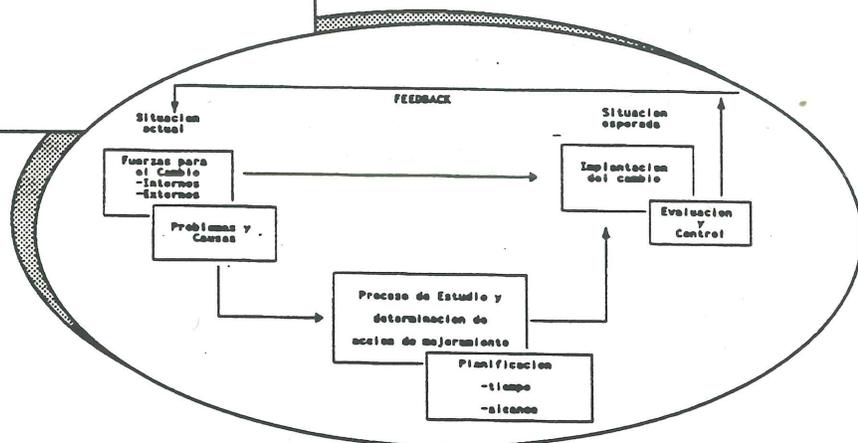


Manejo De Cambio Organizacional: Una Guía Para La Innovación Ordenada y Participativa



PROPIEDAD – BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR

Area de Análisis y Asesoramiento Gerencial
1992



TABLA DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
Introducción	i
Capítulo I: Cambio Organizacional	1
Necesidad del Cambio	2
Premisas del Cambio	4
Capítulo II: Resistencia al Cambio Organizacional	8
Algunos Factores que Influyen la Resistencia al Cambio	9
Estrategias para Lidiar con la Resistencia al Cambio	14
Capítulo III: Modelo del Proceso de Cambio Organizacional	17
Proceso de Cambio	19
Bibliografía	27

INTRODUCCION

En los años recientes, en la práctica de la administración se tratan dos temas en forma dominante: (1) el cambio de organización; (2) el enfoque de contingencia para responder a las demandas del ambiente. Es fundamental en el primer tema que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser consistente con las demandas del ambiente externo e interno, si se desea que la organización logre mayor grado de efectividad y eficiencia y responda a la clientela con calidad en los servicios. Se entiende que el gerente tiene que estar alerta al dinamismo constante de los programas que administra y a los elementos que los afectan. Por lo tanto, la organización debe tener el mecanismo continuo y sistemático que le lleve a lograr ajustes que le permitan alcanzar esos objetivos de eficiencia, efectividad y calidad. Esas máximas no son automáticas; sólo pueden lograrse organizándose para ello y así cumplir con su misión en la mejor forma posible.

El segundo tema reconoce que la solución de los problemas administrativos depende de la situación existente en un momento dado. Ello implica análisis de éste para hacer la mejor selección de las alternativas asequibles, así como del proceso de implantación adecuado, combinando recursos, iniciativas, técnicas, etc.

Ciertamente, la organización para ser adecuada tiene que ser dinámica, permitirle relacionarse con el medio ambiente y responder efectivamente a éste. Los cambios ambientales que surgen por nuevos conocimientos, demandas del mercado, los crecimientos poblacionales, los problemas a atenderse en la clientela, la nueva tecnología, las limitaciones de recursos, entre otras cosas, contribuyen a que la forma en que esté organizada una institución sea necesario revitalizarla y renovarla. Desde el punto de vista de la administración pública,

los problemas que confronta la gerencia del gobierno, los cambios frecuentes en el ambiente social y económico, y sobre todo, la insatisfacción del público con el funcionamiento del Gobierno obliga a que se adopten medidas de mejoramiento y ajustes en las organizaciones. Para ello necesita hacer decisión con información diversa integrada, relacionada con una situación o problema.

En este documento se tratará la naturaleza del cambio organizacional y varios aspectos básicos para su manejo. El propósito es ayudar al gerente en el proceso de cambio organizacional al reconocer que hoy día el gerente necesita encontrar nuevas formas de proveer los servicios actuales y de atender la creciente demanda de nuevos servicios. Además, el ambiente demanda que los viejos problemas se atiendan con nuevas visiones y respuestas.

En el Capítulo I se presenta información de referencia respecto al cambio en las organizaciones. En el segundo capítulo se incluye información relativa a la conducta del recurso humano en la organización asociada con la resistencia al cambio y algunas estrategias para atenderlas. Es en el tercer capítulo que se incluye el proceso, paso a paso, que consideramos recomendable seguir para introducir los cambios determinados para mejorar el funcionamiento de un organismo gubernamental.

CAPITULO I

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Dentro del estudio organizacional, el concepto del cambio se asocia con ajuste, innovación, alteración a lo existente, transformación para asimilar los cambios o demandas que surgen en el medio ambiente (externo e interno). Si se parte de la premisa de que la organización es un sistema vivo, se asume que debe estar abierta, expuesta y responder a las demandas internas y a las fuerzas que la rodean; tales como: ambiente general demográfico, físico-natural, político-legal, socio-cultural, tecnológico y económico. De lo contrario se anquilosa y pone en riesgo su supervivencia.

El cambio organizacional se refiere a cualquier alteración significativa al orden establecido que orienta la conducta de los individuos que constituyen todo o parte de una organización. Puede incluir la alteración de normas, reglas, requisitos a la clientela, estructura formal de organización, funciones, énfasis, enfoques, tecnología, composición de los recursos de personal, etc., para atemperar ésta a las demandas del ambiente externo e interno.

Las adaptaciones al ambiente mediante estos cambios pueden clasificarse en aquellas acciones que implican modificaciones: (1) en la estructura interna, sus procesos, la conducta del personal y la composición de los recursos; (2) que se relacionan con el producto, los programas y servicios que se proveen; o (3) que resultan en una combinación de estas dos señaladas. Debe tenerse presente que un cambio en una de estas variables o factores puede exigir ajustes en los otros factores restantes. Por ejemplo: si la institución elimina un servicio o reduce su oferta de servicio, deberá reducir la composición de puestos o relocalizar recursos. Si surgen nuevos requerimientos legales para el servicio, la respuesta de la institución requerirá varios ajustes en los procesos, lo que puede demandar cambio en la conducta del personal o en la composición de éste.

Necesidad del cambio

Se presume que las fuerzas para el cambio en una organización, son continuas. Esto refleja el carácter dinámico del mundo moderno y, a la vez, la responsabilidad del gerente de identificar la información que refleja la magnitud de la fuerza del cambio. La información es la base para reconocer cuando es necesario realizar o no un cambio.

Las fuerzas para el cambio pueden ser del ambiente externo o interno de la institución. Las fuerzas internas generalmente se categorizan como problemas de conducta, en la organización, por ejemplo: ausentismo, movilidad de empleados, problemas de procesos como tardanzas en la labor o en la toma de decisiones, laguna en la comunicación o conflictos interpersonales o entre grupos. Las fuerzas del ambiente externo pueden incluir: tecnología, los cambios sociales, políticos, y otros.

La necesidad del cambio surge cuando alguna persona, sector o grupo detecta que hay una adaptación inadecuada entre la organización y el ambiente. Es decir, cuando se detecta que existen conflictos que afectan adversamente el logro efectivo de la misión y los objetivos, así como el producto acabado con agilidad y calidad.

Los conflictos pueden distinguirse desde diferentes perspectivas. Entre otras, pueden considerarse en aquellos de naturaleza individual, grupal u organizacional, que son, a la vez, los tres niveles de responsabilidad del gerente.

A nivel de individuo, por ejemplo, pueden surgir conflictos de intereses cuando se está frente a dos alternativas ambivalentes entre sí y la persona debe de elegir. A nivel grupal, por ejemplo, ocurre cuando disminuye la comunicación efectiva y oportuna entre grupos, especialmente, si son grupos interdependientes para la toma de decisiones. Esto puede provocar que se interrumpa este proceso

de toma de decisiones afectándose el cliente. Considere las consecuencias de esta situación para los pacientes en un hospital.

A nivel organizacional, el conflicto puede originarse, por ejemplo, cuando ésta intenta parear la planificación y el desarrollo del trabajo en aumento, con escasos recursos aptos disponibles y la limitación de recursos fiscales. En la planificación del desarrollo de objetivos y metas entran en juego estas variables. Cuando no existe una armonía entre éstas, se genera el conflicto que puede contribuir a implantar un cambio o ajuste a lo existente, por ejemplo: relocalizando recursos; modificando procesos; alterando la organización; cambiando enfoques, prioridades, estrategias; reduciendo requisitos innecesarios; promoviendo participación de los ciudadanos en el quehacer diario de la institución.

El gerente de hoy día enfrenta un gran reto: responder al ambiente externo complejo y continuamente cambiante. Las organizaciones no pueden manejarse en la forma usual. Parte de los indicadores de estos cambios que enfrenta el gerente hoy día son los datos censales. Por otro lado, existen nuevas reglas de competencia y de organización donde la globalización es el nuevo campo de juego; el poder del consumidor y la calidad del servicio son la base de la competencia; la descentralización en unidades autónomas se hace cada día más necesario; la labor conjunta entre organismos y con la comunidad es imperiosa.

Entramos en un período donde cambió el uso frecuente de vocablos y frases gerenciales. Muchas instituciones hacen de estas palabras o frases una realidad, tomando la acción que implican. Entre otras: estructuras achatadas con menos gerentes intermedios; organización con base en la información; flexibilidad; calidad total; satisfacción total del cliente; rediseño de procesos; trabajo en equipo; organización paralela; hojas de deberes generales para organizar mejor el conocimiento especializado; gerente visionario. Su uso

requiere un nuevo pensamiento que se refleje en todo y toda la organización. Sobre todo, debe permear el proceso de cambio organizacional con alto sentido de apoyo y cooperación desde el alto nivel gerencial con participación de los empleados como un equipo.

Premisas para el cambio

El cambio tiene que seguir un patrón estructurado de diagnóstico y acción. No se puede introducir un cambio, por ejemplo, por el simple hecho de modificar la estructura de organización prevaeciente. Este tipo de cambio ayuda a resolver conflictos intergrupales, pero, también, es excelente para crearlos. Por esto el cambio debe responder a una verdadera necesidad.

En el medio ambiente actual, el gerente o administrador debe trabajar continuamente en la identificación de problemas para determinar estrategias y mecanismos alternos que viabilicen a la organización evolucionar con los cambios del ambiente interno y externo. Como consecuencia, un aspecto importante del quehacer gerencial es planificar y dirigir el proceso de implantar cambios en las organizaciones. En esta planificación es menester que se considere el componente más importante de la institución: el recurso de personal. Con este recurso es que se logra o no, el efecto que se espera con el cambio o innovación. En el Capítulo III se describe un modelo que propone varios pasos en secuencia lógica que, como marco de referencia, puede ayudar al gerente para lograr mayores probabilidades de éxito en el proceso del cambio.

Gerenciar este proceso exige cumplir con unos requisitos sencillos o complejos que es indispensable identificar de antemano para mantener la operación efectiva del programa o programas, durante el proceso del cambio. Estos requerimientos incluyen desde el diagnóstico hasta la consideración de recursos fiscales, de personal y equipo; manuales; ajustes en la distribución de funciones

y responsabilidades entre el personal y unidades de trabajo; adiestramientos del personal; autorizaciones para realizar ciertos trámites; la evaluación; y otros. Ello contribuirá a que las medidas correctivas que se determinen lleven a mejorar la eficiencia, la efectividad, la calidad del servicio, la satisfacción del personal en el desempeño de su labor, y las condiciones del trabajo.

Es significativo en este proceso de cambio organizacional, considerar las siguientes premisas, entre otras.

1- Los cambios a adoptarse deben ser los necesarios, útiles y prácticos.

Es propio reconocer cuándo hay necesidad de corrección y con la frecuencia que se precisa, si existen todos o parte de los siguientes signos que lo indican:

- Toma de decisiones lentas
- Muchos informes
- Muchas personas intervienen en trámites de toma de decisión, innecesariamente
- Falta de coordinación y de información oportuna para la toma de decisiones
- Muchas reuniones innecesarias
- Duplicación innecesaria
- Casos pendientes
- Mucho personal para el volumen de producción
- Mucho personal administrativo
- Trabajo de poco valor
- Falta de tecnología
- Fragmentación o especialización innecesaria

En la medida que la institución no responde adecuadamente al ambiente, existe necesidad de definir el problema y determinar la medida

de mejoramiento que se ajuste a la situación. Esto es, identificar la mejor forma para adaptarse al ambiente, para lo cual podría utilizar otros recursos de la misma institución o mediante labor conjunta con otras instituciones o con el gobierno municipal. Esto es especialmente cierto en el caso en que se amerita una mayor descentralización en unidades extramurales.

- 2- Utilizar al máximo los recursos disponibles. Ello incluye los recursos especializados de otros organismos gubernamentales.
- 3- Llevar el servicio lo más cerca del ciudadano y que la toma de decisiones se delegue al nivel más cerca de la clientela. Es de beneficio a este propósito, trabajar con un marco de referencia integrador que visualice otros organismos o municipios. Estos representan oportunidades para, conjuntamente, viabilizar la descentralización de servicios y a la vez, reducir costos.
- 4- Las organizaciones tienen puntos fuertes y débiles los cuales se deben conocer para trabajar con ellos. Estos forman parte de su medio ambiente interno y determinan la capacidad de la institución para proveer servicios de calidad.

Las limitaciones o debilidades son, generalmente, factores que no contribuyen a que la institución cumpla con su misión y logre sus metas y objetivos en forma efectiva. Incluyen entre otras: requisitos impuestos; trabas legales, de reglamento y procedimientos; la recesión económica; escasez de recursos especializados; cambios en la población; reglas y normas de salarios; excesiva o inadecuada especialización en la división de trabajo; prácticas de contabilidad limitadas a registrar ingresos y egresos y no realizar contabilidad de costos; falta de tecnología.

Las fortalezas son los factores que permiten a la institución desarrollar sus funciones en forma efectiva y eficiente para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos y metas. Una lista de las fortalezas es útil y ayuda a decidir cómo realizar el cambio.

- 5- El cambio a introducirse debe ser visto como importante para los propósitos individuales, grupales y de la organización.
- 6- El programa de cambio debe darse a conocer ampliamente a través de toda la organización y dar oportunidad para la retroalimentación. En la medida de lo posible, la acción de cambio con respecto a la situación analizada debe ser una solución colectiva o participativa, especialmente, de los afectados.

En la administración del cambio es necesario utilizar métodos educativos adecuados para lograr el mismo. Esta face educativa es importante para lograr interés y compromiso del personal en el éxito de la implantación del cambio y para lidiar con la resistencia al cambio.

En el capítulo que sigue se incluye información referente a la resistencia al cambio y algunas estrategias para su manejo de forma que la energía del personal se utilice positivamente para implantar el cambio.

CAPITULO II

RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Toda organización es más que un medio para proveer productos y servicios. Crea escenarios en el proceso de socialización de los miembros que la constituyen. La estructura de organización consiste en una serie de puestos (con roles) y la relación entre ellos. Las expectativas de las personas sobre su puesto (y roles) frente a un cambio organizacional son las que probablemente afecten sus conductas. Por lo tanto, para trabajar efectivamente los cambios en ésta, el gerente debe conocer los procesos de conducta que favorecen o son detrimentales al proceso de cambio. Ello puede contribuir al manejo más efectivo posible de las situaciones que en un momento dado existan en la institución y que puedan mediar el proceso de cambio.

Uno de los problemas sobresalientes en la administración del cambio es lo que se conoce como la resistencia al cambio. Es normal en algunas personas. Por lo tanto, debe esperarse y debe ser de atención permanente en la agenda para el cambio.

La resistencia al cambio es difícil de definir, pero se sabe que tanto individuos o grupos, como organizaciones tienden a oponerse a realizar algo o desempeñarse en sus actividades de un modo diferente o a funcionar en condiciones nuevas. Muchas veces lo resisten porque les asusta o le es amenazador. La resistencia puede verse reflejada en los siguientes indicadores:

- 1- demoras en los procedimientos habituales;
- 2- productividad reducida;
- 3- poca calidad en los trabajos/muchos errores;
- 4- demoras en las encomiendas;
- 5- ausencias.

Algunos Factores que influyen la Resistencia al Cambio

Los factores que comúnmente explican la resistencia al cambio son variados y múltiples. Desde el punto de vista institucional, pueden identificarse algunos al considerar los niveles: **individuo; grupo y organización.**

En el clima organizacional es importante tener presente la **conducta del individuo** en el desempeño de su labor, ya que el funcionamiento de una institución para lograr las metas y objetivos, implica conducta. Por lo tanto, es vital considerar su conducta al implantar cambios organizacionales con éxito. Dependiendo de las expectativas de la persona sobre el efecto que el cambio tendrá en su puesto, (ningún cambio, progreso o una degradación en su posición social), será su actitud y conducta. En su conducta, están presentes las habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos, motivaciones o presión externa, y el estrés, entre otras cosas. Estos factores se entrelazan para determinar su desempeño en el trabajo, por lo cual deben tenerse presente por el gerente en el proceso de cambio organizacional.

Los miembros de la institución interactúan, también, en grupo en una relación formal e informal, productiva o improductiva, para el logro de metas comunes. La interacción, en este caso, se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos, y relaciones de sus miembros.

Las actitudes que se forman individualmente a partir de lo que se piensa y se siente respecto a algo, pueden ser compartidas por los miembros de un **grupo**. Estas son actitudes grupales. Las actitudes pueden estar influenciadas por diferentes aspectos como: expectativas de recompensa o castigo; interés de emular actitudes de personas admiradas o respetadas (a veces por la fuerza o por temor a la exclusión de grupo); y la necesidad de que haya armonía entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Es necesario tener presente que conocer las actitudes de una persona no permite predecir su comportamiento en una situación particular. A veces la actitud es contradictoria al comportamiento. En ocasiones este comportamiento está orientado por factores externos como, por ejemplo, influencia de grupos, económicos y de otro tipo. Es decir, el comportamiento lo puede motivar la necesidad de satisfacer necesidades individuales o de cumplir normas del grupo, dada la importancia para cada miembro, de su vinculación con los demás por experiencias compartidas. Esto es cohesión, la que queda determinada por la fuerza del deseo de los miembros del grupo y su compromiso con éste. Implica actitud, conducta y acción de común unión. Esta cohesión o influencia de grupo puede ser constructiva para la institución, generando compromisos con las metas y objetivos de la misma. Lograr esto último es el reto del gerente.

En forma paralela a las relaciones formales en la institución dadas por la estructura de organización, surgen las de carácter informal. La relación informal abarca aspectos o lazos de familiaridad o intimidad de las personas. El impacto de las relaciones informales puede reducir o aumentar el compromiso de las personas con las metas y objetivos institucionales.

Lo anterior permite apreciar la dificultad que enfrentan los gerentes para implantar cambios organizacionales y trabajar con los individuos y grupos para lograr instaurar cambios con éxito.

Por otro lado, muchas organizaciones tienden a resistirse al cambio debido al efecto que éste tiene en el orden y estabilidad existentes (y aparentemente necesarios), para asegurar la eficiencia máxima. Los cambios suelen traer elementos de incertidumbre y requerir la inversión de tiempo y esfuerzos para trabajar con el personal. Es por ello que muchos gerentes no suelen arriesgarse a implantar cambios organizacionales.

Los factores que más comúnmente explican la resistencia al cambio son las siguientes:

1. Individuo

- a) Carencia de conocimientos o destrezas necesarias y el temor que trae el posible fracaso.
- b) Percepción selectiva - Las personas captan la realidad dentro de una estructura particular que ha sido creada y establecida desde hace tiempo, la cual tiene la influencia de sus propias actitudes, experiencias y opiniones.
- c) Actitud conformista - Individuo no ve la necesidad del cambio.
- d) Hábitos - El temor de romper hábitos contribuye a que la persona reaccione con resistencia al cambio, ya que tiene arraigado patrones y estilos tradicionales en el modo de ver y hacer las cosas. Cuando los individuos están acostumbrados a trabajar con hábitos formados que requieren un mínimo de esfuerzo, se muestran renuentes a admitir el cambio.
- e) Necesidad de seguridad - Al individuo se le puede hacer difícil aceptar el nuevo reto o demanda que exige el cambio por la seguridad que imparte el sistema vigente. Puede mostrar resistencia porque:
 1. Busca seguridad en el pasado.
 2. Prevee una rebaja o disminución en su posición social en la organización o en su salario, oficina, etc., sintiéndose amenazado y con temor de perder lo que consideran gratificante en su trabajo.

3. Hace las cosas como en antaño en forma rutinaria y no desea, por la ley de inercia, salir del estado de acción en que se encuentra.
 4. El cambio le asusta y busca la formación de grupos para impedirlo.
- f) Le falta información, de parte de la gerencia, respecto al propósito, los cambios, los beneficios que se lograrán con el cambio y, sobre todo, las nuevas oportunidades que éste le brinda. Es la información de la gerencia la que garantiza la dirección del cambio y le clarifica las implicaciones para los individuos.

2- Grupo

- a) Comunicación - Carencia de información clara y oportuna entre los miembros de grupos, especialmente los afectados por el cambio. Esto trae como resultado distorsiones de la realidad.
- b) Participación - Falta de participación que lleve a las personas a tomar mayor conciencia de su identidad y de sus problemas en la institución. Es necesario tener presente que hay muchas personas que son capaces de desarrollar imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas organizacionales, reaccionando a las circunstancias a las cuales se enfrentan en forma objetiva, con deseo de ayudar, con interés y con compromiso.
- c) Interacción - Diferentes motivaciones pueden llevar a mantener un comportamiento grupal que puede no ser productivo para la misión y los objetivos de la institución. A veces el interés primordial es de mantener la fortaleza del grupo y hacer

rígido el sistema social en el que existen. La cohesión de grupo, el liderato, las normas, el estrés, entre otros, son factores que llevan a la interacción y conducta de grupos.

3- Organización

La estructura y funcionamiento de la organización parece que determinan la sensibilidad de la institución para responder al ambiente con cambios. Por ejemplo, si los cambios se oponen a los intereses creados ya establecidos, la organización expresa resistencia. Existen características organizacionales que, aparentemente, afectan el programa de cambio. Estas características y la relación de su organización con su medio ambiente ejercerá impacto en el cambio organizacional. A continuación un breve examen de algunos factores que puedan afectar un programa de cambio.

- a) Estabilidad y Formalidad - La organización teme perder su estabilidad si introduce el cambio. La organización recurre a las reglas y descripciones de puestos, procedimientos, a las líneas de autoridad definidas y los controles estrechos para asegurar la predictibilidad y la productividad en el trabajo. Generalmente, existe una relación inversa entre la formalidad y el grado de cambio.
- b) Complejidad - La complejidad define la variedad de ocupaciones y profesiones que tienen los empleados de la institución. La variedad de conocimientos produce diversidad de puntos de vista sobre lo que debería hacerse o cambiarse. Se entiende que a menor complejidad, menor grado de cambio.

- c) Inversiones previas - Muchas organizaciones se resisten al cambio porque han invertido sus recursos en un proyecto y están determinadas a seguir una estrategia particular.
- d) Centralización - Mientras mayor sea la centralización del poder para la toma de decisiones menor será el grado de cambio.
- e) Contratos - Muchas veces los contratos establecidos por un tiempo determinado limitan y atan a la organización a establecer cambios. Algunas veces cuando pueden lograrlo han surgido otra serie de conflictos que demandan la atención prioritaria de la gerencia y los planes previos no pueden establecerse.
- f) Limitación de recursos económicos y humanos - Es un factor limitante para aquellos gerentes que entienden el cambio como sinónimo de hacer más con más recursos; no hacer más con lo mismo.

Estrategias para lidiar con la resistencia al cambio

El manejo adecuado de estas situaciones puede tener consecuencias positivas, tales como:

1. Producir una renovación de energías para la realización de tareas.
2. Incrementar la capacidad de innovación.
3. Clarificar la posición de las personas ante el grupo forzándolas a expresar sus puntos de vista.
4. Fortalecer liderato de miembros de la institución.
5. Lograr una mayor aceptación del cambio y compromiso por parte del personal.

Por el contrario, el manejo inadecuado de la resistencia al cambio puede traer diferentes problemas administrativos. Para afrontar adecuadamente la situación se pueden utilizar varias estrategias. A tales fines, se pueden seguir las siguientes alternativas de acción, entre otras:

1. Educación y Comunicación

Esta técnica ayuda a las personas a que puedan ver la necesidad del cambio. Puede ser una discusión de persona a persona, presentaciones a grupos, memorandos o informes. Es decir, con el uso de los canales de comunicación formales e informales, se puede estimular el intercambio de información.

Esta técnica es efectiva cuando la resistencia está basada en información inadecuada que poseen los individuos. Requiere que exista una buena comunicación entre el agente de cambio y los demás. También es efectiva cuando el agente necesita la ayuda y la colaboración del sector que se va a intervenir para el cambio.

2. Participación y logro de compromiso

Implica que el agente de cambio involucre a las personas resistentes al mismo, en algún aspecto de la identificación del problema, del diseño y la implantación del cambio que desea hacerse. La participación es una buena estrategia racional cuando el agente de cambio cree que no posee toda la información que necesita para diseñar el cambio. Además, con el diálogo y la participación puede llegarse a obtener compromiso y entendimiento de lo que se interesa lograr con el cambio.

3. Labor de facilitador y apoyo

Incluye el adiestramiento del personal en las nuevas destrezas o simplemente escuchar y/o proveer apoyo emocional al individuo luego de un período de cambio.

Puede incluir esta estrategia la identificación y designación de un coordinador o líder o intermediario que pueda mantener los grupos comunicados.

4. Experimentación o prueba

Especialmente si el cambio es complejo, es beneficioso hacer una prueba del mismo, en menor escala, para comprobar si este resulta efectivo e implantable. Es lo que comúnmente se conoce como "Proyecto Piloto". La experiencia generada en éste provee conocimiento para la toma de decisiones posteriores.

En cualquier caso, el gerente puede considerar las estrategias que utiliza un grupo en la resolución de conflictos interpersonales. Estas pueden ayudar para atender los conflictos que pueden surgir como resultado de la resistencia al cambio en la organización. Parte de estas estrategias se puede clasificar en 4 formas: evasión; dilación; dominio y negociación. En este documento no se discuten estas estrategias.

Por otro lado, los conceptos que integran el manejo de equipos de trabajo permiten que los ejecutivos puedan ayudarse a enfrentar la resistencia al cambio.

En el próximo capítulo se ofrece a manera de marco de referencia, el proceso a seguir para la implantación de cambios o innovaciones. El mismo provee oportunidad para trabajar en forma sistemática y ordenada, en un esfuerzo institucional ajustado a su circunstancia, que contribuya a afrontar la resistencia al cambio.

CAPITULO III

MODELO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso por medio del cual un gerente identifica, se prepara y toma acción para manejar el cambio, podríamos llamarlo programa de cambio organizacional, proceso de cambio organizacional, proceso de innovación, entre otros. Independientemente del nombre y de que el cambio implique una política, idea, función, práctica, proyecto, etc., podríamos seguir el proceso que aquí se incluye, como un esfuerzo planificado, considerando la situación circunstancial del organismo en cuestión. Seguir el mismo tiene el propósito de aumentar la efectividad del proceso de cambio y, a la vez, aumentar el bienestar de la organización para que el cambio no disloque los otros procesos de día a día de ésta. Algunos pasos se pueden integrar a otros; lo importante es que se realice en forma sistemática y ordenada.

El proceso está basado en pasos donde se enfatiza la obtención de información y el diagnóstico preliminar antes de planificar e implantar la acción. Muchos planes estratégicos han fracasado al implantarlos. No importa cuan bien sea concebido un plan, puede fracasar si no se analizan todos los elementos que afectan la situación y se establecen estrategias adecuadas para superar problemas. Para esto es importante la participación del personal, desde la alta gerencia.

Para establecer un programa grande de cambio es esencial que el gerente tenga presente:

1. Liderato - Como líder sabio debe reconocer que no puede implantar cambios solo. Con su liderato debe propiciar y motivar la participación del personal para que la visión de cambio sea entendida y llevada a cabo con compromiso.

2. Integración - Implica identificar cuántas y cuáles unidades de trabajo diferentes trabajan bien interrelacionadamente, es decir aquéllas que dependen una de la otra. Un cambio en una de éstas puede afectar el producto si no se controla adecuadamente la comunicación y el apoyo que debe existir.

Una forma de eliminar estos posibles errores y las acciones "ad hoc", es analizar el flujo de trabajo de estas unidades así relacionadas, para definir claramente los pasos a tomar en el momento oportuno previo al cambio.

3. Participación del personal - La mejor estrategia de participación es la que las circunstancias de la institución determinen conforme a las particularidades de individuos y grupos. No todos los empleados desean participación. La decisión del gerente para utilizar la participación de empleados para introducir diferentes cambios en la institución, se puede presentar en un continuo como se ilustra en el esquema que sigue:

Delegación de
Decisión al
Personal

Decisión
Compartida

Decisión
Unilateral
del Gerente



El enfoque de delegación para introducir cambios le permite a los empleados participar activamente en la identificación del problema y soluciones, en la toma de decisiones y en los esfuerzos de cambio. El enfoque unilateral enfatiza en las decisiones de la gerencia. En este enfoque unilateral no hay participación de los subordinados para introducir cambios. El gerente identifica el problema y propone la solución.

El enfoque de la decisión compartida para el cambio enfatiza la interacción y el compartir el poder para la toma de decisiones entre el gerente y los empleados.

4. Cultura - La cultura puede crear un ambiente que ayude, limite o confunda el logro de los objetivos institucionales. Sin la debida atención del impacto de los cambios en los diferentes aspectos de la organización, la fuerza de cambio positivo puede afectarse por una cultura que no apoye el mismo.

Proceso de Cambio

El proceso que es recomendable seguir para introducir cambios para mejorar la organización es el siguiente:

1. **Diagnóstico**

Se inicia con la identificación preliminar de un posible problema o conflicto que requiera ser solucionado. Se procede a obtener datos y realizar un diagnóstico para ir a la raíz o causa verdadera del problema.

Las actividades de cambio deben estar fundamentadas en la correcta percepción de la situación existente incluyendo tendencias y probables eventos o tecnología futura en el medio ambiente que la puedan afectar, y las capacidades de la institución para atenderlas. Si el cambio no es el adecuado para la situación puede resultar en una debilidad o problema organizacional y terminar en fracasos y grandes costos. El medio ambiente, es por lo tanto, parte de los componentes que es preciso considerar.

En esta parte del proceso, el ambiente interno de la institución es otro componente importante a considerar. En esta

variable, las fortalezas y las debilidades de la institución o de la(s) unidad(es) que será(n) afectada(s) deben identificarse.

Para obtener datos se utilizan entrevistas, cuestionarios, observación directa, evaluación de documentos. El resultado de la información obtenida se verifica.

Para analizar procesos, por ejemplo, cualquier método debe comenzar y terminar con la consideración del cliente y con el acceso a información para la toma de decisiones rápidas, de forma que lleve a mejorar estos procesos y la calidad del servicio. La mirada a la calidad es una nueva dimensión o un nuevo enfoque, desde el punto de vista del cliente.

Por otro lado, en esta parte deben determinarse los recursos que provee la unidad afectada y otras en la institución. En ocasiones, conviene considerar los recursos de otras instituciones gubernamentales o privadas.

2. **Definición del problema/oportunidad**

En esta parte se define el problema o conflicto verdadero para el que se requiere un cambio y la oportunidad de la organización para atenderla. La forma más simple es preparar la definición en términos de la diferencia existente entre la demanda del ambiente (interno y externo) y la capacidad de la organización para satisfacerla. En otras palabras, esta diferencia constituye la necesidad; es la diferencia que impide a la organización llevar a cabo sus operaciones en forma efectiva. Debe cuantificarse lo más que se pueda para fundamentar la necesidad.

La definición del problema debe proveer claves para las posibles soluciones. Es decir, debe cubrir causas específicas o

debilidades administrativas. El cambio tiene que surgir de las necesidades de la institución. La acción de cambio debe estar relacionada con la causa o causas del problema.

3. Determinar posibles soluciones u opciones de cambio

Las respuestas tentativas se agrupan y analizan. Las posibles soluciones deben considerar qué es lo que se quiere lograr, cómo hacerlo y las implicaciones. A veces requiere acciones subsiguientes a tomar, como: enmiendas a ley o reglamentos o relocalización de puestos. Todos los elementos en estas variables deben ser consideradas, así como de otras variables que apliquen al caso.

4. Selección de la mejor opción

Identificadas todas las posibles soluciones y opciones de cambio, procede realizar un análisis minucioso de cada una de éstas para seleccionar aquélla que maximice o mejore la adaptación entre la organización y el medio ambiente. Debe considerar las premisas indicadas en el Capítulo I, anteriormente.

En esta etapa, las soluciones u opciones estratégicas deben compararse. Pueden compararse en términos de costo-beneficio utilizando un criterio o denominador común, siempre que sea posible. Algunos denominadores comunes podrían ser: costo en dólares o efecto fiscal, ganancias, tiempo que toma la implantación, efecto en el personal y productividad. Además, se deben comparar las opciones en términos de su posibilidad de llevarse a ejecución, probabilidad de éxito, posibilidad de lograr el objetivo deseado, y la relativa viabilidad de la implantación. Se deben evaluar las alternativas para ver si alguna de éstas resulta imposible de llevar a la

práctica debido a elementos incontrolables del medio ambiente. El análisis total debe mostrar qué opción proporcionará los costos más bajos y los beneficios más altos a corto y largo plazo.

Considerando todas estas variables, estaremos en mejor posición para apreciar la probabilidad de éxito de cada alternativa y seleccionar la que parezca más apropiada tanto para la organización y su personal, como para la clientela que sirve y la sociedad en general. Una opción con menores beneficios que otra podría seleccionarse si demuestra una más alta probabilidad de éxito.

5. **Elaborar plan de acción**

Un buen programa de cambio organizacional requiere un esfuerzo planificado y cooperativo entre la gerencia y el personal de toda la organización de modo que su implantación resulte exitosa. Se espera que con la de planificación bien dirigida, que incluya participación activa del personal, se mejore la operación, el clima, la cultura, la motivación y la calidad de vida y trabajo del personal y así también, se logre mayor compromiso del personal por lograr los objetivos trazados. No cabe duda de que una buena coordinación de esfuerzos contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

La planificación tiene como objeto hacer el mejor uso de los recursos disponibles. De manera que para implantar la alternativa u opción seleccionada es conveniente la elaboración de un plan de acción coordinada que oriente sobre cómo alcanzar el objetivo deseado, que defina la estrategia y las tácticas para su mejor implantación y que a su vez sirva de instrumento de control para

lograr lo esperado. Para ésto puede utilizar la gráfica de Grantt.
(Véase modelo en figura que sigue).

GRAFICA DE GANTT
DEL LANZAMIENTO DE UN PLAN DE
ADMINISTRACION POR RESULTADOS

ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
	1ro. Sem.	2do. Sem.	3ro. Sem.	4to. Sem.	1ro. Sem.	2do. Sem.	3ro. Sem.	4to. Sem.	1ro. Sem.	2do. Sem.	3ro. Sem.	4to. Sem.	1ro. Sem.	2do. Sem.	3ro. Sem.	4to. Sem.	1ro. Sem.	2do. Sem.	3ro. Sem.	4to. Sem.	1ro. Sem.	2do. Sem.	3ro. Sem.	4to. Sem.				
1.- Investigaciones internas y de campo	■	■	■	■																								
2.- Junta del Comité de Planeación					■	■	■	■																				
3.- Estudio y emisión de las normas necesarias									■	■	■	■																
4.- Conferencias a todos los jefes para explicar el sistema													■	■	■	■												
5.- Discusión del Director General con los altos ejecutivos, para fijar los objetivos generales																	■	■	■	■								
6.- Discusión de los planes intermedios con los jefes intermedios, para el mismo efecto																					■	■	■	■				
7.- Discusión de los planes intermedios con Secretarios inmediatos y fijación de las metas concretas																									■	■	■	■
8.- Coordinación de la totalidad de resultados concretos acordados, y distribución de objetivos generales, en su caso																												

Entre los elementos básicos que se deben considerar en la elaboración del plan están los siguientes:

- a. ¿Qué se va a hacer? - estrategia
 - ¿Qué otras acciones se deben tomar para que se logre el cambio que se interesa implantar? Por ejemplo: procurar los recursos de personal y equipo necesario, redactar manuales, Cambiar tareas de puestos, enmendar reglamentos o leyes.
 - ¿Cuáles son sus limitaciones?
- b. El alcance y profundidad del cambio pretendido y su efecto en el personal o unidades involucradas.
- c. ¿Quién lo va a hacer? - asignación de responsabilidades
- d. Autoridad delegada al agente de cambio.
- e. ¿En qué secuencia se va a efectuar el cambio y si se desarrollará por etapas? ¿En qué secuencia se deberán

Desarrollar las actividades o acciones previas a la instauración del cambio?

- f. ¿En qué tiempo se espera lograr el cambio?
- g. ¿Cuánto va a costar? - presupuesto
- h. Beneficios esperados
- i. Otras posibles opciones

6. **Implantación**

Cualquier decisión se queda a nivel de idea si no se implanta efectivamente para lograr los objetivos por los cuales se toma. Su proceso de implantación es importante porque, aunque la idea sea buena, puede fracasar por la pobre implantación. En muchas situaciones su implantación implica gente, lo que no puede manipularse como otros recursos. Así que el trabajo del gerente no sólo es encontrar buenas decisiones, sino también, transformar esas soluciones en buena conducta en la institución. Esto se puede lograr con comunicación efectiva con los individuos y grupos apropiados.

La implantación de cambios organizacionales tiene dos dimensiones importantes: tiempo y alcance. Estas dependen de ciertos factores, especialmente, del ciclo de operación de la institución y lo completo que estén los preparativos previos a la implantación.

Ciertamente, si el programa de cambio es de gran magnitud, es deseable que no compita en las operaciones de día a día y que se implante en un período de baja producción. Si el cambio, por el contrario, es de crítica necesidad, debe implantarse rápido.

El alcance depende de la estrategia: toda la organización o por partes. Puede ser por fases proveyendo para el feedback para generar conocimiento útil para cada implantación sucesiva. Esto fortalece el programa de cambio por la oportunidad de corrección de debilidades en la marcha.

En ocasiones es conveniente implantar la opción de cambio seleccionada en forma experimental, tomado como punto de experimentación una unidad o nivel de la organización, de modo que se pueda validar la misma antes de implantarse en su totalidad. Esto tiene la ventaja de que si los resultados son positivos, el personal estaría en mejor condición de aceptar el cambio porque ve sus beneficios. De lo contrario, si los resultados son negativos, se evitaría la pérdida de esfuerzo, tiempo y recursos en implantar un cambio que no es conveniente.

Para que la implantación tenga éxito ésta debe ir acompañada de un programa de educación, orientación o adiestramiento, con énfasis en el personal que se va a ver afectado por el cambio. En este proceso se debe informar sobre el problema existente, la necesidad y el propósito del cambio, la forma en que se va a implantar, así como los resultados esperados, si el personal no ha participado en el proceso de cambio. Esto contribuye a la asimilación del cambio y a generar compromisos por parte del personal.

7. **Evaluación y Control**

El cambio organizacional implantado debe resultar en una mejor adaptación entre la organización y el medio ambiente. Por lo tanto, es necesario evaluar cómo ha sido el proceso de cambio y sus resultados para que se logre ese acoplamiento. El proceso de

evaluación tiene que desarrollarse desde el comienzo de la implantación. De esta forma se pueden ir detectando las limitaciones o errores, si alguna, y tomarse medidas correctivas o nuevas estrategias sobre la marcha.

También es importante medir los resultados para determinar la efectividad con que la organización alcanza los resultados esperados. Los resultados deben ser evaluados desde diferentes perspectivas: 1) contra los objetivos originales del cambio; 2) contra el estado futuro deseado; 3) en términos de cuán bien se implantaron o institucionalizaron los cambios; y 4) en términos de la calidad de servicios desde la perspectiva de la clientela. Además, deben ser evaluados en términos de cuán rápido se logró el cambio, los costos que conllevó para los individuos y para la organización, y el número de acciones no anticipadas y ocurridas que se generaron en el proceso.

8. **Publicar resultados - Compartir logros**

Una vez finalizado el proceso de cambio organizacional, lo apropiado sería compartir o publicar esos cambios e innovaciones y los logros obtenidos. De esta manera el resto de la organización, así como otros organismos pueden beneficiarse de esa experiencia y conocimiento generado de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, Richard K. Organizational Management Through Organizational Change. New York: Praeger Publishers. 1988
- Australia Local Government Association. The Value of Innovation EU: Public Management, May 1989. P.2 - 4
- Connor, Patrick E. y Lake, Linda K. Managing Organizational Change. New York: Harper & Row Publishers. 1977
- Cowen, Sandra y Rummier, Geary A. The Management of Change: Preparing for Automation. EU Training and Development Journal, mayo 1974, P. 42 - 47
- Esteves, Mary B. How to Help the Managers in your Organization Implement Change. Boston: McBer and Company (S.F.) 25 páginas
- Grossman, Lee. The Change Agent. New York: Amacom 1974.
- Hodge, Billy J. y Johnson, Herbert. Administración y Organización. Buenos Aires: Librería "El Ateneo" Editorial. 1984.
- Huse, Edgar F. Organization Development and Change. New York: West Publishing, 1975.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas. México: McGraw Hill. 1981.
- Magulies, Newton y Wallace, John. El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones. México: Editorial Trillas, 1985.
- Michael, Stephen R. y otros. Técnicas para el Cambio Organizacional. México: McGraw-Hill. 1981
- Nigro, Lloyd (ed.) Decision Making in the Public Sector. New York: Marcel Dekker, Inc. 1984
- Sanford, Aubrey C. Human Relations. The Theory and Practice of Organizational Behavior. Ohio: Charles E. Merrill Publishing. 1977
- Sott Sink, D. y Tuttle, Thomas C. The Performance Management Question in the Organization. EU: Industrial Management, January/February 1990, Vol. 32 Núm. 1 P. 4 - 12
- Ticky, Noel M. Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys. EU: Management Review, Autumn 1982. P. 59 - 80.