



Lección N° 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines:

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por que influye sobre el trabajo de los individuos. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no va a favorecer el trabajo en equipo, por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo necesitamos una estructura más horizontal. ¿Por qué? Pues pregúntese lo siguiente ¿dónde se sentirá más libre de dar sus opiniones en una reunión de trabajo: con compañeros de jerarquía similar a la suya, o con su jefe o el jefe de su jefe?

- La **estructura organizacional** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- La **estructura organizacional** define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Estos son:
 - Especialización del trabajo,
 - Departamentalización,
 - Cadena de mando,
 - Tramo de control,
 - Centralización y descentralización y
 - Formalización.

1.1. Diseños Organizacionales Más Utilizados:

Los diseños más comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.



1.1.1. La estructura simple: Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona. La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil de mantenerla una vez que la organización deja de ser pequeña.

1.1.2. La burocracia: ¡Estandarización! Ése es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y quepo y empleados que tienen la oportunidad de hablar "el mismo lenguaje" entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las sub. unidades. La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

1.1.3. La estructura matricial o de matriz: Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad



para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

1.1.4. La departamentalización: La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. Algunos tipos de departamentalización son:

1.1.4.1. Departamentalización por tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctrica, etc.

1.1.4.2. Departamentalización por función empresarial o funcional: Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

1.1.4.3. Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.

1.1.4.4. Departamentalización por tipo de clientes: Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.

1.1.4.5. Departamentalización por procesos o equipos: Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.

1.1.4.6. Departamentalización por productos: La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de



líneas de producto. Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

1.1.5. Unidad estratégica de negocios: Son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una UEN debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo,

- a. poseer una misión propia, diferente a las de otras UEN;
- b. contar con grupos definibles de competidores;
- c. elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN;
- d. administrar sus recursos en áreas clave, y
- e. poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

1.1.6. Opciones Actualizadas De Diseño:

Desde principios de los 80, la alta gerencia ha estado trabajando en muchas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas computan con mayor eficacia. Describiremos tres de estos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

1.1.6.1. La estructura de equipo: Cuando la gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una estructura de equipo. Las características principales de la estructura de equipo es que rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas.

1.1.6.2. La organización virtual: ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la organización virtual (a veces también llamada de red u organización modular), es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

1.1.6.3. La organización sin fronteras: El presidente del consejo de administración de General Electric, Jack Welch, acuñó el término organización sin fronteras para describir su idea de lo que quería que fuera GE. Welch quería convertir su compañía en una "tienda de abarrotes familiar de \$60 mil millones". Esto es, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites verticales y horizontales dentro de GE y derribar las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin barreras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados.

Al eliminar las fronteras verticales, la gerencia aplanar la jerarquía. Se reduce al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no es diferente al grano del fondo. Los equipos inter funcionales, las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360° (donde los



compañeros y otras personas de arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño) son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir sus fronteras verticales. Los departamentos funcionales crean barreras horizontales. La manera de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos interfuncionales y organizar actividades en torno a procesos. Cuando está operando completamente, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus constituyentes externos y las barreras creadas geográficamente.

1.2. Tecnología Y Estructura. Sus Efectos Sobre Los Empleados: El término tecnología se refiere a la forma de cómo una organización transforma sus insumos en productos. Cada organización tiene cuando menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Por ejemplo, Ford Motor Co., usa predominantemente el proceso de línea de ensamblaje para fabricar sus productos.

Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura. El tema común que diferencia a las tecnologías es su grado de rutina. Por esto queremos decir que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es muy fuerte, encontramos que las tareas rutinarias están asociadas con estructuras más altas y más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Finalmente se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias, se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas, y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones.

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Entre los beneficios de la tecnología pueden citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos. Algunos otros beneficios son:

- Contribución a que el trabajo deje de ser una carga pesada y deteriorante, al reemplazar al ser humano por máquinas y equipos cuando las condiciones son extremadamente exigidas, riesgosas o insalubres.
- Posibilidad de que el hombre haga trabajos más interesantes y desarrolle así los mejores atributos de su personalidad.
- Potencial reducción de la jornada laboral, con ayuda de la automatización.
- Generación de nuevos puestos de trabajo, a raíz del impacto de la tecnología en el crecimiento económico.
- Acceso a mejores productos a más bajo precio.

Sin embargo, los beneficios de la tecnología deben contrapesarse con los problemas asociados a los adelantos tecnológicos, como los embotellamientos de



tránsito, la contaminación del aire y el agua, la insuficiencia de energía eléctrica y la pérdida de privacidad a causa de la aplicación de la tecnología de computación. Todo esto influye en el humor del empleado que, por ejemplo, puede llegar tarde a trabajar por culpa de un embotellamiento y por ende, de mal humor, o estresado y rendir menos en el puesto de trabajo. Algunos otros problemas que trae aparejado la tecnología son:

- Tecocracia, o sea esclavitud del hombre común frente a los tecnólogos, los instrumentos y los cerebros artificiales.
- Desocupación, al reemplazarse al hombre por la máquina.
- Recesión económica, derivada del desempleo.
- Dificultad de adaptación y obsolescencia humana.
- Estratificación del personal en dos categorías: el altamente calificado y el que desempeña tareas rutinarias.
- Anulación de la personalidad.

1.3. El Ambiente Organizacional, Influencia Sobre Los Individuos Y La Organización:

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afecta su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.

¿Por qué el ambiente de una organización puede afectar la estructura de ésta? Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente). Los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización.

La investigación reciente ha ayudado a precisar lo que significa incertidumbre ambiental. Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez. Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la complejidad, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente



pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos. Éste es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios de computación en el campo de la conexión a Internet. Parece que cada día hay otro "nuevo niño en la cuadra" con el que los proveedores de Internet tienen que tratar.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona los grados de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

1.4. Comunicación. Propósito De La Comunicación:

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación cumple una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.



Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

1.4.1. Proceso De Comunicación:

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo.

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

1.4.1.1. El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. "Cuando hablamos, el habla es el mensaje". Cuando escribimos, la escritura es el mensaje" el código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro mensaje.

1.4.1.2. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal es formal y cuál es informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

1.4.1.3. El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido.

1.4.1.4. El último eslabón en el proceso de la comunicación es el **círculo de retroalimentación**. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge retroalimentación". La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

1.4.2. Medios De Comunicación:

Los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se les emplea en



conjunto para que las cualidades favorables de cada género se complementen entre sí. En la selección de medios se deben considerar el comunicador, el público y la situación.

- 1.4.2.1. Comunicación escrita:** La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden resentirse de una expresión deficiente en caso de que sus autores sean ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

- 1.4.2.2. Comunicación oral:** La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos.

Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

- 1.4.2.3. Comunicación no verbal:** La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la administración participativa; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. Éste sería un ejemplo de "ruido" en el modelo del proceso de comunicación. Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, lo que explica el dicho de que las acciones son más elocuentes que las palabras.

1.4.3. Flujo De La Comunicación:

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que la comunicación eficaz debe partir del



subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

- 1.4.3.1. Descendente:** La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces, etc. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándums, cartas, manuales, folletos, procedimientos, etc.

Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.

- 1.4.3.2. Ascendente:** La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, etc.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presentes en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida y el defensor de derechos, etc.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve



fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación recae en gran medida en los superiores.

1.4.3.3. Cruzada: La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Dado que la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas, 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad y 3) los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

1.4.3.4. Barreras Y Fallas:

Quizá no sea de sorprender que los administradores se refieran frecuentemente a las fallas de la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos. Así, el administrador perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a combatir los síntomas. Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. A continuación nos ocuparemos de barreras específicas a la comunicación:

1.4.3.4.1. Falta de Planeación: es infrecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más rápido y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

1.4.3.4.2. Supuestos Confusos: A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Los supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

1.4.3.4.3. Distorsión Semántica: La cual puede ser deliberada o accidental. El anuncio de que "Vendemos por menos" es deliberadamente ambiguo; suscita la pregunta: ¿menos de qué?



Las palabras pueden provocar reacciones distintas. Para algunas personas el término "gobierno" puede significar interferencia o gasto deficitario, pero para otras puede significar ayuda, trato igual y justicia.

- 1.4.3.4.4. Mensajes Deficientemente Expresados:** Aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.
- 1.4.3.4.5. Barreras a la Comunicación en el Ámbito Internacional:** La comunicación en el ámbito internacional es todavía más difícil a causa de las diferencias de idiomas, culturas y normas de cortesía.
- 1.4.3.4.6. Pérdida por Transmisión y Deficiente Retención:** Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia. Por lo tanto, en las compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje.
- 1.4.3.4.7. Escucha Deficiente y Evaluación Prematura:** Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. Todos hemos conocido a personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación con el tema. Escuchar exige total atención y autodisciplina. Requiere asimismo que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante. En pocas palabras, escuchar con empatía puede reducir algunas de las frustraciones de la vida en las empresas y resultar en una mejor comunicación.
- 1.4.3.4.8. Comunicación Interpersonal:** La comunicación eficaz es más que sencillamente transmitir a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Para una verdadera mejora de la comunicación no suelen requerirse costosos y sofisticados (así como impersonales) medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.
- 1.4.3.4.9. Desconfianza, Amenaza y Temor:** La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. En un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de las incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica. De igual modo, ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es entonces un ambiente de confianza, el cual facilita la comunicación abierta y honesta.



1.4.3.4.10. Periodo Insuficiente para la Adaptación al Cambio: El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes profesionales, etc. Los cambios afectan a las personas de distintas maneras, de modo que puede tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. En consecuencia, y para una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.

1.4.3.4.11. Sobrecarga de Información: Podría pensarse que un más abundante e irrestricto flujo de información ayudaría a la gente a resolver sus problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso de información. Cada individuo responde a la sobrecarga de información de distinta manera. Primeramente puede desestimar cierta información. En segundo término, si un individuo se ve abrumado por demasiada información, puede cometer errores al procesarla. En tercero, las personas pueden demorar el procesamiento de información ya sea permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. En cuarto lugar, la gente puede filtrar información. La filtración puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante y se concede por lo tanto menor prioridad a mensajes menos importantes. Finalmente, las personas reaccionan a la sobrecarga de información sencillamente rehusando la tarea de comunicación. Algunas reacciones a la sobrecarga de información son en realidad tácticas de adaptación y por lo tanto en ocasiones pueden ser válidas.

1.4.3.4.12. Otras Barreras a la Comunicación: Aparte de las barreras mencionadas a la comunicación efectiva, existen muchas otras. En el caso de la percepción selectiva, los individuos tienden a percibir lo que esperan percibir. La influencia de la actitud, es la predisposición a actuar o no actuar de cierta manera. Otras barreras más son las diferencias de categoría y poder. Así mismo cuando la información tiende a atravesar varios niveles de la jerarquía tiende a sufrir distorsiones.

2. La Cultura Organizacional. ¿Qué Es Y Qué Hace La Cultura Organizacional?:

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

- Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- Pueden o no estar formalizadas.
- Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.



- Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen. No obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan al control de la organización y sus miembros.
- Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización. Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales –como las organizaciones- son sistemas culturales, y actuar entonces en consecuencia.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

2.1. Creación Y Mantenimiento De La Cultura:

La cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece.

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido con esas empresas. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura de la organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darle a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera, etc. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.



- 2.2.1. La selección:** El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales. Esto puede ser a propósito o inadvertidamente.
- 2.2.2. La alta gerencia:** Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones redituarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.
- 2.2.3. La socialización:** Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se denomina socialización.

2.2. Culturas Fuertes Y Culturas Débiles:

Se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre las culturas fuertes y las débiles. El argumento que sostenemos es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una cultura fuerte, se sostienen con más intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Por contrapartida, una cultura débil tiene exactamente las características opuestas.

2.3. Cambio Y Desarrollo De Las Organizaciones:

Vivimos en un mundo turbulento, que impone cambios frecuentes a las organizaciones. Ahora bien, si se han de producir cambios organizacionales, interesa identificar en primer lugar los factores que lo motivan. Sin entrar en enumeraciones exhaustivas, nos limitaremos a señalar los que más corrientemente los causan en la realidad y que son mencionados también con mayor frecuencia por la bibliografía y los expertos:



2.3.1. Factores Externos:

- El mundo cambiante en que vivimos, en general.
- Los mercados, cada vez más turbulentos, innovadores y globalizados.
- El ritmo exponencial de cambio tecnológico, que incide decisivamente en las organizaciones, con sus constantes exigencias en materia gerencial y transformaciones originadas por la automatización.
- Los recursos, que tanto ofrecen nuevas opciones como se acentúa su escasez (lo que da lugar a acciones para evitar el desperdicio que tienen un sensible impacto en la organización, como los programas de calidad total y la producción justo a tiempo.

2.3.2. Factores Internos:

- Estrategias innovadoras de la dirección.
- Problemas y conflictos internos, que a veces tratan de soslayarse tomando a los empleados como chivos expiatorios, pero que, en definitiva, suelen terminar en cambios organizacionales.
- Las acciones de los agentes de cambio.

2.3.3. clases de cambio organizacional. La bibliografía y la evidencia empírica ofrecen un buen número de categorizaciones sobre el particular, algunas de las cuáles guardan similitudes entre sí. A título de ejemplo, podemos citar las siguientes:

2.3.3.1. Según su motivación.

2.3.3.1.1. Cambio compulsivo: En su forma más común, el cambio es compulsivo. Nace de la comprobación de que el progreso está hecho de cambios y deduce que todo -cambio es progreso. No necesita un modelo de cambio o un objetivo explícito, el cambio es suficiente en sí mismo.

2.3.3.1.2. Cambio imitativo: El cambio imitativo sigue un modelo pero continúa sin objetivo. "Si nuestros competidores cambian sus estructuras, nosotros debemos hacer otro tanto para poder seguir siendo competitivos".

2.3.3.1.3. Cambio creador: Es la esencia de la estrategia, motor de las estructuras de la empresa. Requiere un objetivo y un modelo, esto es, un concepto integrado de la empresa en su medio.

2.3.3.2. Según su origen:

2.3.3.2.1. Cambio inducido: Es aquél que se origina en el seno de la organización.

2.3.3.2.2. Cambio no planeado: es el que se produce principalmente por la influencia del contexto.

2.3.3.3. Según su magnitud:

2.3.3.3.1. Cambio a gran escala.

2.3.3.3.2. Cambios menores.

2.3.3.4. Según su ritmo:



2.3.3.4.1. Cambio gradual o paulatino.

2.3.3.4.2. Cambio radical.

2.3.3.5. Según su enfoque.

2.3.3.5.1. **Cambio estructural y/o tecnológico:** Habrá de ejercer considerable presión en los miembros de la empresa.

2.3.3.5.2. **Cambio terapéutico:** Consistente en aconsejar y alentar a agentes de la organización para que modifiquen sus actitudes y comportamiento de acuerdo con algún modelo que se proponga.

2.3.4. Determinación De La Necesidad De Cambio. Manejo:

Debemos considerar cuáles son los aspectos que están actuando sobre la organización y que hacen necesario poner en marcha el "proceso de cambio" y tratar de comprender que el origen y la necesidad del mismo pueden tener un origen externo o uno interno, los cuales ya mencionamos con anterioridad. Un ejemplo es cuando el cambio esta originado por el propio crecimiento (en número de miembros y comunidades) de la organización.

En muchas ocasiones, la necesidad de cambio en las organizaciones se origina fuera de éstas: transformaciones socioeconómicas, tecnológicas o de legislación.

A veces el tema es simple: la organización no tiene otra alternativa que cambiar. Son los casos en que no hay alternativa. Por ejemplo, cuando se establece una nueva legislación. En estos casos suele haber opciones respecto de cómo cambiar.

Veamos un ejemplo. A una organización no se le permite seguir funcionando como cooperativa de trabajo, porque las actividades que se realizan son de abastecimiento y consumo. Por lo tanto hay que cambiar el objeto social. No hay posibilidad de elección; el margen dentro del cual puede moverse la organización en relación al cambio es nulo, debe hacerlo. Debe hacerlo y no puede elegir si quiere cambiar o no.

Hay situaciones en las que, ante un factor externo, las organizaciones pueden optar, o no, por el cambio. La libertad es mayor: si decide hacerlo, la opción es cómo cambiar.

En otras ocasiones la situación permite un mayor grado de elección. Una Organización Comunitaria que hasta ese momento funcionaba "de hecho", gestiona la personería jurídica. Se le abren nuevas posibilidades: por ejemplo, la organización, luego de obtener la personería jurídica, tiene la posibilidad de acceder al Programa Social "X", que brinda financiamiento para construir centros recreativos para los niños del barrio. Sin la personería jurídica no podría recibir fondos de ese programa o de ningún otro programa estatal. En esta situación hay cierto grado de elección en ambas direcciones: si cambiar y cómo cambiar.

2.3.4.1. Fuerzas Para El Cambio:

Más y más organizaciones hoy en día enfrentan un ambiente dinámico y cambiante. Esto, a su vez, está requiriendo que dicha



organizaciones se adapten. "¡Cambiar o morir!", es el grito entre los gerentes en todo el mundo hoy en día. Existen seis fuerzas específicas que están actuando como estimulantes del cambio.

- 2.3.4.1.1. La naturaleza de la fuerza laboral:** Casi toda organización está teniendo que ajustarse al ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y mantener esta fuerza laboral más diversa. Y muchas compañías están teniendo que gastar grandes cantidades de dinero en capacitación para actualizar las habilidades de los empleados en lectura, matemáticas, computación y otras áreas.
- 2.3.4.1.2. La tecnología:** Está cambiando los trabajos y las organizaciones. La sustitución de la supervisión directa por el control por computador da como resultado extensiones más amplias de control para los gerentes y organizaciones más horizontales. La sofisticación de la tecnología de la información está haciendo que las organizaciones sean más responsivas. Las empresas hacen ahora en una fracción de tiempo lo que antes hacían en una década. Los individuos que hacen trabajos estrechos, especializados y rutinarios están siendo reemplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden realizar múltiples tareas y participar activamente en decisiones de equipo.
- 2.3.4.1.3. Los colapsos económicos:** Las tasas de interés se han vuelto más volátiles y las economías de los países se han hecho más interdependientes. Existen fluctuaciones en las tasas de interés y en la moneda. Se ven colapsos en los mercados de valores en los distintos países.
- 2.3.4.1.4. La competencia:** La economía global significa que los competidores pueden venir del otro lado del océano como si fuera del otro lado del pueblo. Una competencia mayor significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse contra los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, y también contra pequeñas firmas empresariales innovadoras. Además hay mayores fusiones y consolidaciones y un crecimiento de los vendedores al detalle especializados.
- 2.3.4.1.5. Las tendencias sociales:** Sugieren cambios a los que las organizaciones tendrán que ajustarse. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia hacia el matrimonio y el divorcio durante las dos décadas pasadas. La gente joven está retrasando el matrimonio y la mitad de estos terminan en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número cada vez mayor de solteros que sostienen un hogar y una creciente demanda de casas para solteros. Si Ud. está en el negocio de edificios para vivienda, este es un factor importante. Además hay un incremento en la asistencia a la universidad, lo cual provoca una mayor cantidad de profesionales dispuestos a trabajar.
- 2.3.4.1.6. La política mundial:** Es inevitable creer que la política mundial afecta a las compañías, sobre todo hoy en día con tanta globalización ¿Imagina Ud. que hubiera ocurrido si hoy siguiese existiendo el muro de Berlín, o si la URSS existiera aún, o si el Apartheid rigiera aún? Definitivamente las políticas e ideas de las compañías serían completamente distintas.



2.4. Cambio Planificado. Definición Del Estado. Diagnóstico De La Situación Actual:

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- 2.4.1. El Sistema** (en el que se llevará a cabo el cambio). Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- 2.4.2. El Agente de Cambio** (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- 2.4.3. Un Estado Deseado** (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

2.5. El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

1. Diagnóstico de la situación.
2. Determinación de la situación deseada.
3. Determinación de los cauces de acción a seguir.
4. Ejecución de las acciones.
5. Evaluación de los resultados.

2.5.1. Diagnóstico de la Situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

2.5.2. Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

2.5.3. Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- 2.5.3.1. Desarrollo de Objetivos.** ¿Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables?



2.5.3.2. Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

2.5.3.3. Elección de los Medios Concretos de Acción.

- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

2.5.3.4. Ejecución de las Acciones. La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

2.5.3.5. Evaluación de los Resultados. Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

2.5.4. Administración Del Cambio. Estrategias:

Ahora consideraremos varios enfoques populares para administrar el cambio. Específicamente, analizaremos el modelo clásico de los tres pasos de Lewin del proceso de cambio y presentaremos el modelo de la investigación de la acción.

2.5.4.1. El modelo de los tres pasos de Lewin:

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio "cuasi- estacionario". Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- 1. Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- 2. Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.



- 3. Recongelamiento:** En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

c) Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es mas fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

d) Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

2.5.5. Investigación de la acción:

La investigación de la acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una



acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

Diagnóstico: El agente de cambio, a menudo un consultor externo de la investigación de la acción, empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de la acción, el agente de cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.

- 2.5.5.1. Análisis:** La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente? ¿Qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.
- 2.5.5.2. Retroalimentación:** La investigación de la acción incluye un manejo extensivo de los objetivos de cambio. Esto es, la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cuál es el problema y participar para crear la solución. Así que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio.
- 2.5.5.3. Acción:** Ahora la parte de "acción" de la investigación de la acción está en movimiento. Los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.
- 2.5.5.4. Evaluación:** Finalmente, de manera consistente con los cimientos científicos de la investigación de la acción, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. Usando la información inicial recolectada como punto de comparación, cualquier cambio subsecuente puede ser comparado y evaluado.

La investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios. Primero, el problema es enfocado. El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. Segundo, debido a que la investigación de la acción involucra de manera tan grande a los empleados en el proceso, la resistencia al cambio se ve reducida.

2.5.6. Agentes De Cambio:

Los agentes de cambio son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos.



Para mayores esfuerzos de cambio, la alta gerencia recurre cada vez más a consultores externos temporales con conocimiento especializado en teoría y métodos de cambio. Los consultores agentes de cambio pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la del personal interno. Sin embargo, tienen la desventaja de que con frecuencia tienen un conocimiento inadecuado de la historia, cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Los consultores externos también están más dispuestos a iniciar cambios de segundo orden (cambio que es multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical), lo cual puede ser un beneficio o una desventaja, porque no tienen que vivir con las repercusiones. En contraste, los especialistas del personal interno o los gerentes, son a menudo más cautelosos ya que temen ofender a amigos y asociados a largo tiempo.

Los agentes de cambio pueden cambiar esencialmente la estructura, tecnología, ubicación física y gente.

Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares. Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.