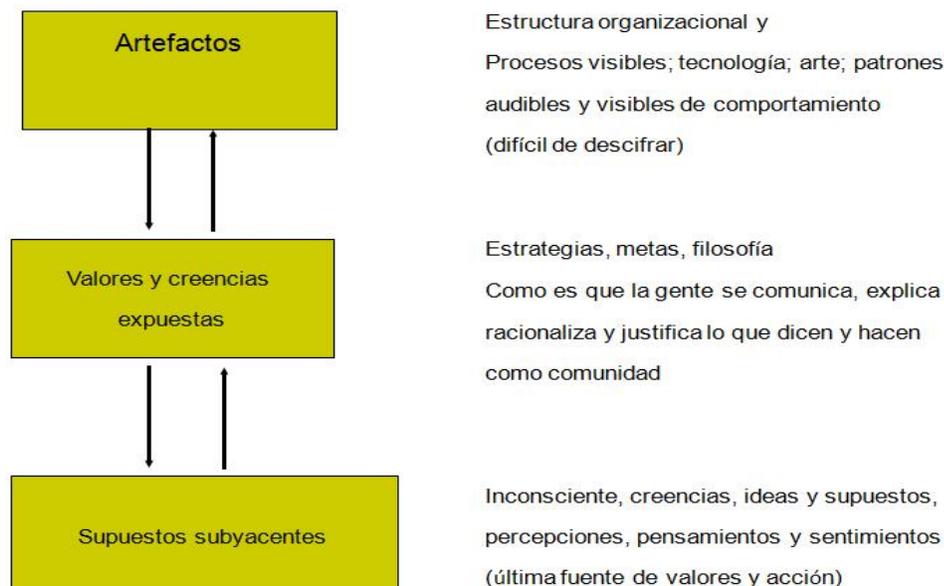
Nos podremos enterar también que estos valores fueron alguna vez impuestos por líderes que dejaron una fuerte impronta en la cultura. Seguramente, tendremos también acceso a documentación que describen algunos de estos valores, como ser: integridad, ética, orientación a los usuarios, calidad de servicio, etc.

En otras organizaciones, en cambio, identificaremos que existen valores de privacidad porque las decisiones que deben tomarse son de alto valor privado. Cualquier filtración puede llevar al fracaso de la estrategia planteada. En estas organizaciones la información circula de manera restringida, las reuniones son formales y están destinadas a facilitar que los directores anuncien las decisiones que deberán luego implementarse en el resto de la organización. Ahora bien, una vez que las decisiones fueron tomadas, la gente comienza a trabajar en equipo, las comunicaciones se fluidifican, las redes organizacionales funcionan, los clientes/usuarios son tenidos en cuenta.

Schein agrega una cuestión adicional: en algunas organizaciones veremos que existen inconsistencias entre artefactos y valores. Hay organizaciones que establecen que lo más importante es el cliente/usuario (valor expuesto); sin embargo, en varias de esas mismas organizaciones resulta difícil descubrir artefactos que hagan más fácil la relación con dicho cliente/usuario (la Dirección General Impositiva es un buen ejemplo de ello). Lo que estas inconsistencias nos están diciendo, es que existe un nivel mucho más profundo de pensamiento y percepción que está conduciendo el comportamiento visible. Más aún, es posible que este nivel revele nuevas inconsistencias esta vez, con el nivel de los valores expuestos. Por consiguiente, si queremos entender con claridad la cultura organizacional, tenemos que intentar descifrar este último nivel.

**Nivel 3. Supuestos básicos tácitos compartidos:** Para entender el nivel más profundo de la cultura organizacional es necesario profundizar en el pasado. Siguiendo la historia organizacional, descubriremos cuales fueron los valores, creencias y presunciones básicas que los fundadores y líderes claves impusieron y que a lo largo del tiempo se fueron convirtiendo en "verdades incuestionables".

Schein dice que la cultura organizacional se va formando a partir de la acción exitosa de estos líderes claves. Las organizaciones son creadas por líderes y por pequeños grupos que inicialmente imponen sus propias creencias y valores a sus seguidores. Si estos valores están fuera de lo que el contexto organizacional tolera, ninguna cultura se forma.



Pero suponiendo que dichos valores condujeron a lo largo de la historia a un fortalecimiento organizacional y a éxitos en el terreno de la acción, los seguidores comienzan a creer que dichos valores son funcionales para el éxito. Con el tiempo, dichos valores se toman como "dados", es decir, se vuelven incuestionables, se convierten en verdaderos axiomas orientadores del comportamiento.

Se transforman, así, en presunciones básicas. En otras palabras, la esencia de la cultura se constituye por el conjunto de estos valores tácitos compartidos, que el tiempo ha convertido en presunciones básicas. Es importante recordar que son el resultado de un proceso de aprendizaje compartido.

Comenzaron siendo las creencias de los líderes, pero se transformaron en compartidos una vez que los miembros de la organización descubren que siguiendo dichos valores la organización se fue volviendo exitosa. Si esto es así, y pudimos comprobarlo a lo largo del tiempo, terminamos creyendo que seguir estos valores debe "estar bien".

Finalmente, para entender una cultura organizacional debemos ser capaces de "desenterrar" las presunciones básicas que están operando, aun cuando ellas están fuera de la conciencia de los miembros de la organización. Ello es así, porque dichas presunciones básicas son tomadas como incuestionables. Por eso decimos que las mismas requieren adentrarse en lo que la organización tiene de "invisible"; algo parecido a lo que algunos denominan el "inconsciente colectivo organizacional".

Una de las más heroicas historias con relación al nivel 3 proviene de la cultura organizacional de Electronic Data Systems (EDS) cuando Ross Perot la adquirió. Esta historia de 1979 relata cómo Rose Perot puso un equipo de comando de seis ejecutivos de EDS para liberar a dos ejecutivos de EDS encarcelados. Los ejecutivos de EDS fueron puestos en una prisión Iranie con otros 13,000 prisioneros. Una exitosa fuga y escape de Irán fue cumplida. Los mensajes fueron: "la compañía permanece detrás de su gente", y "ninguna barrera es tan grande para detener a Ross Perot o EDS de alcanzar sus metas una vez que son establecidas."

**Otros enfoques:** el estudio de la cultura organizacional ha evolucionado a través de los años y existen diversas escuelas, tendencias y teorías, a continuación se describen algunas de ellas:

**Cultura débil y cultura fuerte:** El doctor Stephen P. Robbins autor de Comportamiento Organizacional propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia débil o fuerte de la cultura de la entidad:

1. **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
2. **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
3. **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
6. **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
7. **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible.

Se distinguen ciertos aspectos que caracterizan a la cultura débil, los cuales son:

- ✓ La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- ✓ El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.
- ✓ La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.
- ✓ Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
- ✓ Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.
- ✓ La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- ✓ Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.

Se debe entender a la cultura débil, como aquella donde las personas están como "encerradas" porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados; además, con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas, sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa.

En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

Hay otros aspectos que caracterizan a la cultura fuerte, los cuales son:

- ✓ La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- ✓ Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- ✓ La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- ✓ Los miembros se identifican con la organización en su conjunto.
- ✓ Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
- ✓ La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo.
- ✓ Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Dentro de las culturas fuertes, existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda, pero los mismos empleadores se prestan a ayudarles.

Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de cómo mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la entidad.

CULTURA FUERTE	CULTURA DÉBIL
Los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.	Los valores compartidos no coinciden con los valores que favorecen el progreso de la organización.
Ejerce mayor influencia en el comportamiento de los miembros de una organización.	Los empleados permiten que intereses ajenos a los de la organización consuman su tiempo, ya que sus valores vitales son inciertos.
Gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización. Una unidad de propósitos, cohesión, fidelidad y compromiso organizacional entre los miembros.	Cultura fragmentada y mal comprendida.
Crea lazos poderosos entre empleados y la organización e inspira niveles de productividad elevados.	Desconocimiento de la cultura y de la forma en que opera.
Los empleados están claros en cuanto a lo que las organizaciones esperan de ellos.	Los empleados dedican mucho tiempo tratando de deducir lo que deben hacer y como deben hacerlo.
Permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace.	Los empleados se sienten timados e inseguros en sus empleos.

**Subculturas Organizacionales:** Como la sociedad, una Organización o Empresa tendrá una diversidad de personas e intereses dentro de ella. Un entendimiento de estas subculturas es muy importante para el gerente. Algunas de estas subculturas incluyen:

- ✓ **Subculturas étnicas y raciales:** En el mundo de los negocios de los Estados Unidos, ha habido un turno que tiene una mezcla de trabajadores, desde los predominantemente los anglosajones hasta una más diversa fuerza laboral la cual incluye Afroamericanos, Asiáticos americanos, hispanos, orientales y otras culturas.

- ✓ **Subculturas Ocupacionales:** Estos pueden ser más que tipos de ingeniería coincidiendo con tipos de ventas. También relacionado a las necesidades del staff profesional (con tendencia a la auto-dirección y motivación) contra la mano pesada de un alto comando y gerencia de control. Un ejemplo podría ser un comandante militar puesto a cargo de una división de un campo de ingenieros independientes. Los sindicatos pudieran ser consideradas como una subcultura ocupacional dentro de una Organización.
- ✓ **Subculturas generacionales:** Algunos altos niveles gerenciales de hoy desarrollaron sus valores en los 1940's y 1950's. ¿Pueden trabajar con los nuevos gerentes de los 1960's hippies?
- ✓ **Subculturas de género:** Las mujeres son la minoría en los rangos gerenciales en muchos negocios manufactureros. De hecho, son aún menos en varias Organizaciones donde ponen instalaciones en países extranjeros.

**Culturas Nacionales:** Desde que la competencia de negocio es ahora global, y la mayoría de las industrias estadounidenses pueden ser atacadas internacionalmente, los gerentes necesitarán estar conscientes de diferencias culturales.

Robbins hace referencia a un estudio de Hofstede de 160,000 empleados en sesenta países de una compañía multinacional para un mejor entendimiento de las diferencias culturales. Los resultados del trabajo de Hofstede se resumieron en cuatro valores estructurales:

1. **Distancia de poder:** power distance o distancia jerárquica, puede definirse como el grado en que los miembros con menos poder dentro de las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En pocas palabras el monto de respeto para la autoridad formal que existe en una sociedad (por ejemplo, hay más respeto mostrado a los superiores en Malasia que en Dinamarca)
2. **Control de la incertidumbre:** Mediante la presunción básica denominada Uncertainty Avoidance (control de la incertidumbre) podemos inferir el grado o nivel de tolerancia que las personas tienen frente a situaciones de incertidumbre. La sociedad tiene una necesidad de reducir situaciones ambiguas. (Gerentes en esas sociedades pudieran ser menos arriesgados y sus empleados menos agresivos)
3. **Individualismo/ colectivismo:** El colectivismo extremo y el individualismo extremo pueden considerarse polos opuestos de una misma presunción básica a la que denominaremos: Individualismo. Este último es característico de las sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia cercana. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable.
  - ✓ En el polo individualista:
    - Tiempo personal: tener un trabajo que deje suficiente tiempo para la vida personal o familiar
    - Libertad: tener libertad para planificar la propia tarea
    - Desafío: tener un trabajo estimulante que permita lograr una sensación de realización personal
  - ✓ En el polo colectivista:
    - Formación: tener oportunidades de formación
    - Condiciones de trabajo: tener buenas condiciones físicas de trabajo
    - Utilización de las capacidades: utilizar plenamente las capacidades y habilidades propias en el trabajo.

La tendencia de la gente a defenderse a ellos mismos y sus familias. (Los Estados Unidos tienen el más alto nivel de esta señal individualista (vaquero). Japón tiene una tendencia de colectivismo)

4. **Masculinidad/Feminidad:** Todas las sociedades están constituidas por hombres y mujeres en casi iguales proporciones. Las diferencias biológicas y estadísticas entre los dos sexos son las mismas en todo el mundo, pero sus papeles sociales están determinados sólo parcialmente por las limitaciones biológicas. Cada sociedad identifica muchos comportamientos como más adecuados para las mujeres o para los hombres, y en muchas sociedades ellos son diferentes.

A pesar de esta variedad, hay una tendencia común en la mayor parte de las sociedades, tanto modernas como tradicionales, en lo que atañe a la distribución de roles sociales según el sexo. Se supone que los hombres deben preocuparse de más actividades fuera del hogar: la caza y la guerra en las sociedades tradicionales y su equivalente en términos económicos en las sociedades modernas. Los hombres deben ser firmes, competitivos y duros. Las mujeres se suponen que deben ocuparse más del cuidado de la casa, de los hijos, etc. En general: deben adoptar los papeles tiernos y maternos.

Estas distinciones de roles sociales en función del sexo, pueden extenderse al ámbito laboral. En tal sentido, podemos hacer las siguientes definiciones: la masculinidad se refiere a organizaciones en las que los papeles

sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser aquel que prefiere el éxito material, mientras que la mujer debe estar preocupada por la calidad de vida, el buen vínculo laboral, la buena relación con el jefe); la femineidad se refiere a organizaciones en las que los papeles sociales de ambos sexos se superponen.

- ✓ Roles masculinos:
  - Reconocimiento: obtener el reconocimiento que uno merece cuando hace bien su trabajo
  - Progreso: oportunidad de ascender a puestos más elevados
  - Desafío: tener un trabajo estimulante
- ✓ Roles femeninos:
  - Relación con el jefe: mantener una buena relación con el superior directo
  - Cooperación: trabajar en un clima de cooperación.
  - Zona de residencia: vivir en un barrio agradable.

## DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

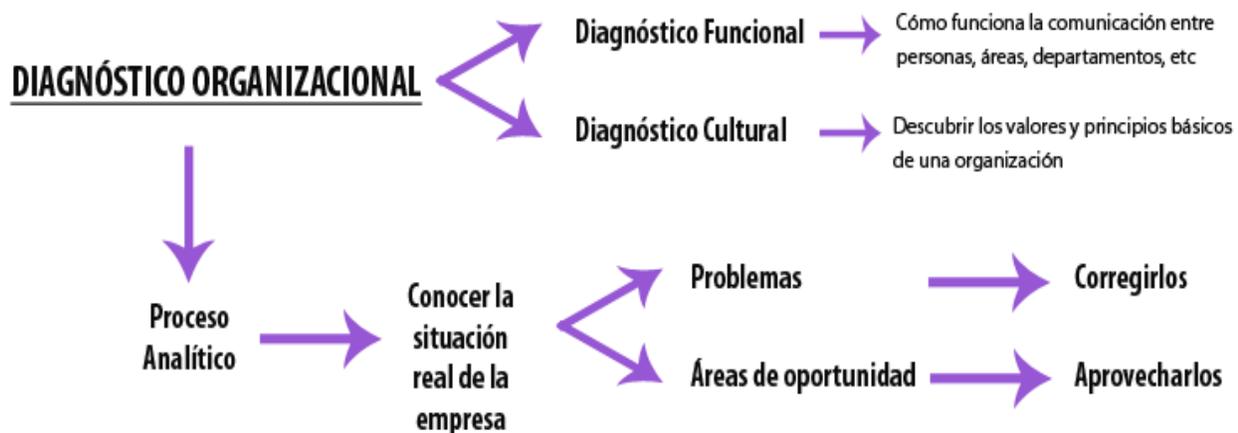
Un diagnóstico es un proceso que recoge y analiza datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. El diagnóstico de la cultura organizacional tiene por objetivo someter a la organización a un análisis profundo de sus artefactos, valores, supuesto, aspectos fuertes o débiles de su cultura, subculturas o las culturas nacionales para identificar los problemas que presenta y efectuar las acciones para resolverlos.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización.

Los objetivos del diagnóstico de la cultura organizacional son:

- ✓ Lograr un cambio más duradero en la organización.
- ✓ Crear la necesidad de mejorar la organización.
- ✓ Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- ✓ Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades.
- ✓ Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- ✓ Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.
- ✓ Mejorar el trabajo individual y grupal.
- ✓ Crear capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial.

Todos ellos con el alcanzar el fin último de la empresa: su supervivencia y la generación de utilidades.



Las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico de la cultura Organizacional deben conseguir la participación activa de los miembros de la organización no solo en la entrega de información relevante, sino que además y centralmente en la interpretación de la información recogida.

Hay diferentes técnicas a continuación se presenta la metodología escalonada para medir la cultura en un organización.

## Metodología Escalonada

**1. Contacto inicial:** Se debe determinar que lo que se necesita es un estudio de la cultura organizacional. Es el consultor quien, al darse cuenta de las dimensiones, contenido y características de la situación, descubre que lo requerido es un estudio de este tipo. En este contacto inicial, por lo tanto, el consultor deberá explicar a su contratante la necesidad, utilidades y características del diagnóstico de la cultura., así como de la adecuación de este tipo de trabajo para los requerimientos de la organización.

El consultor, debe solicitar toda la información impresa existente en la organización:

- ✓ Organigramas.
- ✓ Slogans.
- ✓ Historias oficiales.
- ✓ Creencias.
- ✓ Premios.
- ✓ Definiciones de fechas importantes...

**2. Examen de artefactos culturales:** Se debe realizar en esta etapa, un estudio de los diferentes escritos de la organización, tales como, organigramas, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de publicidad interna y externa, bases o condiciones para otorgar premios (de producción, antigüedad...).

Cabe aclarar que lo que se encuentra impreso en estos documentos no es toda la cultura organizacional, sino sus aspectos oficiales, aquellos que son reconocidos como válidos y convenientes para las instancias formales de la organización. Muchas veces esta documentación representa los valores, normas e imagen organizacionales que son ofrecidos a sus miembros como parte del esfuerzo de sus autoridades para crear en ellos un sentido de pertenencia e identificación con la organización y sus ideales.

**3. Entrevista con informantes calificados:** La selección para escoger a los informantes debe ser hecha atendiendo a los criterios de representación de los principales grupos que pudieran ser estimados, - por el consultor, atendiendo a su examen de los documentos, o por la contraparte organizacional del consultor - como relevantes por sus posiciones, su estructuración o por sus eventuales aportes a la cultura organizacional. (Sea porque constituyen subculturas o porque tienen una significación central en ésta).

Esta entrevista debe ser semiestructurada y dirigirse a la reconstitución de la historia de la organización, sus principales momentos e hitos, recuerdo de personas notables "héroes" y "villanos" que hayan quedado grabados en la memoria organizacional, sus hechos más sobresalientes y sus características centrales. Adicionalmente se debe indagar respecto a los diferentes ambientes sociales que se vivieron en la organización como producto de las diferentes coyunturas históricas por las que ha atravesado la sociedad en la que la organización está inmersa.

Se deben generar preguntas direccionadas acerca de valores, creencias, normas y otras premisas del decidir organización la que puedan estar presentes en la imagen actual de ésta.

A esta indagación corresponden preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización?
- ✓ ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despido de las personas?
- ✓ ¿Qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella? ¿Cuán compartida es la filosofía de esta organización?

**4. Entrevistas grupales:** Se intenta a través de éstas, obtener información adicional y complementaria a la que se haya recogido en las entrevistas individuales. La dinámica de esta entrevista conducirá a resultados diferentes. Los temas pueden ser presentados bajo la forma de solicitud de ayuda para comprender mejor el estilo de la organización y ciertos usos, costumbres, o símbolos que por no ser habituales han asombrado al investigador.

**5. Reunión del equipo consultor** con la participación de informantes internos: Una vez se ha llegado a esta etapa, se ha acumulado suficiente información, que debe ser discutida y puesta en común, tanto al interior del equipo consultor, como con los informantes o consultores internos. El objetivo de estas reuniones es analizar la información obtenida, comentar interpretaciones y sugerencias de parte de los consultores internos. Se busca comprobar, por ejemplo, si las interpretaciones de los grupos son consideradas válidas por los consultores internos y si las interpretaciones de los consultores externos logran hacer sentido desde la experiencia de los consultores internos.

**6. Determinación de hipótesis y de los principales ítems culturales:** En esta etapa se procede a establecer o elaborar las hipótesis acerca de los fenómenos culturales de la organización, los principales ítems que conforman dicha cultura y las formas en que los elementos culturales se relacionan, así como la forma de operar de la Cultura Organizacional. En el resto de trabajo diagnóstico las hipótesis elaboradas se deben poner a prueba con el fin de corroborar y verificar la existencia de tal Cultura preestablecida.

**7. Presentación de resultados preliminares ante un comité interno:** Esta presentación cumple con la función de informar a la parte contratante el estado de avance de la investigación, lo que habitualmente es requerido por la propia organización, que quiere conocer con prontitud los resultados y si éstos coinciden con sus expectativas.

La retroalimentación o *feedback*, tiene una importancia crucial, por cuanto permitirá al equipo de investigación conocer la mejor forma de presentar sus resultados, las dudas y obstáculos que es necesario resolver. El lenguaje en que deben ser escritos los informes y además, las dudas y expectativas que deberán ser satisfechas y sobre las cuales es todavía necesario recopilar información adicional.

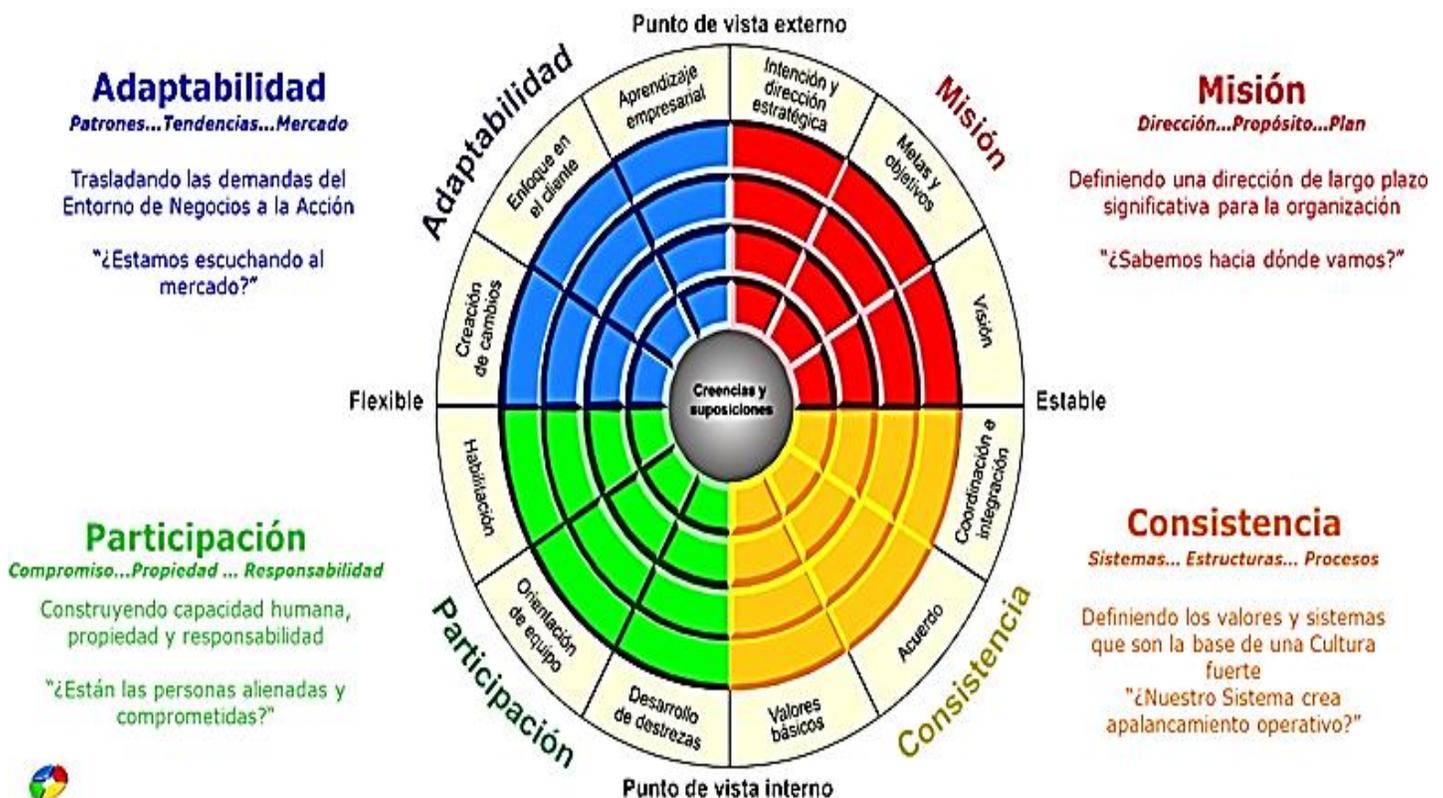
**8. Elaboración de cuestionarios:** Debido a que en ocasiones no se conoce con exactitud por parte de los miembros de una organización la distribución, la difusión de los ítems culturales es importante y conveniente elaborar cuestionarios con preguntas cerradas en el que sea posible encuestar a todo el colectivo laboral o a una muestra significativamente alta de éste.

El propósito de los cuestionarios es el de conocer cuán difundidos se encuentran los elementos culturales que ya han sido detectados a través de los instrumentos descritos en las anteriores etapas.

**9. Elaboración del informe final:** En este informe es importante presentar de forma coherente y sistemática los distintos elementos que conforman la Cultura Organizacional y la forma en que se relacionan, formando un todo. Es conveniente enfatizar que la cultura de la organización constituye las premisas que guían la toma de decisiones de la organización y que operan muchas veces en el inconsciente y que una vez conocidas e posible realizar intervenciones mucho más efectivas.

Otra metodología utilizada es el modelo del Estudio Denison.

### Modelo de estudio Denison



El modelo del Estudio Denison de la Cultura Organizacional mide cuatro rasgos esenciales de todas las organizaciones: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia. Cada uno de estos rasgos se compone de tres índices (para un total de 12) y estos a su vez derivan en una serie de preguntas de la encuesta.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Las cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas. La primera de dichas dimensiones es la **Participación o Implicación** (en inglés, Involvement). Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder.

Las culturas organizacionales que se caracterizan como "altamente involucradas" animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de controles informales, voluntarios e implícitos, y no en sistemas de controles formales, explícitos y burocráticos. Además de este sentido de propiedad, crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

En definitiva, el análisis de esta dimensión puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con tres índices:

1. **Empoderamiento o Empowerment:** referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
2. **Trabajo en equipo:** que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.
3. **Desarrollo de capacidades:** vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad

La segunda de dichas dimensiones es la **Consistencia** (en inglés, Consistency). De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Tienen empleados altamente comprometidos, valores centrales clave, y un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace. El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

El análisis de la Consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices:

1. **Valores centrales:** que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.
2. **Acuerdo:** se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
3. **Coordinación e integración:** que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

La tercera dimensión es la **Adaptabilidad** (del inglés Adaptability). Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización.

1. El primero, es la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores).
2. El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función.
3. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva.

La adaptabilidad pues, busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones:

1. Orientación al cambio, que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos,, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.
2. Orientación al cliente, que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
3. Aprendizaje organizativo, se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

La cuarta dimensión es la presencia de una **Misión** (en inglés, *Mission*). Es decir, definir una dirección significativa a largo plazo para la organización. Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Los tres índices que componen esta dimensión son:

1. **Dirección y propósitos estratégicos:** que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.
2. **Metas y objetivos:** Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
3. **Visión:** Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía

Independiente de la metodología que se utilice el objetivo del diagnóstico es el cambio organizacional.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, económico, financiero, cultural, social y técnico.

El cambio se facilita no se gestiona.

Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, diagnósticos y una visión de cambio, para ello es necesario tener bien identificado cuales son los defectos, problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir. Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas:

- ✓ ¿Por qué cambiar? ¿Para qué cambiar? ¿Cuál es la dirección del cambio?

La tasa de cambio de las empresas y los mercados desde la última década se ha acelerado en tasas alarmantes. Han pasado de paso moderado a una tasa casi vertical. Las expectativas del cliente de productos y servicios también se han incrementado a la misma tasa exponencial. La compañía debe mejorar sus productos para cumplir con las nuevas expectativas del cliente. La compañía debe mejorar las operaciones, procesos, costos, tiempo de ciclo, tecnología, productividad, etc.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán

y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Por ejemplo, Lee Iacocca dio un giro a Chrysler cuando ésta estaba casi en bancarrota. Mediante su liderazgo y determinación Chrysler se convirtió en una empresa con ganancias en unos pocos años. Jack Welch, líder de GE, tomó una corporación que estaba desempeñándose bien, reconoció la necesidad de mejorar y realizó pasos para cambiar GE en una organización aun más fuerte.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, en una palabra conocer la cultura organizacional. El término de cambio organizacional constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de cambio organizacional no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio. Para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio organizacional resulta mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

#### Definiciones de cambio organizacional

- ✓ Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- ✓ Conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.
- ✓ El cambio es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.
- ✓ La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- ✓ Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Se da en alguna parte la empresa y afecta a toda la organización (dado su condición de sistema), se perciba o no por sus integrantes.
2. Es un reto tanto en el ámbito humano como en el técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y a favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes (individuos, grupos humanos, áreas funcionales, sistemas y procesos) a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
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/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo 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 implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de 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 gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del 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 cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio "Los cambios no son fáciles ni deben ser arbitrariamente impuestos o establecidos, pues implican: aceptar, reconocer, conceder, renunciar, transformar, formas de pensamientos y actuación individuales y establecidos desde mucho tiempo.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- ✓ **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas...
- ✓ **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.



Todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje y debe considerarse lo siguiente:

- ✓ El Aprendizaje involucra cambios.
- ✓ Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- ✓ Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Aspectos Técnicos	Aspectos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología</li> <li>• Best practices</li> <li>• Efectivo gerenciamiento de proyectos</li> <li>• Experiencia en tecnología y procesos</li> <li>• Experiencia en la industria</li> <li>• Experiencia funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de la propensión al cambio</li> <li>• Alineamiento cultural del cambio</li> <li>• Compromiso de los líderes</li> <li>• Participación del personal</li> <li>• Comunicación abierta</li> <li>• Capacidad individual y grupal</li> </ul>



Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

**Los aspectos del cambio:** Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

En el gráfico siguiente presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:

**La Singularidad de cada proceso de cambio:** Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso.

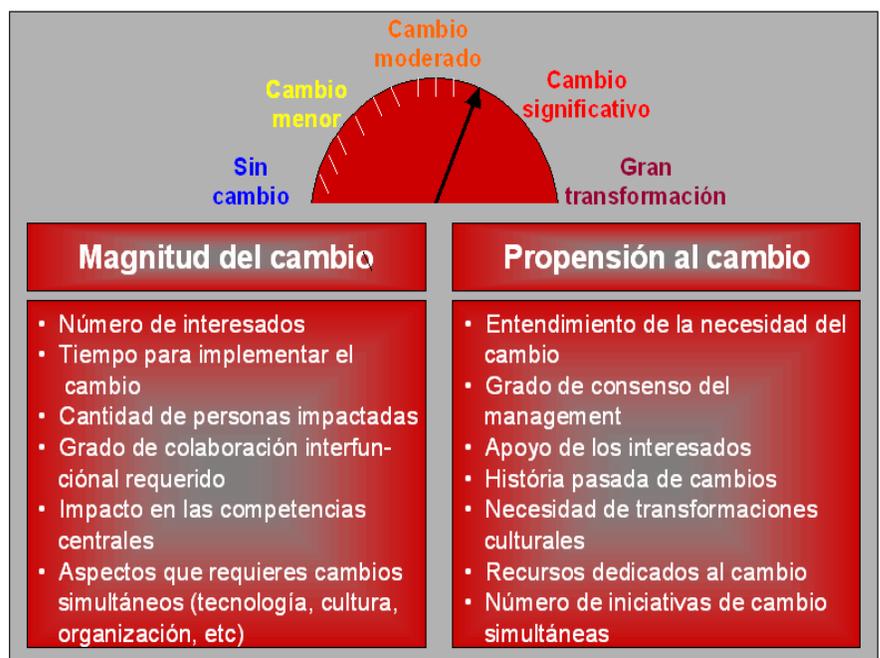
Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

**El proceso de cambio organizacional:** Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.



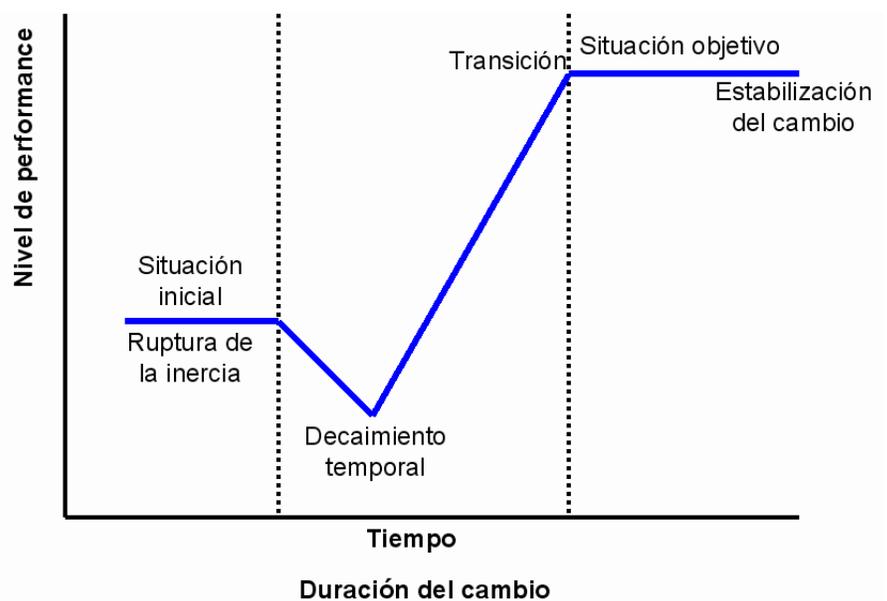
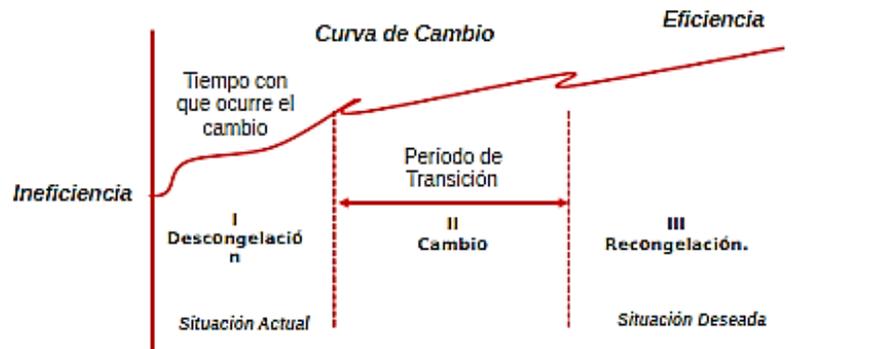
Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

1. **Descongelar:** implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
2. **Cambiar:** El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el camino de este proceso, el agente de cambio alimentara los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
3. **Congelar:** significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En el gráfico siguiente podemos observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).



El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición, pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo. Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

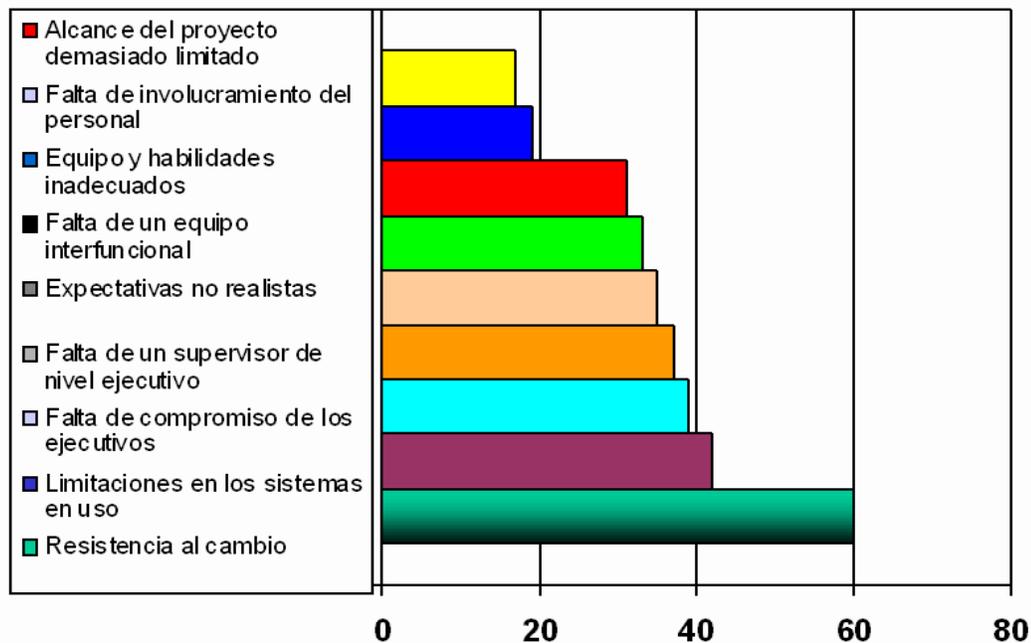
- ✓ Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- ✓ Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,

- ✓ Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- ✓ Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- ✓ El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en la administración de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

### ¿Por qué fracasan las iniciativas de cambio?

Las causas de los fracasos en procesos de cambio se observan en la gráfica siguiente:



La mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio, específicamente la resistencia al cambio.

### Resistencia al cambio

Empezaremos por definir el término resistencia, que según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante. La resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a "enfermedad" y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella.

Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

1. **Confusión:** Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
2. **Critica inmediata:** Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
3. **Negación:** Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
4. **Hipocresía:** Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
5. **Sabotaje:** Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
6. **Fácil acuerdo:** Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
7. **Desviación o distracción:** Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
8. **Silencio:** de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso.

Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro

Existe una creencia generalizada sobre el cambio: "la gente no cambia porque no quiere" pero muchas veces antes de ese NO QUERER hay otros estadios previos que hay que saber trabajar en la forma adecuada. No es lo mismo trabajar una resistencia al cambio derivada de NO SABER lo que hay que cambiar o cómo hacerlo, que trabajar una resistencia al cambio derivada de la creencia de NO PODER cambiar.

**No saber – no conozco:** las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Muchas veces las personas no cambian porque no saben que tienen que cambiar, no son conscientes de su necesidad de cambio o no sabe como deben llevar a cabo esos cambios. En estos casos se produce una demora inconsciente del cambio que nos mantienen en nuestra zona segura.

En este nivel de resistencia hay que elevar el nivel de consciencia sobre la necesidad del cambio, proporcionar pautas claras sobre cómo se puede lograr ese cambio y hacer ver a la persona el impacto del cambio en términos personales.

Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- ✓ La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales.



- ✓ La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

**No poder – no puedo:** ocurre otras veces que las personas no cambian porque creen que no pueden hacerlo y por eso no intentan nada para lograrlo. Si una persona no cree tener los recursos y habilidades necesarios para llevar a cabo una acción, o no tiene la confianza suficiente en lograr un objetivo, no va a tener productividad para el cambio.

En este nivel de resistencia hay que trabajar la autoeficacia, identificando logros pasados y recursos empleados, elevando así el nivel de confianza. Hay que trabajar el autoconocimiento personal para identificar recursos, fortalezas, habilidades, y conocimientos, y ver cuáles pueden aportar valor en el proceso de cambio, identificando también los que no se tienen y explorando opciones para conseguirlos o compensarlos.

Algunos factores que contribuyen a esto son:

- ✓ El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- ✓ La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- ✓ Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- ✓ La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
- ✓ La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

**No querer – no quiero:** hay casos en lo que el cambio se resiste porque la persona no está realmente comprometida con el mismo. Esa falta de compromiso en el fondo es una cuestión de balance de pérdidas y ganancias. Quien va a invertir su esfuerzo en un proceso de cambio tiene que ver de forma clara, que lo que va a obtener tras él le compensa, le genera un beneficio mayor que el que pueda obtener en la situación que ya tiene. Si la ganancia y el beneficio del cambio, para quien lo quiere llevar a cabo, no está clara va a ser difícil que invierta en él.

El cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- ✓ **El desacuerdo:** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- ✓ **La incertidumbre:** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- ✓ **La pérdida de identidad:** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- ✓ **La necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

**Agentes de Cambio:** El agente de cambio es la persona o grupo que actúa como el catalítico (Que estimulan el desarrollo de un proceso) y asume la responsabilidad para administrar el proceso de cambio. El proceso a ser cambiado, se define como objetivo (blanco).

Los agentes de cambio pueden ser gerentes y otros empleados de la Organización. Pueden ser agentes de cambio internos calificados. Los agentes externos del cambio son individuos que están fuera y que están libres de las restricciones políticas de la Organización. Pueden ofrecer puntos de vista más objetivos y analizar la situación en mano. Los agentes de cambio externos no tendrán el conocimiento interno de la cultura organizacional, historia, procedimientos y personal.

Algunas de las características de buenos agentes de cambio son: ser empático, sensible, abierto, tolerante, flexible, paciente, amigable, cooperativo, imaginativo, confidente, tomador de decisiones.

Lista las siguientes ventajas y desventajas de agentes de cambio internos y externos:

	Agentes de cambio internos	Agentes de cambio externos
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejor conocimiento de la compañía</li> <li>✓ Tener mayor disponibilidad</li> <li>✓ Costo menor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más objetivos</li> <li>✓ Tienen experiencia diversa</li> <li>✓ Tienen una red</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad conocida</li> <li>✓ Tiene más control local y autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnicamente preparados</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pueden estar muy cerca al problema</li> <li>✓ Puede ser tendencioso</li> <li>✓ Puede ser parte del problema</li> <li>✓ Puede estar asignado de mala gana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menos conocimiento de la compañía</li> <li>✓ Mayor costo</li> <li>✓ Cantidad desconocida</li> <li>✓ Mayor tiempo de arranque</li> <li>✓ Mala imagen para la gerencia.</li> </ul>

**Una estructura para facilitar procesos de cambio:** seis acciones claves para facilitar el proceso de cambio:

1. Comunicar la necesidad de cambio.
2. Obtener una visión compartida.
3. Generar el compromiso de los líderes.
4. Facilitar la participación del personal.
5. Pensar sobre la organización en forma integrada.
6. Medir el avance o retroceso (performance).

En el siguiente cuadro se indica el resultado de no contar con alguno de estos elementos estructurales:

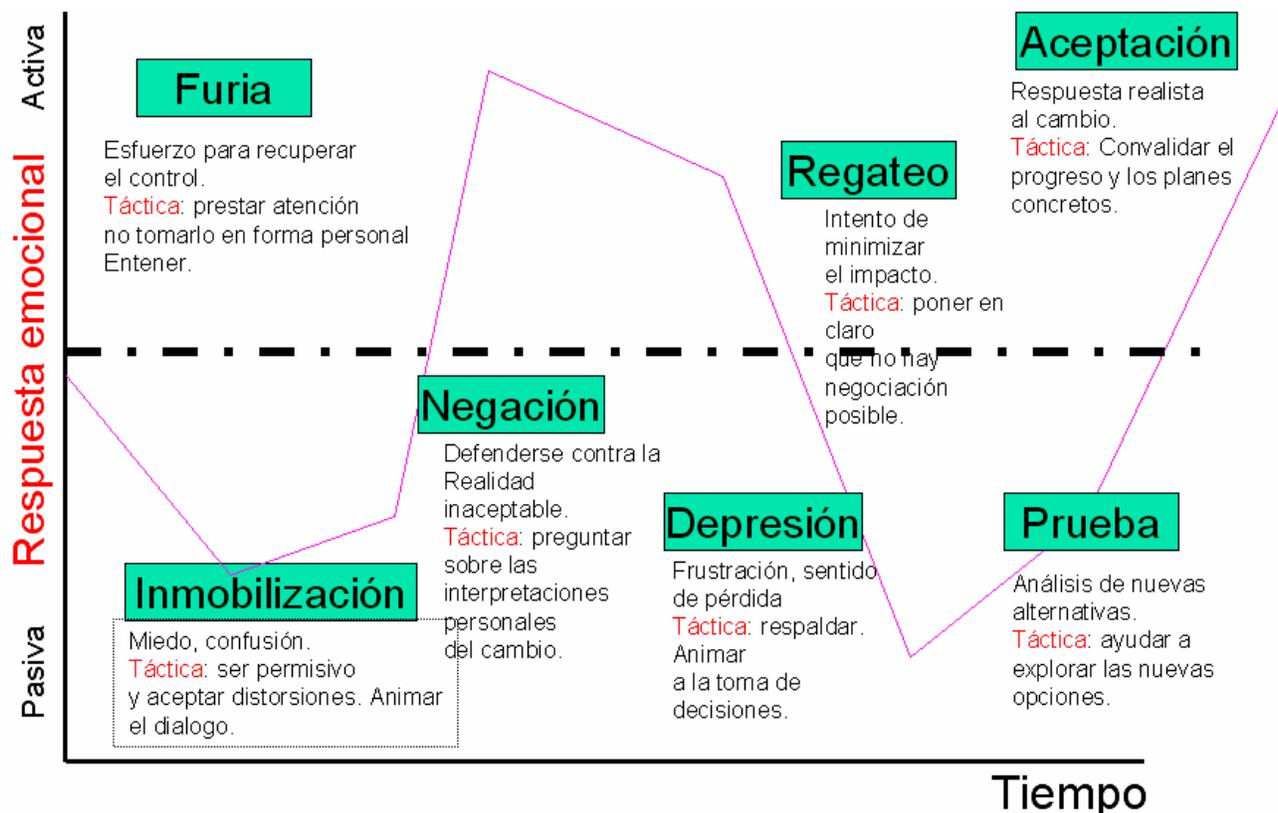
<b>Necesidad del cambio</b>	<b>Visión compartida</b>	<b>Compromiso de los líderes</b>	<b>Participación del personal</b>	<b>Cambios integrados</b>	<b>Medición del performance</b>	<b>Cambio duradero</b>
■	✓	✓	✓	✓	✓	No hay Acción
✓	■	✓	✓	✓	✓	No hay Dirección
✓	✓	■	✓	✓	✓	No hay Role Models
✓	✓	✓	■	✓	✓	No hay Ownership
✓	✓	✓	✓	■	✓	No hay Integración
✓	✓	✓	✓	✓	■	No hay Resultados
✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>Cambio Duradero</b>

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

Dejamos para el final el primero de los elementos de la ecuación del cambio: la necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente observamos un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.



**Las reacciones ante percepciones negativas:** El cuadro anterior nos muestra un perfil de respuesta emocional que va variando según las circunstancias.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada. A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los sacudones emocionales que vimos en la gráfica anterior sobre respuesta emocional van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio. Para enfrentar las percepciones negativas una de las herramientas es poseer técnicas de negociación. **Técnicas de negociación:** la negociación es el acto de intercambiar ideas o cambiar relaciones para conocer una necesidad. La mayoría de la gente aprende a negociar mediante prueba y error.

**Negociaciones ganar – ganar:** El mejor enfoque es pensar ganar – ganar. El concepto de la negociación ganar – ganar es para ambos lados y obtener un trato exitoso. Si la negociación es tratada como un juego competitivo, que debe tener un ganador y un perdedor, es posible que el perdedor no esté de acuerdo en jugar otra vez. El perdedor no tendrá motivación para implementar un acuerdo.

Existen cuatro pasos para la filosofía de negociación ganar – ganar:

- ✓ Establecer planes ganar – ganar
- ✓ Desarrollar relaciones ganar – ganar
- ✓ Formar acuerdos ganar – ganar
- ✓ Ejecutar mantenimiento ganar – ganar

**Establecer planes ganar – ganar:** La primera fase del proceso ganar – ganar es establecer planes ganar – ganar.

Esto significa que el negociador debe llevar alguna planeación avanzada. El primer paso es determinar los objetivos y metas a ser cumplidos por el lado del negociador. Debe darse consideración en qué podría la otra parte tener como objetivos. Si los planes son desarrollados sin considerar los objetivos de la otra parte, entonces la pregunta es: ¿Por qué la otra parte quiere negociar? El negociador debe determinar como proporcionar un acuerdo favorable para la otra parte. En esas áreas de desacuerdo probable, soluciones alternas deben ser descubiertas lo que moverán las negociaciones.

**Desarrollo de relaciones ganar – ganar:** En conjunto con la planeación de negociaciones, el desarrollo de relaciones conlleve a mejores acuerdos. Es mucho mejor hacer negocios con alguien que ya conoces. El negociador debe proporcionar actividades y oportunidades para ambos lados y estar al corriente. Estas sesiones permiten a ambos lados conocerse y desarrollar una confianza mutua.

**Formas de acuerdos ganar – ganar:** Si un acuerdo es alcanzado sin que la otra parte se sienta cómoda con eso, entonces el resultado podría ser como si el acuerdo no se hubiera hecho. El otro lado no se sentirá comprometido a hacerlo bien pues será un acuerdo muy insatisfactorio. La fuerza legal de la ley puede ganar un juicio, pero esta situación puede que no dé para lo que fue requerido en el tiempo original deseado. En un escenario ganar – ganar ambos lados se sienten contentos con su acuerdo, y comprometidos a que suceda, entonces las negociaciones pueden ser exitosas.

Los acuerdos ganar – ganar normalmente son desarrollados bajo los siguientes lineamientos:

- ✓ Inicia confirmando los objetivos de cada una de las partes
- ✓ Verifica áreas de acuerdo
- ✓ Considera alternativas de soluciones en áreas de desacuerdo
- ✓ Resuelve cualquier diferencia

**Ejecución del mantenimiento ganar – ganar:** El compromiso de la gente es necesario para realizar cualquier acuerdo. Una relación significativa debe ser mantenida para obtener la confianza mutua, retroalimentación y compromiso.

En resumen, una técnica de negociación ganar – ganar es un proceso atado. Los pasos no termina con el último paso, sino que se vuelven a iniciar nuevamente los pasos. Sólo de esa manera cada parte en una negociación obtendrá un beneficio de la relación y se comprometerá a ayudar al otro.

Otra de las técnicas para enfrentar la resistencia al cambio es la motivación.

### Técnicas de motivación

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo *-ción* ('acción', 'efecto').

**Tipos de motivación:** En ocasiones se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de la fuente u origen del estímulo.

En la motivación de logro, en la que el mecanismo que promueve a la acción es conseguir un determinado objetivo. La motivación de afiliación supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. La motivación de competencia no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible. La motivación para enfrentar la resistencia al cambio. En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

**Motivación intrínseca:** En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

**Motivación extrínseca:** En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Motivación personal: existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada 'pirámide de Maslow'. Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo pero también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta pueda conllevar.

Motivación laboral: La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos y extrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

La responsabilidad más retadora de la gerencia es cómo sostener e incrementar la motivación en el grupo de trabajo.

El gerente debería reconocer que la gente tiene ciertas necesidades en común, que generalmente pueden cubrirse de la misma manera. Por ejemplo, dos necesidades comunes son sentirse necesitados y ser tratados con dignidad y respeto.

Los gerentes efectivos deben confiar tanto en sus subordinados como en ellos mismos. La mayoría de los gerentes efectivos creen en sus subordinados y confían en ellos en mayor grado. Los trabajadores tienden a responder y respetar al gerente que conoce de sus capacidades, que es justo y consistente, y que los respeta como individuos. Existen muchas cualidades que un líder debe poseer y muchas condiciones que deben ser satisfechas para motivar a la gente en la industria.

A razón de entender efectivamente la motivación, se explicarán algunas técnicas de motivación de algunos estudiosos.

**Frederick Taylor:** Se graduó de Harvard y sufrió un colapso nervioso. Entonces tomo un trabajo como maquinista para obtener fuerte dosis de ética puritana. La repetitividad y concentración del maquinista agitó ideas en Taylor para mejorar la eficiencia en el trabajo. Produjo una Organización mediante tarea e instrucción. Esto incrementó la productividad significativamente, incentivos por destajo recompensaron lo productivo castigaron lo holgazán.

Maximizó la eficiencia convirtiéndolo la fuerza de conducción del tiempo. De acuerdo a Taylor, la gerencia debería dar a los trabajadores lo que ellos más quisieran la oportunidad de ganar tanto dinero como fuera posible. Estudios de tiempo y movimiento revelaron donde eliminar pasos innecesarios en el proceso. Los trabajadores fueron alentados para producir más mediante incentivos.

**Los estudios de Hawthorne:** Western Electric Company inició en 1924 la investigación en la productividad individual en sus instalaciones en Chicago. Eventualmente permitieron a Elton Mayo de Harvard realizar estudios sobre el efecto de la fatiga de los trabajadores y producto terminado.

Dos puntos importantes fueron revelados en este estudio:

1. El comportamiento del grupo tiene una poderosa influencia sobre los miembros. El grupo de trabajo es un factor significativo, para o en contra de la productividad, siendo ampliamente influenciados por la habilidad de la gerencia para conducir efectivamente la fuerza laboral.
2. El grupo de trabajo es un grupo social que cubre ciertas necesidades en el trabajo. Estas necesidades fueron consideradas a ser cubiertas en casa, iglesia y Organizaciones fuera del ambiente de trabajo.

Uno de los objetivos principales del estudio era determinar el efecto de iluminación en la productividad. El estudio reveló uno de los factores más significativos—tanto como las personas eran tratadas como seres humanos, dándoles cierta consideración a sus necesidades individuales, tienden a cooperar en el incremento de productividad.

**Abraham Maslow:** La principal teoría de las necesidades y motivación de un individuo está basada en la Teoría de las necesidades humanas de Maslow basada en una investigación realizada durante la segunda guerra mundial. Para un gerente, el conocimiento de esas necesidades puede influenciar en las actitudes y comportamiento en el trabajo del empleado.

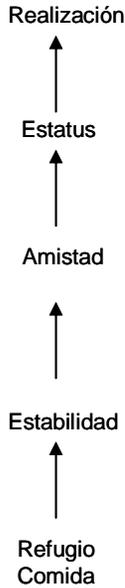
Existen cinco niveles de necesidades humanas y se listan del más alto al más bajo.

- ✓ **Necesidades de autorrealización:** Máxima realización de ambiciones
- ✓ **Necesidades de estima:** Respeto, prestigio, reconocimiento, dominio
- ✓ **Necesidades sociales:** Amor, afecto, relaciones

- ✓ **Necesidades de seguridad:** Seguridad, protección y estabilidad
- ✓ **Necesidades fisiológicas:** Necesidades humanas básicas: comida, agua, techo.

La teoría de Maslow afirmaba la visión de que los individuos estaban motivados en el nivel más bajo, una vez que esta se satisficieran, y entonces el siguiente nivel debe ser alcanzado para tener satisfacción. La sociedad actual con una red de seguridad para el más bajo nivel, hace el asunto de perder un trabajo menos severo que en los años de depresión. La generación actual de trabajadores con conocimiento profesional puede tener necesidades de auto-actualización. Su mensaje para la gerencia actual es que debe poner más énfasis en un orden mayor de necesidades para la mayoría de los empleados.

**Ejemplo General**



**Ejemplo Organizacional**



Maslow percibió que el adulto tiene los siguientes niveles de satisfacción

Nivel de necesidad	Porcentaje satisfecho
Auto-realización	10%
Auto- estima	40%
Social	50%
Seguridad	70%

La tabla variará por las diferentes circunstancias.

**Douglas McGregor:** Durante la mitad de los 1950's Douglas McGregor empezó a introducir nuevas teorías, que llamó la Teoría X y la Teoría Y, a sus estudiantes en el Massachusetts Institute of Technology. McGregor afirmó que las prácticas tradicionales de administración eran originadas en ciertos supuestos básicos negativos sobre las personas (Teoría X):

- ✓ Son fundamentalmente perezosas
- ✓ Trabajan tan poco como sea posible
- ✓ Evaden responsabilidad
- ✓ Falta de integridad
- ✓ No son muy brillantes
- ✓ No pueden dirigir su propio comportamiento
- ✓ Son indiferentes a las necesidades organizacionales
- ✓ Prefieren ser dirigidos por otros
- ✓ Evitan tomar decisiones

- ✓ No están interesados en la realización

En contraste, la Teoría Y contiene los siguientes puntos importantes:

- ✓ El gasto de esfuerzo físico en el trabajo es tan natural como jugar o descansar
- ✓ El trato de castigo no es el único significado para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre puede ejercitar su auto-dirección y auto-control.
- ✓ Compromiso a los objetivos es una función de las recompensas asociadas.
- ✓ El humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo para aceptar sino para buscar responsabilidad
- ✓ La capacidad de utilizar un alto grado relativo de imaginación, ingenuidad, y creatividad en la solución de problemas organizacionales es ampliamente, no estrechamente, distribuido en la población
- ✓ Bajo condiciones de la vida moderna de la industria, solo una pequeña porción del potencial intelectual del humano promedio está siendo utilizado.

McGregor vio la posición de gerente como una en que las condiciones de trabajo son creadas por lo que los individuos pueden establecer e integrar objetivos con los de la Organización.

McGregor estableció que las siguientes afirmaciones son verdaderas en las Organizaciones de Teoría X:

- ✓ Relaciones hostiles dentro y entre departamentos.
- ✓ Énfasis en a quién culpar si algo sale mal.
- ✓ Un grupo de inspección independiente debe ser utilizado para encontrar defectos.
- ✓ Los operadores no son consultados en trabajos para mejoras
- ✓ Los operadores no tienen cuidado en la operación y productos (incluyendo calidad)

Una lista correspondiente de afirmaciones como verdaderas en las Organizaciones de Teoría Y:

- ✓ La alta gerencia da autoridad los trabajadores para mejorar el proceso
- ✓ Apoyo relaciones profesionales y amistosas abunda
- ✓ Los empleados comparten incentivos, y el liderazgo individual es alentado
- ✓ Énfasis en cuál es el problema y cómo solucionarlo
- ✓ Controles de proceso y auto-inspección por parte del operador son utilizados para prevenir defectos
- ✓ Los operadores contribuyen a trabajar en base a mejoras en una base continua
- ✓ Los operadores cuidan y están interesados en su producto y empleo (incluyendo calidad).

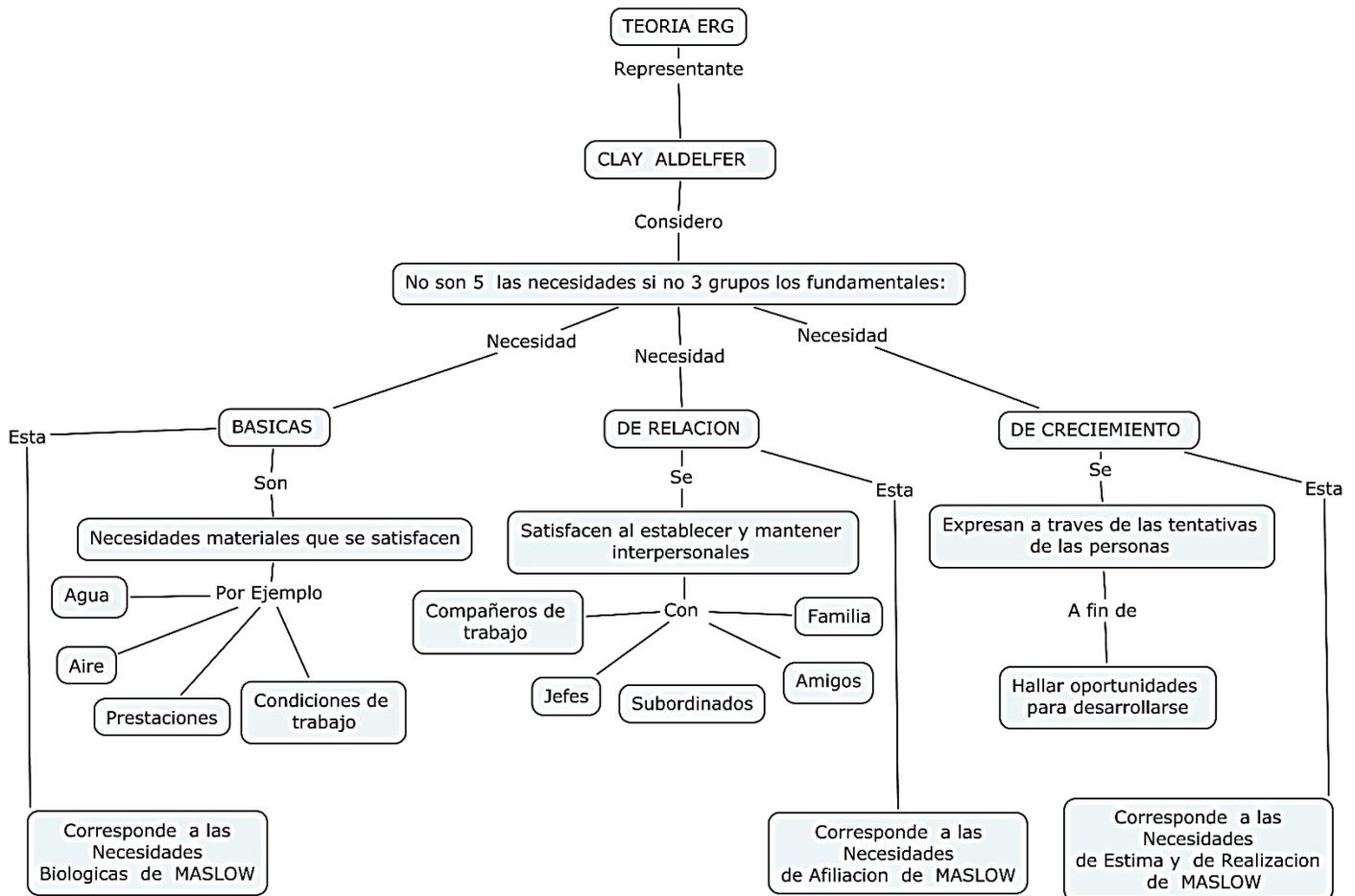
Douglas McGregor hace una tabla donde plasma las siguientes formas de motivación que podrían ser efectivas para varias necesidades humanas básicas.

Necesidades Humanas	Formas de Motivación
Necesidades físicas (comida, techo, vestido, etc). Esto se traduce en paga de salarios mínimos	Proporciona una oportunidad para incrementar el salario mediante un buen trabajo
Necesidades de seguridad. Una necesidad de mantener el empleo a un en un nivel de subsistencia	Llamada a la seguridad laboral. Productos de calidad satisfacen las necesidades del cliente haciendo los empleos seguros
Necesidades sociales. El deseo de ser aceptado como miembro de un grupo	Llamada a los empleados de no dejar caer a los miembros de su grupo
Necesidades de Ego. La necesidad de respetar tanto lo interno como lo externo	Llamada al orgullo del empleado a través de premios y reconocimientos
Auto-realización. Auto actualización mediante la expresión y creatividad	Dar a los empleados la capacitación y aliento para proponer ideas creativas e implementarlas.

**Frederick W. Herzberg:** Frederick W. Herzberg y sus colegas en el Western Reserve Institute condujo estudios en la motivación al trabajo. Herzberg propuso que la motivación puede ser dividida en dos factores, los cuales han sido referidos por una variedad de nombres:

- ✓ Insatisfactores y satisfactores o,
- ✓ Factores de conservación y motivadores o,
- ✓ Factores de higiene y motivadores o,
- ✓ Factores extrínsecos y factores intrínsecos





**Motivación de la fuerza laboral:** Kinni (1993) sugiere que los gerentes, de todos los niveles no pueden causar directamente que un empleado se sienta motivado. Lo mejor que pueden hacer es seguir los siguientes conceptos para crear un ambiente para los individuos en el que se sientan motivados:

1. **Conocerse:** los gerentes deben entender su propia motivación, fortalezas y debilidades. Semejantes y subordinados pueden de manera animada evaluar el desempeño de un gerente.
2. **Conozca a sus empleados:** un gerente motivado reconoce que su recurso más valioso es su gente. Habla con ellos. Más importante, los escucha. El conocimiento obtenido lo puede ayudar a utilizar las fortalezas de sus empleados para un mejor alcance de los objetivos tanto personales como organizacionales.
3. **Establezca una actitud positiva:** respeto y sensibilidad hacia otros es esencial para el desarrollo de un desarrollo de actitudes positivas. La retroalimentación debería ser positiva.
4. **Comparta los objetivos:** la fuerza laboral motivada necesita tener objetivos bien definidos que conduzca las necesidades personales y organizacionales.
5. **Monitoree el progreso:** los gerentes deberían revisar periódicamente el desempeño.
6. **Desarrolle trabajo interesante:** los gerentes deberían considerar alternar tareas a los empleados, esto es, mediante la rotación, enriquecimiento laboral.
  - La rotación laboral permite a los empleados intercambiar labores, reducir aburrimiento y construir conocimiento del proceso
  - Enriquecimiento laboral combina tareas verticalmente para el crecimiento.
7. **Comunicar efectivamente:** los gerentes deberían proporcionar a los empleados labores en relación a la información más que dependencia en rumores de información.
8. **Celebrar el éxito:** reconocimiento a los empleados por realización es tal vez la herramienta más poderosa en la administración disponible.

Los 8 conceptos anteriormente discutidos trabajan en todos los niveles de la Organización.