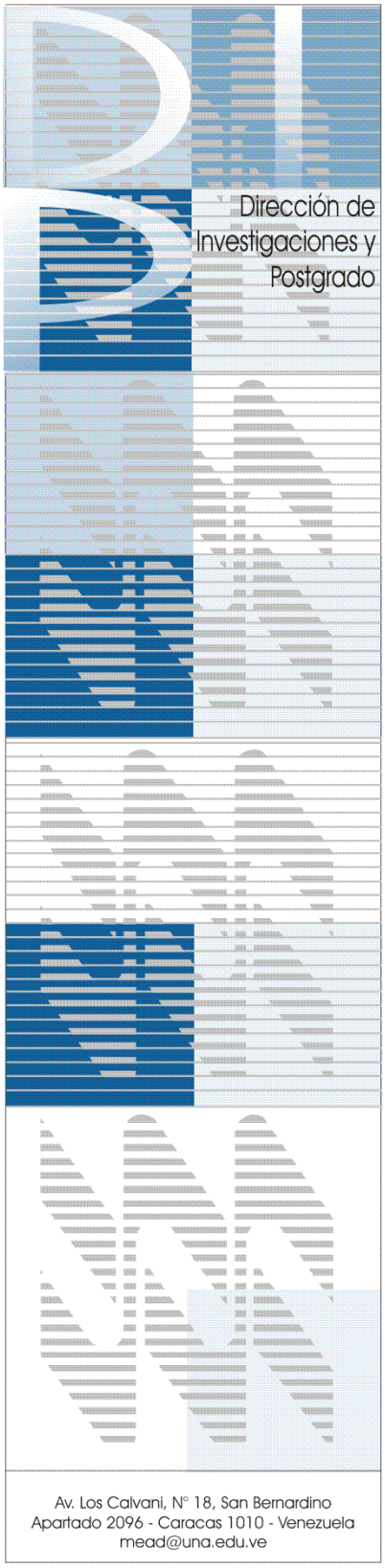


Universidad Nacional Abierta
Dirección de Investigaciones y Postgrado

Clima, Cultura y Cambio Organizacional

Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) **Clima, Cultura y Cambio Organizacional**. En:
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm

(Compilación con fines instruccionales)

CLIMA, CULTURA, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Margarita Aguilar Moreno.- Luis Fernando Pereyra López.- Ricardo Miguel

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm

Lectura Nº 9

PARTE 01

CLIMA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Definición de clima organizacional
- Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización.
- Concepto de desarrollo organizacional
- Valores del desarrollo organizacional
- Objetivos básicos del desarrollo organizacional
- Modelo de desarrollo organizacional

PARTE 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Definición de cultura organizacional
- Tipos de cultura organizacional
- Funciones de la cultura
- Desarrollo de la cultura organizacional
- Los valores culturales nacionales y organizacionales
- Mantenimiento de la cultura organizacional
- Cambio de la cultura organizacional
- El desempeño y la cultura organizacional
- La calidad en la practica
- Conducta ética y cultura organizacional

PARTE 03

CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Concepto de Cambio
- Concepto de cambio organizacional
- Proceso de cambio en las organizaciones
- Resistencia al cambio
- Resistencia individual
- Resistencia organizacional
- Como vencer la resistencia al cambio
- Requisitos para el cambio eficaz

INTRODUCCIÓN

La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. En este trabajo, inicialmente, se exponen los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde la perspectiva de la ciencia administrativa, misma que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario de los gerentes o directivos de las organizaciones, quienes saben que este poder es una herramienta solo si se le pone en acción.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia , toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. La cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y maneras en que se desempeñan las actividades de negocios, ésta tiene gran fortaleza ya que su nacimiento se va formando gradualmente a través del transcurso del tiempo, pero a pesar de ello, existen mecanismos que pudieran ayudarnos a modificar aquellos aspectos que requieran variarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio para intentar el éxito de las organizaciones,

El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber como proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes.

P A R T E 1

CLIMA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización ,para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL.-

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es:

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc, Sin embargo solo en las últimas decadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional , el que ha demostrado mayo utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.-

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas.-

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima

organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.-

El clima organizacional es un cambio temporal en la actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinamico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Estructura , Responsabilidad , Recompensa , Desafío,Relaciones ,Cooperación

Estándares, Conflicto, Identidad

En conclusión la elaboración del clima organizacional en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.-

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas .Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones

DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACINAL

Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

COMO AFECTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN.-

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.-

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia , promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.. Richard Beckhard

VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

1.- RESPETO POR LA GENTE.-

Los individuos son considerados responsables, concientes e interesados .Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

2.-CONFIANZA Y APOYO.-

Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.-

3.- IGUALDAD DE PODER.-

Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos

4.- CONFRONTACION.-

Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra .Deben ser confrontados abiertamente.

5.- PARTICIPACIÓN.-

Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean ,más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.-

OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los principales objetivos del Desarrollo Organizacional.-

1.- El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: " La función determina la forma ".En lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.

2.- La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de, mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).

3.- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivistas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.

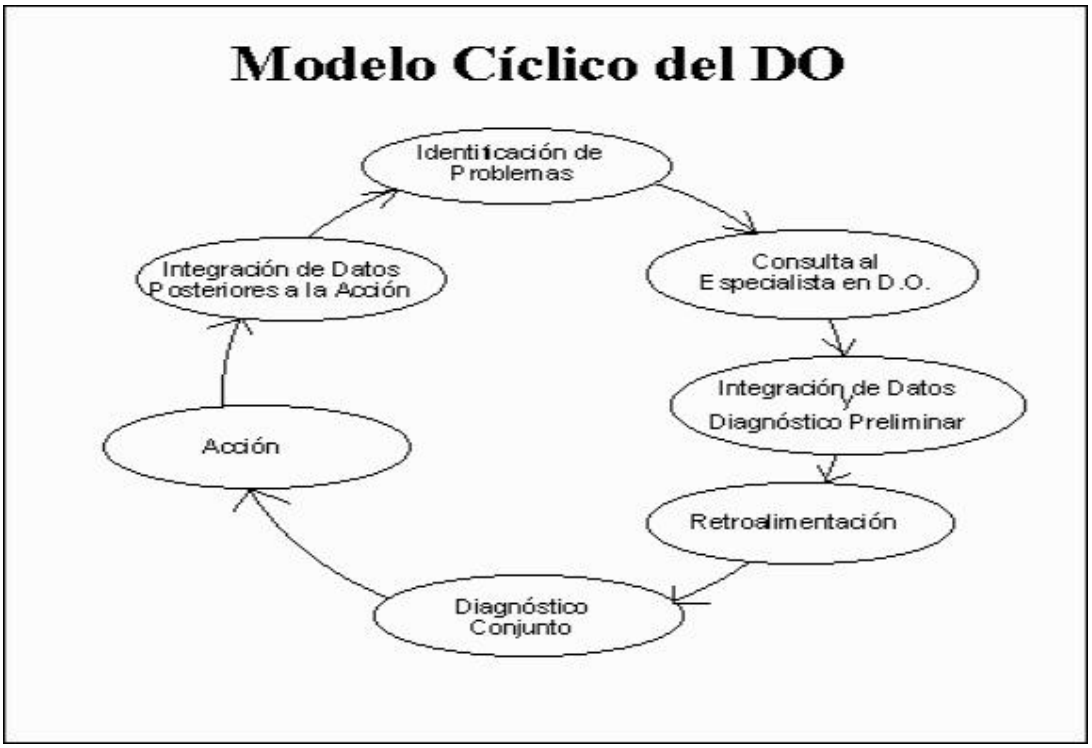
4.-Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.

5.- Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización , sino determinar cual es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.-

MODELO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

Muchos modelos de DO han sido diseñados (Modelo de cambio de Kurt Lewin, de Planeación, de Investigación – Acción, de cambio planeado y de Faria de Mello)Este modelo que presento ha sido adaptado de modelos anteriores y es más completo ya que tiene un enfoque cíclico. Tiene siete pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.- Y es el:

MODELO CICLICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-



IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.-

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden aliviados por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección.

CONSULTA CON UN ESPECIALISTA EN DO.-

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes mencionado. Durante el contacto inicial, el agente de cambio(que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.-

INTEGRACIÓN DE DATOS Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR.-

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. La más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienzan con la observación, ésta es seguida por entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

RETROALIMENTACIÓN.-

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto se realiza en un grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor esta trabajando, proporcionando al cliente todos los datos relevantes y utiles.

DIAGNOSTICO CONJUNTO DE PROBLEMAS.-

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional .El cliente debe de aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.

ACCION.-

En seguida, el consultor y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar .Esta fase corresponde al comienzo del proceso de “romper el hielo” .La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

INTEGRACIÓN DE DETADOS DESPUÉS DE LA ACCION.-

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas.-

P A R T E 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

CONCEPTO DE CULTURA

La cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimililados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

EXISTEN 10 CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS QUE CONCENTRAN LA ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

- **La identidad de sus miembros**.- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

- **Énfasis en el grupo**.- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

- **El enfoque hacia las personas**.- las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

- **La integración de unidades**.- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

- **El control**._ el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

- **Tolerancia al riesgo**.- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- **Los criterios para recompensar**.- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

- **El perfil hacia los fines o los medios**.- de que manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

- **El enfoque hacia un sistema abierto**.- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

- **Tolerancia al conflicto**.- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y criticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, seria en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtué el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

En la medida en que enfrentamos con éxito la complejidad, estaremos en posibilidades de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de **CULTURA ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL**, mismo que nos permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organización.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según **SONNENFELD** de la Universidad de Emory, se definen 4 tipos de cultura organizacional.

1.- ACADEMIA.- define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.

2.- CULTURA DE EXPERIENCIA.- Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina **"CLUB"**

3.- EQUIPO.- Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

4.- FORTALEZA.- Esta orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

FUNCIONES DE LA CULTURA

Ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins (1996) refiere 5 de ellas.

1.- Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.- Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.- Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

4.- Refuerza la estabilidad social.- Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que

cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control.- Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando. La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer". Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la acción. una acción de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, el modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.

VALORES CULTURALES NACIONALES Y ORGANIZACIONALES

Lealtad	Iniciativa
Amor por el trabajo	Responsabilidad
Disciplina	Compromiso con la sociedad
Laboriosidad	Compañerismo

Entre todos los valores que conforman la cultura de la Organización, se encuentran como valores compartidos: ser honestos, profesionales, disciplinados y solidarios. Los trabajadores se sienten más identificados con la honestidad y la profesionalidad.

Los valores que son considerados distanciados son: lograr mayor compenetración, capacitación, racionalidad, mejorar en educación formal y ejemplaridad en los trabajadores.

Burack menciona que los valores emergen gradualmente en las organizaciones son indicaciones básicas desarrolladas por la misma organización en su inicio y definen como hacer frente a su entorno.

Una vez consolidada la cultura como base de valores dentro de una organización se hace referencia a 3 fuerzas que permiten conservarla como tal:

. **EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**.- Sirve de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura de la organización.

. **LA ALTA DIRECCIÓN**.- Cuyos aspectos como palabras y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización.

. **LA SOCIALIZACIÓN**.- Es el proceso de adaptación a la cultura de la organización, ya que la etapa critica es el inicio o ingreso a la organización.

Los valores identifican los resultados que mas esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la misma como deben actuar.

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar dirección como motivación.

MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN DE MANTENIMIENTO: Conjunto de acciones oportunas, continúas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de la organización.

El mantenimiento debe ser ejecutado de manera continua y permanente a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos.

- **PREVER** significa: ver con anticipación. Conocer, conjeturar lo que ha de suceder.
- **ASEGURAR**: establecer, fijar sólidamente, preservar de daños a las personas o cosas.
- **FUNCIONAMIENTO**: acción de funcionar.
- **NORMAL**: dícese de lo que por su naturaleza, forma o magnitud, se ajusta a ciertas normas fijadas de antemano.

Una dirección o división de mantenimiento eficiente y eficaz, debe ser capaz de proporcionar, en forma segura y oportuna, un servicio de mantenimiento adecuado a todas las áreas de la organización.

CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En principio el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil. La esencia del cambio esta en intentar primero que los grupos humanos estén de nuestro lado de acuerdo a las siguientes fases:

FASE 1 PREPARACIÓN.- Para que esta fase se cumpla, el personal debe reconocer que hay problemas ya sea entre miembros propios de la empresa, con clientes o en la estructura de la empresa.

FASE 2 DIAGNOSTICO.- El compromiso desde arriba ya nos indica la necesidad de la actuación por convencimiento.

FASE 3 INSTITUCIONALIZACIÓN.- Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros, tener presente el miedo o inseguridad al principio del proceso debe ser considerado normal por los agentes del cambio. Tener a los empleados de nuestro lado implicaría una disminución real del riesgo que todo cambio implica.

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la **"RESISTENCIA AL CAMBIO",** este se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos.

EL DESEMPEÑO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La administración de desempeño es importante por que asegura la eficiencia y la satisfacción de los integrantes de una organización, el desempeño es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo.

Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales:

Recursos

Competencias

Compromisos.

CONDUCTA ÉTICA Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

Se puede asumir diferentes formas de conducta de los individuos en relación a los beneficiarios de los servicios que ofrece la empresa.

En este sentido se define 2 tipos de conducta:

CONDUCTA ÉTICA

CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

CONDUCTA ÉTICA.- Delimitada por factores culturales y la conformación de redes sociales propios de los miembros de la empresa entre los cuales se pueden identificar los siguientes:

- **Tolerancia social frente a la corrupción**.- El corrupto es aceptado socialmente, por ser el más astuto, es el evasor de impuestos, el contrabandista, etc.

Así mismo, existe un repulso hacia este tipo de personas aparentemente se le respeta cuando se esta al frente a él y por detrás se denuncia sus actividades.

- **Lealtad política**.- Como los empleados públicos logran el cargo por militancia política, estos le deben lealtad a su partido y no al público que sirven.

CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Los factores determinantes de este tipo de conducta se hallan en la constitución y funcionamiento de una determinada estructura organizacional, en relación a los siguientes elementos:

BUROCRACIA.- es un sistema de la administración demasiado grande, lo cual constituye a la consolidación de enormes estructuras organizacionales.

CONCENTRACIÓN DE PODER.- Cuando el poder esta en manos de pocos funcionarios que se sienten dueños de los tramites y el tiempo que le asignan a estos.

ACCESO A LA INFORMACIÓN.- No existen canales de información entre jefe-empleados y esto resulta un riesgo para la empresa al presentarse algún problema.

P A R T E 3

CAMBIO ORGANIZACIONAL

CONCEPTO DE CAMBIO

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar. Ahora bien, el termino cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional.

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras:

- Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

- Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

- Cambiar personal(De cualquier nivel alto, medio o bajo)
- Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
- Modificar los horarios de trabajo
- Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.
- Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo.(tecnología).
- Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.
- Reducción de personal.
- Cambio del domicilio de la empresa.
- Creación de nuevas unidades de negocios.
- Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.
- Adquirir nuevos negocios
- Fusionar empresas

(…)

RESISTENCIA AL CAMBIO

Empezaremos por definir el termino resistencia, que según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

Enrolados ya en nuestro tema, diremos, que la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los meritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: perdida de la lealtad a la organización, perdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer.

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

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

Confusión:	Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
Critica inmediata:	Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
Negación:	Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
Hipocresía:	Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
Sabotaje:	Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
Fácil acuerdo:	Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
Desviación o distracción:	Se evade el cambio en si, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
Silencio:	No existe una opinión formada del tema por falta de información.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

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

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un

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

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

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación se describen las características de cada una de ellas.

RESISTENCIA INDIVIDUAL AL CAMBIO

Resistencia al cambio individual: Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad y amenazas al poder y la influencia. La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez

contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente esta consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

RESISTENCIA ORGANIZACIONAL AL CAMBIO

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

Diseño de la organización*:* Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Enfoque limitado del cambio***:*** Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz(en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funciona.

Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos: Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos. Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad(equipos, edificios, terrenos).

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que mas se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

Convenios interorganizacionales: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

Inercia de grupo.-Las distintas formas en que los integrantes del equipo *perciben* la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.

Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de rutinizar sus tareas, de modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea *hábitos* en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

Amenaza a las relaciones establecidas de poder***:*** Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de *poder e influencias* que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la perdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la

incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuyen al surgimiento de resistencias.

Amenaza a la Habilidad: Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.

Costumbres, valores y formas de pensar: Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

Educación y Comunicación:

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darle a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación:

Existe evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo:

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán mas dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

Manipulación y Cooptación:

La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación:

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

Coerción:

La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

REQUISITOS PARA EL CAMBIO EFICAZ

Para determinar los requisitos que pueden ayudarnos a lograr un cambio eficaz es necesario conocer cuales son los resultados de los fracasos en los procesos de cambio. Según investigaciones realizadas los factores que inciden negativamente en la eficacia de los procesos de cambio son:

Factor	Porcentaje
Resistencia al cambio	60 %
Limitaciones de los sistemas en uso	42 %
Falta de compromiso de los ejecutivos	37%
Falta de un patrocinador de nivel ejecutivo	39 %
Expectativas no realistas	35 %
Falta de un equipo interfuncional	33 %
Equipo y habilidades inadecuados	31 %
Falta de involucramiento del personal	19 %
Alcance del proyecto demasiado limitado	17 %

Como podemos observar la mayoría de las causas tienen que ver con los aspectos humanos del cambio y esto es obvio ya que el mercado son personas, las organizaciones son personas, los clientes son personas.

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

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.

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.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

Diagnóstico de la situación.

Determinación de la situación deseada.

Determinación de los cauces de acción a seguir.

Ejecución de las acciones.

Evaluación de los resultados.

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.

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.

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:

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

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

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.

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.

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.

Ahora bien, existen cinco técnicas que pueden utilizarse para proyectar un proceso de cambio eficaz:

ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN:.-También recibe otros nombres como laboratorio de entrenamiento, entrenamiento en sensibilización, grupos de entrenamiento(grupos T.), pero todo se refiere a un método para cambiar el comportamiento a través de una interacción no estructurada. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el cual los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un científico profesional del comportamiento(vrg. psicólogo industrial). El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden a través dela observación y la participación en lugar de hacer sólo lo que se les ordena. El profesional crea la oportunidad para los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes.

Los objetivos de los grupos de entrenamiento son proporcionar a los sujetos un mayor conocimientos sobre su propio comportamiento y como los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los demás y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades de solución de conflictos. Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, entonces el grupo de entrenamiento exitoso puede producir percepciones propias mas

realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, idealmente dará como resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS.- Esta es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias. Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental – El gerente de cualquier unidad y aquellos empleados que le informan directamente a él o ella. Por lo general todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se les podría pedir que sugirieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar que temas son relevantes. El cuestionario típicamente pregunta a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluyendo las practicas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

CONSULTORIA DE PROCESO.- Ninguna organización opera perfectamente. Los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y como deben hacerlo. El propósito de esta herramienta es que un consultor externo ayude a un cliente, usualmente un gerente, “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales tiene que tratar. Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores de proceso “dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de el, dentro de él y entre el cliente y la demás gente.” No solucionan los problemas de la organización.

En lugar de eso, los consultores son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas. El consultor trabaja en unión con el cliente diagnosticando que procesos necesitan mejorarse. El termino unión ya que el cliente desarrolla una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados mucho tiempo después que el consultor se haya ido. Además, al hacer participar activamente al cliente tanto en el diagnostico como en el desarrollo de alternativas, habrá una mayor comprensión del proceso y el remedio, así como también, una menor resistencia al plan de acción escogido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no necesariamente tiene que ser un experto en la solución del problema particular que se ha identificado. La experiencia del consultor radica en el diagnostico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema especifico descubierto requiere de conocimiento técnico diferente de la experiencia del cliente y el consultor, este ayuda al cliente a localizar a dicho experto y luego instruye al cliente en la forma de conseguir más de este recurso experto.

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS.- Actualmente las organizaciones están apoyándose cada vez más en equipos para lograr las tareas del trabajo. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupal donde las actividades son interdependientes. Como resultado, nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales(grupos de mandos), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea. No toda la actividad de grupo tiene interdependencia de funciones. Para ilustrar este punto, considere un equipo de fútbol y un equipo de pista: aunque los miembros de ambos equipos están interesados en el resultado total del equipo, funcionan de manera diferente.

Los resultados del equipo de fútbol dependen sinergicamente de lo bien que cada jugador haga su trabajo particular en concierto con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de línea y receptores, y termina en lo bien que el mariscal de campo lance el balón. Por otro lado, el desempeño del equipo de pista esta determinado en gran medida por una simple adición de los desempeños de los miembros individuales. La integración del equipo es aplicable al caso de la interdependencia, tal como en el fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, que darán como resultado un incremento en el desempeño del equipo. Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y responsabilidades de los miembros y el análisis de proceso del equipo.

Por supuesto, la integración del equipo podría enfatizar o excluir ciertas actividades dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos con los cuales se enfrente el equipo. Básicamente, sin embargo la integración del equipo busca usar una alta interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la apertura. Seria benéfico dar comienzo teniendo miembros que traten de definir las metas y prioridades del equipo. Esto traerá a la superficie diferentes percepciones de lo podría ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo. ¿Cuan eficaz es el equipo para estructurar las prioridades y lograr las metas? Esto debería identificar las áreas problemáticas potenciales. Este análisis autocritico de medios y fines se realiza con todos los miembros del equipo presentes o cuando el tamaño grande interfiere con el intercambio libre de puntos de vista, tiene lugar inicialmente en grupos pequeños, luego de lo cual sigue el proceso de compartir sus descubrimientos

con todo el equipo. La integración del equipo también pude dirigirse para alcanzar el papel de cada miembro en el equipo. Cada papel se identifica y se aclara.

Las ambigüedades anteriores quedan a flote. Para algunos individuos, esta podría ser una de las pocas oportunidades que han tenido para meditar profundamente a cerca de lo que es su puesto y que tareas especificas se espera que lleven a cabo si el equipo busca mejorar su eficacia. Una actividad más de la integración de equipos es similar a la desarrollada por el consultor de procesos, esto es, analizar los procesos claves que ocurre dentro del equipo para identificar la forme en que se realiza el trabajo y como podrían mejores estos procesos para hacer el equipo más efectivo.

DESARROLLO INTERGRUPAL.- Un área importante de interés en el desarrollo organizacional es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Como resultado, este ha sido el objeto hacia el cual se han dirigido los esfuerzos de cambios. El desarrollo intergrupal busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro. Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros consideran que el departamento de contabilidad esta compuesto por individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos tiene un montón de “ultraliberales” que están más preocupados por evitar herir los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por que la compañía obtenga ganancias. Tales estereotipos pueden tener un impacto negativo obvio en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay diversos enfoques para mejorar las relaciones interpersonales, un método popular enfatiza la solución de problemas. En este método cada grupo se reúne de manera independiente para hacer sendas listas de la percepción que ellos tienen sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y sobre como cree que lo percibe el otro grupo. A continuación los grupos comparten sus listas, después de lo cual se canalizan las similitudes y las diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades. ¿Están en conflicto las metas de los grupos? ¿Estuvieron distorsionadas las percepciones? ¿Con que bases fueron formulados los estereotipos? ¿Las diferencias han sido causadas por malentendidos de las intenciones? ¿Las palabras y los conceptos se definieron de diferente manera en cada grupo?,

Las respuestas a preguntas como estas ponen en claro la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que las causas de las dificultades han sido identificadas, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: Trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Se forman subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para un diagnostico posterior y para empezar a formular posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

CONCLUSIONES

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la nave empresarial, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente. Estamos conscientes de que las culturas empresariales evolucionan muy lentamente y salvo que se produzcan cataclismos o destrucciones masivas y el nacimiento de organizaciones nuevas, escasean los cambios culturales reales, pero también mantenemos la mente abierta y positiva para creer que las cosas siempre se pueden mejorar.

No hace mucho tiempo, todavía se podía aspirar a que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Los que estaban en el nivel más alto eran los que únicamente tenían facultad para pensar, el resto se le pagaba para hacer. Hoy en día el éxito de las organizaciones esta basado en los valores del desarrollo organizacional, con los cuales se refuerza aquel adagio que señala que “dos cabezas piensan mejor que una”. Aprovechar las personas, valorándolas y concediéndoles participación en la formulación de alternativas para la toma de decisiones crea enormes posibilidades para que los resultados empresariales se logren.

En el siglo anterior, el éxito de las empresas estuvo definido por la clara definición de las funciones, la especialización de las tareas y el control, entre otros. El entorno actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudecimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que acontecían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de afrontarlas. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Las herramientas tradicionales de gestión del cambio no son efectivas. La respuesta está en cambiar nuestra percepción del cambio y de su gestión.

Solo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser exitosas. “....cambiar para no morir, parece que es así como se hace el progreso...”(Filomena Ferreto- Personaje de “La próxima Víctima”)

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN, David R. Hampton, Mc. Graw Hill.
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Stephen P. Robbins, Prentice Hall.
- COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Keith Davis/John W. Newstrom, Mc. Graw Hill.
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Judith R. Gordon, Prentice Hall.
- ADMINISTRACIÓN, Koontz / O'Donnell / Weihrich, Mc. Graw Hill.
- BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT ENCARTA 2003
- Diccionario de la Real Academia Española www.rae.es/