



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento Administración de Empresas

Tema  
Administración

Subtema  
Cambio organizacional

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de  
Empresas

Autores

Bra. Ximena Patricia Meléndez Araica  
Br. Eliezer Alexander Romero Guerrero

Tutora

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Diciembre, 2021

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración del docente (carta aval) .....	v
Resumen .....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Aspectos generales del cambio organizacional .....	4
1.1. Concepto de cambio .....	4
1.2. Concepto de cambio organizacional .....	5
1.3. Razones para un cambio organizacional .....	5
1.4. La naturaleza del cambio .....	6
1.5. Pasos para el cambio organizacional .....	7
1.6. Teoría del cambio organizacional .....	8
1.6.1. Teoría del campo de fuerza de Lewin.....	8
1.6.2. Teoría de cambio planificado de Edgar Schein .....	10
1.7. Modelos del cambio organizacional .....	11
1.7.1. El modelo de cambio de Lewin .....	11
1.7.2. El modelo de cambio de Achilles .....	13
1.7.3. El modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement). .....	14
1.7.4. Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio .....	15

1.7.5. El modelo de las 7S de McKinsey .....	16
1.7.6. Modelo del cambio organizacional de Burke .....	18
1.8. Agente de cambio .....	19
1.8.1. El gerente como agente de cambio .....	20
1.8.2. Perfil del agente de cambio .....	20
1.8.3 Papel y funciones del agente de cambio .....	21
1.9. Tipos de cambio.....	23
Capitulo dos: Fuerzas que impulsan el cambio organizacional.....	26
2.1. Fuerzas externas e internas.....	26
2.1.1. Fuerzas externas .....	27
2.1.2. Fuerzas internas .....	27
2.2. Cultura organizacional .....	28
2.2.1. Características de la cultura organizacional .....	29
2.2.2. Funciones de la cultura.....	29
2.3. Fuerzas económicas .....	30
2.4. Tendencias socioculturales actuales .....	31
2.5. Condiciones político - legales .....	32
2.6. Fuerzas tecnológicas .....	32
2.7. Condiciones político - legales .....	33
2.8. Fuerzas demográficas.....	34
2.9. Impacto de los procesos de transformación.....	34
2.9.1. El rol de gestión humana en los procesos de transformación.....	35
2.10. Percepción.....	35
2.10.1. Concepto de percepción.....	35
2.10.2. Factores que influyen en la percepción general .....	36

2.10.3. Percepción como determinante de un trato injusto .....	36
2.11. Comunicación organizacional .....	37
2.11.1. Tipos de comunicación organizacional .....	38
2.11.2. El proceso de comunicación .....	38
2.11.3 Barreras de comunicación .....	39
2.11.3.1 Barreras interpersonales .....	39
2.11.3.2. Barreras organizacionales .....	40
2.11.3.3. Barreras culturales .....	41
Capitulo tres: Gestión del cambio organizacional .....	42
3.1. Definición de la gestión del cambio organizacional.....	42
3.2. Fases en la gestión del cambio organizacional.....	43
3.2.1. Reflejar y modelar el futuro.....	43
3.2.2. Configurar el proceso de cambio organizacional .....	44
3.2.3. Aplicación .....	44
3.2.4. Integración .....	45
3.3. Plan de gestión del cambio organizacional .....	45
3.3.1. Preparación para la gestión del cambio.....	46
3.3.2. Planificación para la gestión del cambio .....	48
3.3.3. Desarrollo de la gestión del cambio .....	49
3.3.4. Administración para la gestión del cambio.....	49
3.4. Beneficios de la gestión del cambio organizacional .....	50
3.5. Importancia de la gestión del cambio organizacional.....	51
3.5.1. Innovación .....	51
3.5.2. Características y dinamica de la innovacion .....	52
3.5.3. Mecanismos organizacionales para desarrollar la innovación .....	53

3.6. El cambio y la gestión empresarial .....	54
3.6.1. Cambio planeado.....	54
3.6.2. Cambio estratégico .....	55
3.7. Factores para tomar en cuenta para la gestión del cambio organizacional .....	55
3.7.1. Comunicación .....	56
3.7.2. Cultura empresarial .....	57
3.7.3. Liderazgo .....	57
3.7.4. Motivación.....	58
3.7.5. El papel de las personas.....	59
3.8. Retos de la gestión del cambio organizacional .....	60
3.8.1. Manejo de la resistencia al cambio .....	61
3.8.2. Razones de la resistencia del cambio .....	62
3.8.3. Tipos de resistencia al cambio.....	63
3.9. Niveles de la gestión del cambio organizacional.....	64
3.10. Estrategias de la gestión del cambio organizacional para una empresa exitosa .....	65
3.11. Desarrollo organizacional.....	67
3.11.1. Fundamentos del desarrollo organizacional .....	67
3.11.2. Proceso de desarrollo de cambio .....	68
3.11.3. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional .....	69
Conclusiones.....	70
Bibliografía .....	71
Webgrafía.....	76

## **Dedicatoria**

En primer lugar, a mi Dios y Salvador, reconociendo que no merezco nada y, aun así, me ha dado de su gracia y amor, las fuerzas, sabiduría y entendimiento para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, Darling Araica quien ha sido mi motor impulsador, mi motivación, mi mejor amiga, mi consejera y mi apoyo incondicional para poder culminar esta meta tan importante para mi vida.

Ximena Meléndez Araica

## Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder culminar mis estudios con éxito.

A mis padres **Néstor Javier Romero Guerrero y Jenny del Carmen Guerrero Guido** quienes me han apoyado incondicionalmente en consejos y valores que ayudaron al fortalecimiento de mi persona y mi carrera hasta convertirme en un profesional.

A mi novia **Kerstin Suleyma Ramírez Méndez** que me brindado su ayuda incondicional y que ha formado parte del apoyo que he tenido en el transcurso de mi carrera.

Eliezer Alexander Romero Guerrero

## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida, y ser esa fuente de sabiduría, inteligencia y fortaleza que me ha dado durante estos años de mi carrera, porque ha sido mi roca firme y mi ayudador en cada momento que he pasado para poder llegar hasta aquí. Porque sin Él, nada somos.

... porque separados de mí nada podéis hacer. Juan 15:5

A mi madre Darling Araica, por ser mi mayor inspiración y pilar fundamental en mi formación para lograr todas mis metas, a mi padre Orlando Meléndez por su amor y cariño. Ellos, que con esfuerzos y sacrificios lograron darme los estudios necesarios para desarrollarme y triunfar de manera exitosa en mi carrera.

A Lorenzo Abrahan, por siempre motivarme a seguir adelante, por darme ánimos en medio de situaciones difíciles, por ayudarme, alentarme, hacerme reír, por estar para mí.

A todos los profesores que fueron partícipes para que pudiera llegar al final de mi carrera universitaria.

Ximena Meléndez Araica

## Agradecimiento

Al terminar con éxito mi trabajo agradezco:

**A Dios**, por haberme dado la vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización de este trabajo de defensa; para alcanzar mis metas y ver coronado mi carrera.

A **María Fernanda Ramírez Reyes** que me ayudo para que yo pudiese entregar trabajos numéricos.

A nuestra tutora Silvia Mejía por haberme transmitido sus conocimientos y dirigir mi trabajo de la mejor manera.

A la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua)** por abrirme las puertas para la formación de mi carrera y lograr con éxito mi profesión.

Eliezer Alexander Romero Guerrero

## **Valoración del docente (carta aval)**

## Resumen

En esta investigación documental se enfoca el tema la administración y subtema el cambio organizacional. Tiene como objetivo general analizar la importancia del cambio organizacional como procesos planificados necesarios para el cumplimiento de objetivos, competitividad y desarrollo empresarial.

Este informe está constituido por tres capítulos los cuales llevan por título aspectos generales del cambio organizacional, fuerzas que impulsan el cambio organizacional y gestión del cambio organizacional. Cada uno de los capítulos comprende acápite que profundizan y amplían más el subtema.

Los aspectos generales del cambio organizacional permiten que todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización se adopten exitosamente, así las nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios, permitiendo que las diferentes teorías y modelos de cambio organizacional reorienten la organización al logro de sus objetivos, y mejorar su desempeño, sin importar el tamaño o sector en el que se desempeñe.

Las fuerzas que impulsan el cambio, como la tecnología, la cultura, la economía y demás ámbitos del entorno organizacional son determinantes en la toma de decisiones, pues influyen y empujan hacia disrupciones en todas las facetas de la realidad de la organización. Así mismo, aparecen nuevas propuestas y formas de hacer las cosas que llevan al cambio inevitable, al cual las organizaciones responden de diversas maneras.

La gestión del cambio organizacional es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente se están desarrollando escenarios dinámicos, la gestión del cambio busca de manera positiva generar resultados adecuados y valor en la operación de la organización incluyendo nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, con el fin de que puedan realizar sus actividades laborales con la mejor calidad e eficiencia posible.

Los principales términos descriptores del documento son dedicatoria, agradecimiento, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

El presente trabajo aborda el tema administración y como subtema el clima organizacional.

Tiene como objetivo analizar la importancia del cambio organizacional como procesos planificados necesarios para el cumplimiento de objetivos, competitividad y desarrollo empresarial. En general, este tema es importante porque explica las diferentes estrategias de acción que promuevan un cambio en las empresas para su competitividad y desarrollo organizacional.

En la actualidad, las empresas están en un mundo competitivo, esto implica que las mismas se reinventen a lo interno con énfasis en su desempeño organizacional, en este sentido la presente investigación acerca de la administración y el cambio organizacional dará pautas que permitan elevar la calidad y el desarrollo organizacional.

La investigación estará conformada por tres capítulos, el capítulo uno se titula aspectos generales del cambio organizacional y especifica las generalidades del cambio organizacional, su concepto, razones, naturaleza, teoría, pasos, fases, modelos, fuerzas del cambio organizacional, agente de cambio y tipos de cambio.

El capítulo dos se titula las fuerzas que impulsan al cambio, y describe entre ellos la fuerza externa e interna, la cultura organizacional, las fuerzas económicas, tendencias socioculturales actuales, condiciones político-legales, fuerzas tecnológicas, fuerzas demográficas, el impacto de los procesos de transformación, percepción y la comunicación.

El tercer capítulo titulado gestión del cambio organizacional, y en él se explica su definición, fases en la gestión del cambio, plan de gestión de cambio, beneficios, importancia, el cambio y la gestión empresarial, factores para tomar en cuenta para la gestión del cambio, desarrollo organizacional, retos, niveles y estrategias de la gestión del cambio organizacional para una empresa exitosa.

## **Justificación**

Esta investigación dirigida al cambio organizacional tiene como propósito principal analizar la importancia de un cambio organizacional en el desarrollo y competitividad de la empresa, teniendo su fundamento en la teoría desarrollada por diferentes autores que plantean el cambio organizacional como un proceso sistemático necesario en el mundo organizacional y cambiante, permitiendo que esta investigación reúna conocimiento en el ámbito académico de administración.

Este trabajo es significativo para el ámbito práctico pues representa una herramienta que respalde las acciones estratégicas que el administrador considere conveniente ante situaciones del ambiente empresarial, destacando un punto importante para el desarrollo de la empresa dándole la importancia debida al cambio organizacional.

Este documento servirá como medio de consulta y de apoyo a futuras investigaciones académicas e investigativas para los estudiantes de administración de empresas y mercadotecnia. El diseño utilizado de esta investigación fue conforme a las normas APA sexta edición junto con la orientación del departamento de administración de empresas para que la investigación fuese clara y concisa.

## Objetivos

Objetivo general:

Analizar la importancia del cambio organizacional como procesos planificados necesarios para el cumplimiento de objetivos, competitividad y desarrollo empresarial.

Objetivos específicos:

1. Definir los aspectos generales sobre el cambio organizacional como información básica de conocimiento para un cambio planificado eficiente.
2. Describir las fuerzas que impulsan el proceso del cambio como fundamentos básicos para la definición de teorías que fortalezcan el desarrollo organizacional.
3. Explicar la gestión del cambio que promueva un desempeño laboral en las empresas para su competitividad y desarrollo organizacional.

## **Capítulo uno: Aspectos generales del cambio organizacional**

De acuerdo con (Robbins y Coulter, 2010) cambio organizacional es “cualquier modificación de personal, estructura o tecnología” (p. 261).

En la actualidad los cambios se producen con mayor rapidez, lo cual ocasiona que aumente la incertidumbre de las organizaciones con respecto a su mercado y entorno, exigiéndoles nuevas posturas. Los ambientes y condiciones que años atrás se mantenían estables ahora evolucionan originando cambios que se reflejan en nuevas formas para administrar los procesos, las funciones, los recursos, las estructuras e incluso los requerimientos de los clientes (Rivera Gonzalez, 2013, pág. 44).

Hoy en día, ya no basta ser efectivo, el éxito organizacional depende de la forma como se planifica y se gestionan los recursos hacia el cambio y la innovación. Los esquemas estables y constantes se han vuelto flexibles, lo que ha llevado a las organizaciones a funcionar como sistemas dinámicos y abiertos. Frente a esta realidad, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por sus relaciones externas y sus regulaciones internas (Romero J. M., 2013, pág. 38). Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún u otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al departamento de recursos humanos o incluso un consultor externo (Robbins y Coulter, 2010, p. 261).

### **1.1. Concepto de cambio**

(Faría, 1996) plantea que “la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos” (p. 47).

(Robbins, 1996) indica que el cambio “es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas” (p. 751).

Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo. De ahí que, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según el autor, un equilibrio cuasi estacionario (Guizar, 1998, p. 286).

## **1.2. Concepto de cambio organizacional**

El cambio organizacional, puede definirse como un intento por modificar la estructura y los procesos interpersonales y de las organizaciones. Los cambios casi siempre se concentran en los puestos, las personas, los grupos de trabajo y la organización como un todo. Por lo general los cambios buscan aumentar la eficacia interpersonal y laboral (Chiavenato I. , 2009, p. 450).

(Hall, 1996) refiere que el cambio organizacional “es la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”. (p. 360).

## **1.3. Razones para un cambio organizacional**

Hay muchas razones para el cambio, pero es posible clarificarlas en dos tipos: causas externas y causas internas.

Como causas externas se pueden encontrar: Nuevas tendencias de mercado, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización de los mercados, las presiones por la eco sostenibilidad, el desarrollo por los sistemas de comunicación e información; existen muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección de las empresas. Dentro de las causas internas pueden encontrarse: el desarrollo mismo de la organización, nuevas visiones del futuro de la dirección, cambios estructurales, nuevas estrategias competitivas, o nuevas circunstancias como fusiones o alianzas (Sandoval, 2011, p. 8).

La gestión humana debe ser orientadora y potenciadora del desarrollo individual y colectivo, preparándolo para la evolución que en el plano mental (cognitivo), psicológico (afectivo) y social (a nivel de interacción) representa el emprendimiento de un proceso de transformación. Sin embargo, antes de conducir a las personas a través de procesos de transformación, la gestión humana debe estar fuertemente orientada hacia el negocio, ser facilitadora de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva.

En otras palabras, debe mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos, de modo que pueda retransmitir esta visión a todas las personas que gestiona, caracterizándose por un servicio previsible y fiable a todos los niveles (Calderon, G; Cuartas, J y Alvarez, C, 2009, p. 164).

Vislumbrando que las organizaciones se enfrentan a variables del ambiente tales como; globalización, apertura del país a mercados internacionales, desarrollos tecnológicos, nuevos conocimientos, entre otros, surge de manera exigente una necesidad de cambio, trayendo como consecuencia que las empresas se vean presionadas a implementar transformaciones para adaptarse adecuadamente (Cabrera y Tacoronte, 2014, pp. 99-112).

#### **1.4. La naturaleza del cambio**

(Newstrom, 2011) explica que “incluso cuando los administradores aplican sus mayores argumentos lógicos y habilidades de persuasión para apoyar un cambio, con frecuencia descubren que los empleados siguen poco convencidos de que sea necesario” (p. 573).

El cambio organizacional como concepto empresarial, comienza después de la Segunda Guerra Mundial, haciendo hincapié en el crecimiento y la adaptación. El cambio es visto como positivo y se equipara con progreso.

Existe la sensación de que el cambio es igual a expansión y que ésta es un fenómeno natural. En este periodo, el cambio es concebido como un proceso de adaptación gradual. También es un periodo de efervescencia social que da lugar a un cuestionamiento del orden social tradicional.

Es parte de esta tendencia la creciente popularidad del movimiento de desarrollo organizacional y la promoción del cambio basado en los valores humanistas (Demers, 2007, p. 167).

### **1.5. Pasos para el cambio organizacional**

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio.

1. Reconocimiento del problema: una de las complicaciones más comunes consiste en recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores sobre rotación, absentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado general de salud de la organización.  
Son aspectos que forman parte de cualquier sistema de control organizacional. Cuando las personas abandonan la empresa o no se presentan a trabajar y no respetan normas y reglamentos, puede afirmarse que algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha.
2. Identificación de las causas: cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir sus causas. La técnica más común es preguntar a las personas por qué están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios u observación personal. Los investigadores prefieren los cuestionarios, pero el enfoque y el propósito de las preguntas varían enormemente, de acuerdo con el problema o las inclinaciones del investigador. La identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema.
3. Implantación del cambio: una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser: Estructural, de procedimiento, Interpersonal y Organizacional.

4. Evaluación del cambio: la etapa final consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados mejorarán la satisfacción y la armonía interpersonal, y si harán que los asociados sean más eficaces en su trabajo. Lo importante es planear el programa de cambio organizacional para que pueda ser evaluado en forma objetiva y sistemática (Chiavenato, 2009, págs. 430-434).

## **1.6. Teoría del cambio organizacional**

Los administradores deben balancear la necesidad de mejorar la forma en que una organización opera actualmente, con su necesidad de cambiar para responder a nuevos hechos no anticipados. No obstante, al mismo tiempo las organizaciones deben estar abiertas a la necesidad de cambiar, por lo que gerentes y empleados deben “pensar con la cabeza” y aceptar las cosas cuando deban alejarse de las rutinas para poder reaccionar ante hechos imprevistos (Jones y George, 2010, p. 408).

### **1.6.1. Teoría del campo de fuerza de Lewin**

El investigador Kurt Lewin elaboró una teoría acerca del cambio organizacional. De acuerdo con su teoría del campo de fuerza, una amplia variedad de fuerzas surge de la forma en que opera una organización, de su estructura, su cultura, sus sistemas de control, y convierten a las organizaciones en resistentes al cambio. Al mismo tiempo, una amplia variedad de fuerzas surge de los entornos de cambio de las tareas y general que impulsan a la organización a modificarse. Cuando esas dos fuerzas se equilibran, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para lograr que una organización cambie, sus gerentes deben encontrar la forma de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio, o hacer ambas cosas a la vez. Cualquiera de esas estrategias vencerá la inercia y hará que la organización cambie (Jones y George, 2010, pág. 408).

Según la teoría de Lewin, indica que las fuerzas a favor del cambio y en contra del cambio son iguales. No obstante, la dirección decide que la organización debe esforzarse por alcanzar el nivel de desempeño. Para ello, los directivos deben aumentar las fuerzas a favor del cambio, disminuir la resistencia al cambio, o hacer ambas cosas a la vez.

Si los gerentes aplican con éxito una de esas tres estrategias, la organización cambiará y llegará al nivel de desempeño (Jones y George, 2010, págs. 408-409).

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el statu quo por la otra. Las fuerzas interactuantes reciben el nombre de “fuerzas de impulso” y “fuerzas de restricción”. Las primeras ejercen presión en un sentido positivo, mientras que las segundas, en sentido inverso, tratan de detener el movimiento. (Calderon, G; et al., 2009, págs. 153-154).

Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
2. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás. El comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual, que es "el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico".

Para explicar el comportamiento humano, Lewin propone la ecuación  $C=f(P, M)$ , donde el comportamiento (C) es = función (f) el resultado de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M) que la rodea.

Toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Cuando se encuentra un objeto accesible, éste adquiere valencia positiva, y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objeto. Cuando la tensión es excesiva (por ejemplo, mucha hambre), puede entorpecer la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento de la persona; si se presenta una barrera, nace la frustración por no alcanzar el objetivo, aumenta la tensión y se desorienta aún más el comportamiento (Chiavenato, 2006, págs. 100-101).

### **1.6.2. Teoría de cambio planificado de Edgar Schein**

El método de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero orientado hacia el camino que se debe seguir en todo proceso de transformación cultural en etapas, que deben irse consolidando una tras otra dentro de la organización.

Hay otros aportes que deciden modificar la concepción teórica de Lewin, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.

Este es el caso de la Teoría de Cambio Planificado propuesto por Edgar Schein, quien buscó redefinir las tres etapas (descongelamiento, cambio y re-congelamiento) a partir de las vivencias experimentadas durante el proceso de cambio, ya que estaba fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, mostrando fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis.

1. **Descongelamiento:** en esta primera etapa las personas deben hallar una motivación que las impulse a comprometerse con la necesidad de cambio y puedan tener una disposición favorable con respecto al proceso. En definitiva, esto se puede lograr mediante la negación y desaprobación de la conducta actual y a través de la creación de culpa y ansiedad. Finalmente, es importante tener en cuenta que únicamente el cambio se va a llevar a cabo, siempre y cuando los colaboradores logren experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las conductas y prácticas del pasado con nuevas.
2. **Movimiento:** tras el descongelamiento las personas atraviesan por una reestructuración cognoscitiva. Por esta razón, los colaboradores necesitan una información y una evidencia que logren demostrar que el cambio es deseable y posible. Se debe preparar a las personas para que puedan afrontar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos. En este sentido, esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.
3. **Recongelamiento:** es necesario generar los mecanismos para establecer un nuevo estado organizacional.

Por ello, la tarea primordial es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de las personas, es decir, la estabilización de los cambios requiere de una prueba para ver si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea (Duarte, 2020, págs. 12-15).

## **1.7. Modelos del cambio organizacional**

En los diferentes modelos que han surgido de cambio organizacional sus fases se adecuan dependiendo de las organizaciones o ambientes dentro de los que se desarrollaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con un solo fin común. Todo sistema por su naturaleza está regido sobre la premisa de que por el simple hecho de existir tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, igualmente el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir.

Son estas fuerzas de cambio las que son analizadas por estos autores en sus modelos (Pérez-Vallejo, L; Vilariño-Corella, C y Ronda-Pupo, G, 2017, p. 329).

Los modelos de cambio organizacional son útiles porque permiten evaluar los cambios en el nivel macro, el cual debe ser el más importante para los líderes de las organizaciones. Además, los modelos pueden revelar por qué se produce el cambio, sus fuerzas impulsoras, cómo se produciría el cambio (etapas, escalas de tiempo y características del proceso) y lo que va a ocurrir; es decir, el contenido del cambio y sus resultados (Kezar, 2001).

### **1.7.1. El modelo de cambio de Lewin**

El modelo de cambio organizacional de Lewin se desarrolla en tres fases: descongelamiento, cambio o movimiento y re congelamiento. Este modelo ha sido la base para muchos de los modelos de proceso de cambio que han sido aplicados en los últimos años, como es el modelo de Schein que plantea como etapas: descongelar, Reestructuración cognoscitiva y Volver a congelar (Pérez-Vallejo, L; Vilariño-Corella, C y Ronda-Pupo, G, 2017, p. 329).

1. Descongelamiento del estándar actual de comportamiento. Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir. Si no existe descongelamiento, la tendencia será el retorno puro y sencillo al estándar habitual y rutinario de comportamiento. El descongelamiento significa que: las viejas ideas y prácticas se derriten y se desaprenden para ser sustituidas por nuevas ideas y prácticas aprendidas.
2. Cambio. Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores) actitudes y conductas del agente de cambio para entonces interiorizarlo, ya que perciben su eficacia en su desempeño. El cambio es la etapa en que se aprenden nuevas ideas y prácticas de forma que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma.
3. Recongelamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma. Recongelamiento significa que lo que se aprendió fue integrado a la práctica actual. Se convierte en la nueva forma en que la persona conoce y hace su trabajo. Conocer solamente la nueva práctica no es suficiente, se necesita incorporarla y fijarla a la conducta (Chiavenato I. , 2006, pág. 322). Ver Figura 1.1

El proceso del cambio.

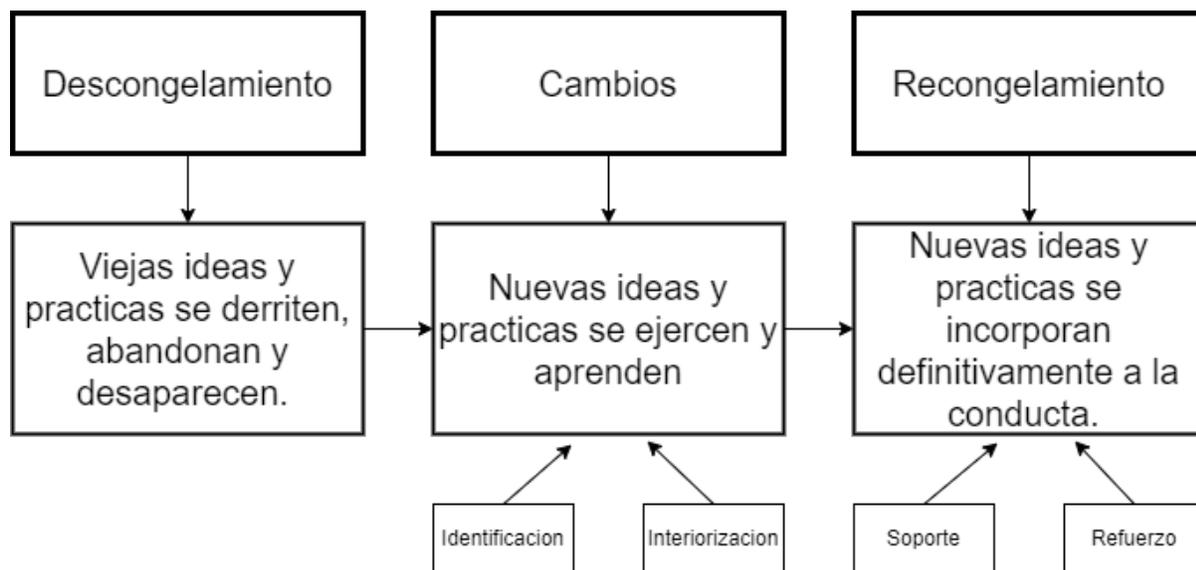


Figura 1.1 (Chiavenato, 2006, p. 323)

### 1.7.2. El modelo de cambio de Achilles

Es una forma más estructurada de llevar a cabo un proceso de cambio en el cual se identifica como fase inicial el contacto con la organización, realizando la caracterización de lo general a lo particular y constituir el grupo de los agentes de cambio (entiéndase como agente de cambio el grupo de cambio).

Luego se establecen las entradas, se recolectan los datos con su respectivo análisis (es aquí donde el proceso puede retroalimentarse para replantear sus alcances y limitaciones y volver a comenzar). El resto del modelo se refiere a la planeación del cambio específicamente y su posterior institucionalización. El proceso no termina aquí, continua al volver a evaluar los resultados y retroalimentar la fase inicial (Faria, 2002, pág. 179).

### **1.7.3. El modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement).**

El cambio es a menudo un proceso complejo y difícil. Llevar a cabo un cambio exitoso en otras personas y en todas las organizaciones requiere nuevas ideas y nuevas herramientas. El modelo ADKAR de Prosci es un marco valioso para que los líderes de la organización, los gerentes de cambio y los gerentes de proyectos lideren efectivamente una amplia variedad de cambios. El lente de ADKAR revela los conceptos clave que influyen en el cambio exitoso y así como las posibles acciones para la implementación de estos conceptos.

ADKAR es un acrónimo que representa los cinco hitos o resultados que un individuo debe lograr para que el cambio se realice con éxito: awareness (conciencia), desire (deseo), knowledge (conocimiento), ability (habilidad) y reinforcement (refuerzo).

Cuando se aplica al cambio organizacional, este modelo permite que los líderes y los equipos de gestión de cambio enfoquen sus actividades en lo que impulsará el cambio individual y producirá resultados organizacionales colectivamente.

1. Awareness (conciencia) de las razones de negocio para el cambio. La conciencia es un resultado de comunicaciones tempranas relacionadas con un cambio organizacional.
2. Desire (deseo) de comprometerse y participar en el cambio. El deseo es un objetivo/ resultado del patrocinio y la gestión de resistencias.
3. Knowledge (conocimiento) sobre cómo cambiar. El conocimiento es un resultado de la capacitación y el entrenamiento.
4. Ability (habilidad) para realizar o implementar el cambio en el nivel de rendimiento requerido. La habilidad es un resultado de coaching, práctica y tiempo adicionales.
5. Reinforcement (refuerzo) para garantizar que el cambio se mantenga. El refuerzo es un resultado de la medición de la adopción, las acciones correctivas y el reconocimiento del cambio exitoso. Al identificar los resultados de las actividades de gestión del cambio, el Modelo ADKAR proporciona un marco útil para los

equipos de gestión del cambio tanto en la planificación como en la ejecución de su trabajo (Hiatt, SF, págs. 4-5).

El Modelo de Gestión del Cambio ADKAR es un proceso completo, el cual tiene como elemento diferenciador el enfoque individual, es decir, está orientado al capital humano de la organización. Además, asegura que los cambios planteados y esperados tienen mayor posibilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desarrollo organizacional (Duarte, 2020, pág. 34).

#### **1.7.4. Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio**

John Kotter publicó en 1995 un artículo en la Harvard Business Review, en donde destacó los diferentes problemas con respecto al cambio estratégico radical, atribuyéndoles a los altos ejecutivos la falta de identificación de la secuencia necesaria para dirigir estos cambios.

Asimismo, Kotter demostró que los grandes esfuerzos de cambio desafortunadamente no siempre tienen el resultado deseado, descubriendo que solo hay un 30% de posibilidades de éxito en el cambio organizacional. Por esta razón, las organizaciones tienden a implementar cambios sin éxito y finalmente no logran el resultado esperado.

Cabe recalcar que, Kotter considera que es necesario llegar a lo más profundo de los sentimientos de las personas para que sean más proactivos al cambio (Duarte, 2020, pág. 15).

Kotter comenzó por hacer una lista de las fallas comunes que cometen los directivos cuando tratan de iniciar un cambio. Éstas incluían la capacidad de crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio, no crear una coalición que administrara el proceso del cambio, la ausencia de una visión para el cambio y comunicarla con eficacia, no eliminar los obstáculos que podían impedir el logro de la visión, no proponer metas asequibles de corto plazo, la tendencia a declarar la victoria demasiado pronto y a no anclar los cambios en la cultura de la organización.

Después, Kotter estableció ocho etapas secuenciales para superar estos problemas.

1. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.
6. Planear para crear y recompensar “triumfos” de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
8. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional. (Stephen y Robbins, 2009, pág. 627).

#### **1.7.5. El modelo de las 7S de McKinsey**

El modelo de las 7S de McKinsey integra siete factores de la estructura organizacional, entre los que destacan estilo, personal, sistemas, estructura, estrategia, habilidades y valores compartidos, aspectos que se utilizan para valorar si el trabajo diario se alinea a la estrategia empleada y posibilita el fortalecimiento de una organización de manera integral (Halder Yandry Loor-Zambrano; Beatriz Palacios-Florencio y Walter Iván Navas-Bayona, 2020).

1. Estrategia: es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

2. Estructura: es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.

De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

3. Habilidades: son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
4. Valores compartidos: equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
5. Sistemas: son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.).  
Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.
6. Estilo: es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.
7. Personal: son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia (Alcócer, SF, págs. 5-11).

### 1.7.6. Modelo del cambio organizacional de Burke

Este modelo de cambio presentado por Burke, Siegal y su grupo de investigadores integra las fortalezas de las perspectivas teóricas presentadas anteriormente, e incorpora importantes elementos en la evaluación de la efectividad total del proceso de cambio. Este modelo fue desarrollado en la Universidad de Columbia y ha sido probado en diferentes países.

Paralelamente al modelo se desarrolló un cuestionario sobre el cambio organizacional, para evaluar si los administradores saben o no administrar el cambio; en general los resultados de dicho cuestionario son mediocres, pues muestran que la calificación es de "C", es decir, en nuestra escala de calificación estaría entre 6 y 7, tomando al 10 como el mejor resultado. El modelo tiene las siguientes dimensiones:

1. Respuesta individual al cambio. Concerniente a la naturaleza, duración y utilidad de la resistencia al cambio.
2. Naturaleza general del cambio. Ciertos patrones son típicos de esfuerzos de cambio y pueden ser evolutivos o revolucionarios.
3. Planeación del cambio. En él se reconoce la insatisfacción de un estado actual y se articula un futuro deseado. Involucra a gente de todas las áreas de la organización en los procesos de planeación, en vez de dejarlos en una sola entidad o grupo.
4. Reconoce el poder que manejan "ciertos equipos" entre diferentes grupos y subculturas, evaluando el impacto del entorno exterior en la necesidad de cambio.
5. Administrar el personal. Es la necesidad de comunicar qué sí y qué no cambiará, permitiendo a la gente separarse y aceptar la pérdida del estado presente. Utiliza el poder inherente a los grupos como una fuerza positiva.
6. Administración organizacional. La contribución de slogans, signos y símbolos para establecer credibilidad e importancia. Resalta la importancia del involucramiento como un medio para construir el compromiso. Considera la necesidad de reducir barreras y resistencia para alcanzar metas, en vez de aplicar más presión.

7. Evaluación del cambio. Reconoce que las quejas a menudo pueden ser signos de progreso y de energía positiva. Considera la necesidad de modificar los sistemas de recompensa para soportar cambios en otras áreas. Ejemplifica la importancia de proveer retroalimentación a las personas, en atención a su progreso.

Busca tomar en cuenta que la reducción en los problemas presentes puede reflejar un cambio en los síntomas, en lugar de las causas-raíz (Carranza, 2002, pág. 8).

### **1.8. Agente de cambio**

El cambio organizacional implica la presencia de tres elementos: los procesos (en el que se llevará a cabo el cambio), el Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio) que proporciona el apoyo técnico necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito y el estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar) (Pérez-Vallejo, L; et al., 2017, p. 329).

La palabra agente significa "aquel que practica la acción, que actúa". Es el autor, el causante, el promotor o el propulsor. El agente del cambio es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El gestor del cambio es la persona que trata de hacer más fácil a las personas la transición desde la situación actual a la situación deseada por la empresa.

Debe involucrar a los empleados en los valores que la compañía desea inculcar para su nueva estrategia de negocio; para ello, tiene que vencer las resistencias mencionadas, tratando los sentimientos de los empleados y animando a éstos en la ejecución de sus tareas. Todo ello lo hará en línea con la estrategia organizativa (Quirant & Ortega, 2006, pág. 54).

Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al departamento de RH o incluso un consultor externo.

Para cambios importantes, por lo general una organización contrata consultores externos que les brinden consejo y apoyo (Robbins y Coulter, 2010, p. 261).

Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio. Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos. Los agentes de cambio actúan como catalizadores y administran los procesos de cambio (Chiavenato, 2009, pág. 423).

Para sobrevivir y prosperar toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La manera más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que introducir innovaciones en una organización tradicional no siempre da buenos resultados.

La institución tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (lo que los japoneses llaman Kaizen). Requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados, y requiere innovación sistemática (Drucker, 2002, p. 57).

### **1.8.1. El gerente como agente de cambio**

Los gerentes pueden, y lo hacen, actuar como agentes de cambio. Pero su papel en el proceso de cambio incluye más que ser un catalizador para el cambio; deben también ser líderes del cambio. Cuando los miembros de una organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes dirigir los esfuerzos para el cambio.

Pero incluso cuando no hay resistencia al cambio, alguien tiene que asumir el liderato. Ese alguien es el gerente (Robbins y Coulter, 2010, p. 270).

### **1.8.2. Perfil del agente de cambio**

El agente de cambios en su actuación incluye cuatro tareas básicas que dan origen a un perfil: Ayuda a generar datos válidos, estimula la decisión consciente, libre y bien informada, asegura el compromiso responsable en las acciones recurrentes de la decisión y desarrolla los potenciales y los recursos del sistema organizacional.

Para esto, el agente de cambio requiere de actuar en dos planos, el primero es al nivel de proceso y el segundo es al nivel de contenido (Maldonado J. A., 2019, págs. 103-105).

El agente del cambio puede pertenecer a la organización o ser una persona ajena a ella (por ejemplo, un consultor). Veamos el perfil de cada uno de ellos:

1. Los agentes de cambio internos son personas que pertenecen a la organización, y a quienes, por su nivel y experiencia, se les considera con la capacidad necesaria y suficiente para llevar a cabo con éxito el proceso de cambio. Conocen la organización a fondo; su presencia diaria y constante les permite conocer las mejores fuentes de información dentro de la organización.  
Pueden verificar constantemente cualquier variación del proceso; y su capacidad desarrollada dentro de la empresa- les permite prestar los mismos servicios que el consultor externo.
2. Los agentes de cambio externos son personas ajenas a la organización que se dedican profesionalmente al desarrollo de este tipo de procesos; por lo general, atesoran más experiencia que el consultor interno y suelen ser más aceptados por los altos niveles de la organización. Conocen y están actualizados en las nuevas tecnologías y en su uso y aplicación, lo que les permite ser más innovadores.  
Suelen ser más imparciales, debido a que sus intereses se concentran en el trabajo contratado; y, al estar desligados de la organización, se sienten con hacer más propuestas. libertad para hacer más propuestas (Quirant & Ortega, 2006, pág. 55).

### **1.8.3 Papel y funciones del agente de cambio**

Intervenir en una organización establecida o en una relación entre personas o departamentos significa actuar con el propósito de ayudarles a mejorar su eficiencia y eficacia.

El agente de cambio debe desempeñar diversos roles y funciones que se distinguen por diferentes categorías, mismos que se mencionan a continuación:

1. Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a juntas de trabajo y consultando documentos.
2. Escuchar a las personas y comprenderlas aun cuando no esté de acuerdo con ellas para vencer la resistencia al cambio.
3. Ayudar a las personas que tengan problemas o dificultades personales y funcionales relacionadas con su trabajo a solucionarlos.
4. Diagnosticar situaciones y comportamientos que estén provocando problemas a la organización, o simplemente ver oportunidades de mejorar.
5. Diseñar estrategias de corrección y seleccionar tácticas o métodos de DO para alcanzarlas.
6. Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio.
7. Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad.
8. Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan.
9. Sugerir soluciones y orientar acciones para desarrollar las organizaciones
10. Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado (Maldonado J. A., 2019, págs. 103-105).

## 1.9. Tipos de cambio

(Robbins y Coulter, 2010) expresa que “los gerentes podrían realizar tres tipos principales de cambio: cambios en la estructura, en la tecnología y en el personal”. (p. 261).

1. Cambios en la estructura: los cambios en la estructura incluyen cualquier cambio en variables estructurales como relaciones de autoridad, mecanismos. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales. Con frecuencia, cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional.

La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales.

Por ejemplo, las responsabilidades departamentales podrían combinarse, los niveles organizacionales eliminarse, o hacer más grande el tramo de control para volver más delgada y menos burocrática a la organización.

Podrían implementarse más reglas y procedimientos para aumentar la estandarización. O podría aumentarse la descentralización para que la toma de decisiones fuera más rápida.

2. Cambios en la tecnología: los cambios de tecnología abarcan las modificaciones en la forma en que se desempeña el trabajo o los métodos y equipos utilizados. Los gerentes pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los cambios en tecnología.

La administración científica implementó cambios que aumentarían la eficiencia de la producción.

Hoy en día, los cambios tecnológicos por lo general significan la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización. Los factores competitivos o nuevas innovaciones en una industria suelen necesitar que los gerentes introduzcan nuevo equipo, herramientas o métodos de operación.

3. Cambios en el personal: los cambios en el personal se refieren a cambios en actitud, expectativas, percepciones y comportamiento de individuos o grupos. Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales. El cambio sustituye lo conocido por lo incierto. No importa cuánto le disguste asistir a la universidad, pero al menos sabe lo que se espera de usted. Cuando salga de la escuela hacia el mundo de un trabajo de tiempo completo, cambiará lo conocido por lo desconocido. Los empleados de las organizaciones enfrentan una incertidumbre parecida. (Robbins y Coulter, 2010, pp. 261-264).
4. Cambio evolutivo: cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es pequeño dentro de los límites de las expectativas y del status quo. El cambio evolutivo es lento, suave y no transgrede las expectativas de aquellos que están involucrados o se ven afectados por él. Existe una tendencia a que se repita y refuerce las soluciones que fueron eficientes en el pasado, y a abandonar soluciones débiles y deficientes (Chiavenato I. , 2006, pág. 325). El cambio evolutivo es gradual, creciente y de enfoque estrecho. El cambio evolutivo no es drástico ni repentino sino más bien un intento continuo por mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y la estructura en forma creciente para acomodarlas a los cambios que tienen lugar en el entorno. La teoría de los sistemas sociotécnicos y la administración de la calidad total, o kaizen, son dos instrumentos del cambio evolutivo. Esas mejoras pueden implicar el uso de la tecnología de una manera mejor o una reorganización de los procesos de trabajo. No obstante, algunas organizaciones necesitan hacer cambios sustanciales con rapidez.

Al enfrentar cambios drásticos e inesperados en su entorno (por ejemplo, un nuevo descubrimiento tecnológico o un desastre inminente debido a un error de dirección, una organización podría verse obligada a actuar con rapidez y decisión. De ser así, lo que necesita es un cambio revolucionario (Jones y George, 2010, págs. 409-413).

5. Cambio revolucionario: cuando el cambio contradice, rompe o destruye los arreglos del statu quo. El cambio revolucionario es rápido, intenso y brutal; transgrede y rechaza las antiguas expectativas e introduce unas nuevas. Ya que los cambios evolutivos ocurren poco a poco, no provocan entusiasmo o resistencia; por el contrario, los cambios revolucionarios son súbitos y causan impacto. (Chiavenato I. , 2006, pág. 325).

El cambio revolucionario es rápido, dramático y de enfoque amplio. El cambio revolucionario es un intento audaz por encontrar rápidamente nuevas formas de ser eficaz. El proceso tiene repercusiones en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional, funcional, grupal e individual. La reingeniería, la reestructuración y la innovación son tres instrumentos importantes del cambio revolucionario (Jones y George, 2010, págs. 409-413).

6. Desarrollo sistemático: los responsables por el cambio delinean modelos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras que aquellos cuyas acciones se verán afectadas, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar alteraciones basadas en su propio discernimiento y comprensión. Los cambios resultantes se traducen por apoyo y compromiso y no por resistencia o resentimientos (Chiavenato I. , 2006, pág. 325).

## **Capítulo dos: Fuerzas que impulsan el cambio organizacional**

El cambio es un proceso de transformación de la realidad que de manera permanente afecta las dinámicas sociales, políticas, económicas, culturales, tecnológicas, cotidianas, entre otras. Su carácter de proceso lo hace dinámico, a veces turbulento y caótico, que genera transformaciones simples o profundas que inciden permanentemente en las definiciones, decisiones y dinámicas de las organizaciones y los territorios.

Desde esta comprensión conceptual del cambio, los factores de cambio son elementos que se expresan en la realidad que se interviene generando una evolución o involución, transformación o retraso de los componentes o dimensiones sociales, políticas, económicas, ambientales, entre otras, es decir, pueden expresarse de manera positiva acelerando el cambio o negativa retardándolo (Prieto, 2018, pág. 88).

(Liao, L. y Lin Teo, 2018) comenta que “el cambio es generado por diferentes factores del individuo o de la empresa, los cuales influyen en cada integrante de la organización, lo que crea percepciones, reacciones o emociones que afectan el desempeño laboral y/o empresarial” (Pág. 34).

### **2.1. Fuerzas externas e internas**

Las fuerzas para el cambio además de orientar a organizaciones de todo tipo, están presentes en los dinámicos escenarios laborales de hoy día, de este modo, se encuentran en la relación organización entorno, las alianzas estratégicas, venta de filiales, (por lo general en el ciclo de vida empresarial), cambios en la cultura y la estructura, lo cual son ejemplos de formas en las que las organizaciones deben adaptarse conforme evolucionan desde su surgimiento, pasando por su crecimiento hasta llegar a su madurez (Schermerhorn, 2005, p. 491).

De acuerdo con (Hitt, 2006), “las fuerzas para el cambio provienen de casi cualquier lugar. Podrían venir de afuera, de usted, de su organización, o de su interior mismo” (p.44).

### **2.1.1. Fuerzas externas**

Las fuerzas externas para el cambio son relevantes para toda organización. Por ejemplo, un competidor nuevo podría ser una fuerza poderosa para el cambio. Las fuerzas externas que crean la necesidad de cambio provienen de diversas fuentes.

En años recientes, el mercado ha afectado a muchas empresas, conforme se ha intensificado la competencia. Las empresas se deben adaptar constantemente a los deseos cambiantes de los consumidores. Las leyes y reglamentaciones gubernamentales son un impulso frecuente para el cambio.

La tecnología es otra importante fuerza externa para el cambio. Como lo demostró el caso de inicio, un cambio fundamental en la tecnología de lo analógico a lo digital requeriría un cambio significativo en la organización. (Hitt, 2006, p. 44).

(Maldonado J. A., 2009) argumenta que “son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico”. (p.29).

### **2.1.2. Fuerzas internas**

Las fuerzas internas para el cambio pueden ser resultado de cambios tanto en el ambiente externo como en el liderazgo dentro de la compañía. Es bastante común que los cambios que ocurren al interior de una compañía provengan de las transformaciones en el contexto externo de la misma.

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc. (Maldonado J. A., 2019, pág. 29).

El punto clave es que el cambio es un desafío común para la mayoría de los administradores.

Las transformaciones en el ambiente externo son constantes. Llegan al escenario competidores nuevos y las tecnologías de punta vuelven obsoletos los productos existentes o demasiado costosas las técnicas de manufactura anteriores. Los cambios en las preferencias del cliente podrían favorecer a una compañía sobre otra. Las modificaciones a los reglamentos, o las leyes o en general, en las condiciones de la economía imponen cambios internos a las compañías que quieren sobrevivir.

Los cambios que la dirección de la compañía estima necesarios para enfrentar los cambios en el ambiente externo se extienden por toda la organización (Hitt, 2006, p. 45).

## **2.2. Cultura organizacional**

La Cultura organizacional de una empresa se refiere al cúmulo de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores que conforman una compañía.

Una cultura organizacional puede definirse desde dos perspectivas. Una fuerte, que se caracteriza porque los valores de la empresa son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, lo cual se traduce en un alto compromiso de los trabajadores en la realización de la misión y de los objetivos empresariales marcados por la organización.

Y una débil, en la que el personal posee poca libertad de acción y los directivos muestran poco interés por el crecimiento de sus subordinados. En ella, no se motiva a los empleados a ser creativos y proactivos, y, por lo tanto, no se alcanzan los resultados necesarios para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño y con una amplia visión hacia la innovación (Romero, 2018, Párr. 1-3).

### **2.2.1. Características de la cultura organizacional**

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias. Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
2. Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
3. Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
4. Reglas: guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
5. Clima organizacional: la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores (Chiavenato, 2009, pág. 126).

### **2.2.2. Funciones de la cultura**

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.

La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (Stephen y Robbins, 2009, pág. 555).

### **2.3. Fuerzas económicas**

Este factor impone transformaciones en las organizaciones, la competencia está cambiando, la economía global significa la probabilidad de que los competidores lleguen del otro lado del océano o de la ciudad. También plantean que las empresas exitosas serán aquellas que experimenten cambios como respuesta a las necesidades del entorno, teniendo la base para desarrollar nuevos productos con rapidez e introducirlos al mercado a la brevedad, cada vez va aumentando las fusiones y consolidaciones, está en crecimiento con el comercio electrónico, entre otros aspectos claves (Robbins et. al, 2009, p. 550).

Una condición social que es más obvia, pero que extrañamente pasa inadvertida para la mayoría de los sociólogos, es el estado de la economía en la cual está operando en la organización. Se trata, para la mayoría de los líderes empresariales de la variable crucial. En el trabajo en las universidades y el gobierno la experiencia muestra también la importancia de las condiciones económicas cuando se están preparando, defendiendo y aprobando presupuestos en áreas no industriales.

Unas condiciones económicas cambiantes constituyen limitaciones importantes para cualquier organización. Buena parte de la presentación anterior sobre el tamaño organizacional se basó sobre la suposición de que una organización tiene la capacidad económica para aumentar su tamaño. En períodos de crecimiento económico las organizaciones también crecen, en general-y viceversa.

Las condiciones económicas cambiantes son, de hecho, unos indicadores excelentes de las prioridades de las organizaciones. Que los programas organizacionales varíen de acuerdo con los cambios en las condiciones económicas contribuye a algo que es paradójico para la mayoría de las organizaciones.

Siendo así que la racionalidad total no es una suposición de este análisis, puede presumirse con seguridad que una organización no puede estar segura con exactitud de la contribución que cada una de sus partes hace al conjunto (Hall, 1983, págs. 224-225).

#### **2.4. Tendencias socioculturales actuales**

Hay otras condiciones del medio ambiente externo que son críticamente importantes pero que son más difíciles de medir. La primera es la cultura que circunda a una organización. Las experiencias tenidas por las empresas multinacionales son ejemplos, de sentido común, sobre la importancia que tienen las diferencias culturales. Es muy posible que esos proyectos fracasasen, a no ser que se entiendan y se aprecien los valores y el comportamiento de la población local.

Los valores y las normas cambian a medida que van ocurriendo eventos que afectan a la población involucrada. Si los eventos incluyen condiciones que son relevantes para la organización esos cambios son significativos para ella. Los editoriales de los periódicos, las cartas al editor y otras "colores" de las noticias que aparecen en los medios masivos de información muestran la forma en la cual los valores pueden cambiar con respecto a ciertas organizaciones o a clases de organizaciones.

Estos cambios en valores pueden presentarse antes de, o acompañar, cambios políticos que hubieran tenido un impacto más directo. Los cambios en los gustos del consumidor representan otra forma en la cual las características culturales pueden afectar a las organizaciones (Hall, 1983, págs. 227-228).

En la actualidad, ninguna compañía está en un ambiente particularmente estable; incluso aun las industrias más estables y sólidas por tradición, han experimentado un cambio turbulento, no permanecen estáticas.

Es por ello que en este mundo cambiante se encuentra más información por conversaciones, grupos de chat en internet, y hasta los consumidores hacen sus compras con frecuencia en tiendas distribuidoras que son grandes minoristas en línea (Robbins et. al, 2009, p. 550).

## **2.5. Condiciones político - legales**

Una consideración ambiental que con frecuencia se olvida, pero que es potencialmente crítica, son las condiciones legales que forman parte de los alrededores de la organización.

La mayoría de las organizaciones que funcionan por fuera de la ley responden al sistema legal por medio de sus intentos para evadir la ley y de permanecer ocultas. Organizaciones tales como las asociaciones de voluntarios con una base estrictamente local, pueden verse muy poco afectadas por consideraciones legales antes de que se aprueben leyes que incidan en sus operaciones o hasta que hayan llegado a un nivel de desarrollo al cual deben inscribirse en alguna agencia gubernamental.

Muchas, probablemente la mayoría, de las organizaciones deben vivir, como constantes de su medio ambiente, con leyes federales, estatales y locales. En realidad, de verdad, ellas definen muchas de las condiciones operacionales de buena parte de las organizaciones y que van desde prohibiciones específicas a ciertos comportamientos hasta regulaciones que exigen informar sobre los ingresos y sobre el personal en ciertas fechas del año. La importancia de las leyes se ve claramente en el número de funcionarios del departamento legal y de otros expertos que son parte importante de muchas organizaciones y quienes están específicamente encargados de interpretar las leyes y proteger la posición de las organizaciones (Hall, 1983, pág. 223).

## **2.6. Fuerzas tecnológicas**

La tecnología es la combinación de herramientas, máquinas, computadoras, habilidades, información y conocimientos de los que se valen los gerentes para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.

Las fuerzas tecnológicas son resultados de los cambios en la tecnología que los gerentes usan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios. El ritmo general del cambio tecnológico se ha acelerado mucho en la última década debido a los avances en los microprocesadores, el hardware y software de cómputo, y las fuerzas tecnológicas se han intensificado.

Las fuerzas tecnológicas pueden tener profundas implicaciones para los gerentes y las organizaciones. Los cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos productos establecidos —por ejemplo, máquinas de escribir, televisores en blanco y negro, enciclopedias impresas y empastadas—, obligando a los gerentes a encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Los gerentes deben actuar con rapidez para responder a esos cambios, si quieren que sus organizaciones sobrevivan y progresen (Jones y George, 2010, págs. 199-201).

## **2.7. Condiciones político - legales**

Una consideración ambiental que con frecuencia se olvida, pero que es potencialmente crítica, son las condiciones legales que forman parte de los alrededores de la organización. La mayoría de las organizaciones que funcionan por fuera de la ley responden al sistema legal por medio de sus intentos para evadir la ley y de permanecer ocultas.

Organizaciones tales como las asociaciones de voluntarios con una base estrictamente local, pueden verse muy poco afectadas por consideraciones legales antes de que se aprueben leyes que incidan en sus operaciones o hasta que hayan llegado a un nivel de desarrollo al cual deben inscribirse en alguna agencia gubernamental.

Muchas, probablemente la mayoría, de las organizaciones deben vivir, como constantes de su medio ambiente, con leyes federales, estatales y locales. En realidad, de verdad, ellas definen muchas de las condiciones operacionales de buena parte de las organizaciones y que van desde prohibiciones específicas a ciertos comportamientos hasta regulaciones que exigen informar sobre los ingresos y sobre el personal en ciertas fechas del año.

La importancia de las leyes se ve claramente en el número de funcionarios del departamento legal y de otros expertos que son parte importante de muchas organizaciones y quienes están específicamente encargados de interpretar las leyes y proteger la posición de las organizaciones (Hall, 1983, pág. 223).

## **2.8. Fuerzas demográficas**

Las fuerzas demográficas son el resultado de los cambios en las características o cambios en las actitudes de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social. Como las demás fuerzas del entorno general, las fuerzas demográficas presentan a los gerentes oportunidades y amenazas y pueden tener implicaciones importantes para las organizaciones.

Casi todas las naciones industrializadas están experimentando el envejecimiento de su población a consecuencia de una caída en los índices de natalidad y mortalidad, así como del envejecimiento de la generación de la posguerra. El envejecimiento de la población también tiene varias implicaciones para el lugar de trabajo.

Las más importantes son una disminución relativa en el número de jóvenes que se integran a la fuerza laboral y un aumento en el número de empleados activos dispuestos a posponer su jubilación más allá de los 65 años, como solía ser la tradición. Estos cambios dan a entender que las organizaciones deben encontrar formas de motivar y aprovechar las aptitudes y los conocimientos de sus empleados de mayor edad, un problema que muchas sociedades occidentales aún deben resolver (Jones y George, 2010, págs. 199-201).

## **2.9. Impacto de los procesos de transformación**

Los procesos de transformación organizacional, dada su profundidad, tienen la característica de causar un efecto dominó en el resto de la organización. Es decir, que, aunque el proceso de transformación como tal se enfoque en un solo aspecto, este causará –directa o indirectamente– variaciones sobre diversos aspectos organizacionales, como la estructura, la estrategia, el estilo directivo, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología (Calderon, G; et al., 2009, pág. 160-162).

### **2.9.1. El rol de gestión humana en los procesos de transformación**

La gestión humana tiene la oportunidad de ser protagonista en los procesos de transformación organizacional, ya que estos hacen posible que sea el colectivo de los miembros de la organización quienes ocupen el papel protagónico de los cambios culturales que permitirán mejorar los procesos y los resultados de la organización (Calderon, G; et al., 2009, pág. 160-162).

## **2.10. Percepción**

La mayoría de las personas suele pensar que las decisiones que toman los gerentes en las organizaciones y las acciones que llevan a cabo son resultado de una ponderación objetiva de todos los aspectos pertinentes y del contexto.

Sin embargo, la interpretación que cada gerente le da a una situación o incluso a otra persona es justamente eso: una interpretación. En ningún lugar los efectos de una percepción suelen dar paso a más interpretaciones diferentes que en el ámbito de la diversidad.

Esto se debe a que la interpretación que cada persona le da a una situación, así como la respuesta correspondiente a ella, se ven influidas por su edad, raza, género, religión, posición socioeconómica, aptitudes y orientación sexual. Por ejemplo, distintos gerentes pueden ver al mismo joven negro, homosexual, guapo y talentoso de 21 años de distintas maneras: uno puede ver a un creativo inconforme con gran futuro en la organización, mientras que otro puede verlo como a un posible alborotador que debe vigilarse de cerca (Jones y George, 2010, págs. 164-166).

### **2.10.1. Concepto de percepción**

La percepción es el proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta la información sensorial que recibe —aquello que ve, oye, toca, huele y saborea— para darle significado y orden al mundo que la rodea. Todas las decisiones que toman y las acciones que llevan a cabo los gerentes se basan en sus percepciones subjetivas.

Cuando esas percepciones son relativamente precisas —muy cercanas a la verdadera naturaleza de lo que en realidad se percibe— es muy probable que se tomen decisiones acertadas y se emprendan acciones apropiadas. (Jones y George, 2010, págs. 164-166).

### **2.10.2. Factores que influyen en la percepción general**

Las percepciones de varios gerentes sobre una misma persona, evento o situación difieren porque ellos mismos difieren en personalidad, valores, actitudes y estados de ánimo. Cada uno de esos factores puede influir en la forma en que alguien percibe a una persona o una situación. Un gerente intermedio de edad madura muy abierto a experimentar es propenso a percibir el reclutamiento de gerentes jóvenes capaces como una oportunidad positiva de aprendizaje; otro gerente intermedio parecido poco abierto a experimentar quizás perciba a sus subordinados más jóvenes como una amenaza.

Un gerente que tenga altos niveles de satisfacción con su trabajo y de compromiso organizacional percibirá una transferencia laboral a otro departamento u otro lugar geográfico con empleados muy distintos (por su edad, etnia y demás) como una oportunidad de aprender y adquirir nuevas habilidades. Un gerente insatisfecho y poco comprometido percibirá esa misma transferencia como una degradación (Jones y George, 2010, págs. 164-166).

### **2.10.3. Percepción como determinante de un trato injusto**

Aun cuando la mayoría de las personas pueda estar de acuerdo en que la justicia distributiva y la justicia procesal son metas deseables, a veces los miembros diversos de una organización reciben un trato injusto, como se demostró en ejemplos anteriores. ¿Por qué se presenta ese problema? Una importante razón genérica son las percepciones equivocadas. En la medida en que los gerentes y los demás integrantes de una organización recurran a esquemas inexactos como los esquemas o modelos mentales sexuales, para guiar sus percepciones de los demás, lo más seguro es que sobrevenga un trato injusto.

Los esquemas o modelos mentales de género son una clase de estereotipo, o sea, ideas simplistas y a menudo equivocadas sobre las características distintivas de determinados grupos de personas.

Los estereotipos suelen basarse en una característica por demás visible de una persona, como su edad, género o raza. Los gerentes que permiten que los estereotipos influyan en sus percepciones, presuponen erróneamente que una persona posee toda una variedad de características sólo porque, por ejemplo, esa persona es una mujer asiática, un hombre blanco o una lesbiana. Los hombres afroamericanos a menudo son tipificados como buenos deportistas, las mujeres hispanas como sumisas. Como es obvio, no hay razón para presuponer que cada afroamericano sea un buen deportista, o que cada mujer hispana sea sumisa.

No obstante, los estereotipos llevan a las personas a tener ideas preconcebidas equivocadas como éstas. Un gerente que acepte los estereotipos podría, por ejemplo, decidir no promover a un puesto directivo a una hispana muy capaz debido a que está seguro de que ella no va a ser lo suficientemente asertiva para supervisar a terceros.

Un estudio reciente da a entender que los estereotipos podrían obstaculizar el progreso en sus organizaciones de las madres que pretenden ascender a puestos tradicionalmente ocupados por hombres. De acuerdo con ese estudio, basándose en estereotipos de género, las personas tienden a ver a las madres como menos competentes en lo que respecta a las aptitudes y capacidades necesarias para ocupar esos puestos (Jones y George, 2010, págs. 164-166).

## **2.11. Comunicación organizacional**

La comunicación es considerada como un proceso por medio del cual hay intercambio de información entre individuos o computadores en el interior de las organizaciones, por medio del uso de símbolos comúnmente aceptados. Tres dimensiones son consideradas en toda comunicación: el emisor o emisores, el medio de comunicación y el intercambio de información.

Se considera que el rol del espacio de comunicación comprende solo una parte del total de los procesos de intercambio de información, y el ambiente en el cual ocurre la comunicación no tiene un rol central (Mónica García; Fabio Arias y Paola Gómez, 2012, pág. 84).

### **2.11.1. Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación interpersonal es categorizada como sincrónica vs. asincrónica. Técnicamente, cuando el mensaje de una comunicación es transmitido y recibido simultáneamente se llama "sincrónico"; entre este tipo de mensaje, la comunicación verbal es reconocida como prevalente. La comunicación verbal casi siempre es sincrónica y potencialmente de naturaleza interruptora; sin embargo, los investigadores que han estudiado la comunicación convencional considerada por una persona como intencional fue percibida como interruptora por la persona que está siendo abordada. Si la comunicación verbal es interruptora, parece ser una cuestión subjetiva; en consecuencia, la frecuencia de las interrupciones reportadas podría ser subestimada (Mónica García; et. al., 2012, pág. 85).

### **2.11.2. El proceso de comunicación**

El proceso de comunicación describe un movimiento circular por el cual la información se transmite de entidad-1 a entidad-2; la entidad-2 recibe la información y el proceso se completa cuando la entidad-2 ofrece una respuesta o comentarios a la entidad-1 sobre la información recibida. De igual forma, se establecen los factores críticos de éxito para el cambio organizacional y en los que está implícita una buena comunicación:

1. visible apoyo a la gestión y el compromiso
2. La preparación adecuada para un cambio exitoso
3. La participación del usuario
4. Una fuerte necesidad relacionada con el negocio para el cambio
5. Un sistema de recompensas que apoye los cambios necesarios
6. Un alto grado de comunicación.

Por supuesto, la ausencia de alguno de estos factores críticos de éxito afecta el desarrollo de una organización en su esfuerzo de cambio. El foco de esta discusión se limita al alto grado del factor de comunicación. Por otro lado, en la comunicación se tiene en cuenta que la micro evolución se da por los procesos de la organización, ya que se ve como la teoría aplicable en diferentes niveles; es ahí cuando la micro evolución se relaciona con las nuevas organizaciones, teniendo en cuenta la población y todos sus cambios, mientras que a todo cambio de la organización se le llama macro evolución (Mónica García; et. al., 2012, pág. 85).

### **2.11.3 Barreras de comunicación**

Aunque el contexto organizacional brinda diversas oportunidades para la comunicación eficaz y productiva, de igual manera representa muchas barreras que interfieren con el proceso de la comunicación. Las barreras tienen varios orígenes, que incluyen las fuentes interpersonales, organizacionales y culturales. (Hitt, 2006, págs. 503-505).

#### **2.11.3.1 Barreras interpersonales**

Los obstáculos para la comunicación interpersonal pueden ocurrir tanto en el emisor como el receptor. También la responsabilidad de asegurar la comunicación exacta recae de modo simultáneo en ambos.

Sin embargo, es obligación del emisor seleccionar cuidadosamente el lenguaje y las palabras —para codificar el mensaje—, con la finalidad de lograr la mayor precisión en el significado. La precisión tiene importancia especial si el emisor trata de persuadir al receptor para que haga algo, con un lenguaje o un estilo de comunicación diferente del que éste prefiere.

Las diferencias individuales entre los emisores y los receptores, en términos de características básicas como edad, género, origen étnico o nivel educativo, a veces son la fuente de barreras para la comunicación.

En general, sería razonable suponer que cuantas menos diferencias haya entre las dos partes respecto de esta clase de atributos, habrá menos barreras para la comunicación. Sin embargo, aun cuando haya esta clase de diferencias, como la diferencia de género entre emisor y receptor, las evidencias que aporta la investigación tienden a no encontrar impedimentos consistentes serios para la comunicación eficaz en relación con esa característica.

El administrador debería estar muy alerta ante la posibilidad de que las diferencias individuales entre el emisor y el receptor podrían significar un obstáculo significativo para la buena comunicación en una instancia específica, en vez de suponer que nunca serán una barrera o, a la inversa, que siempre lo serán.

Las emociones son otra barrera. La forma en que se sienta el receptor en ese momento influye en lo que escucha o interpreta. Con seguridad usted ha tenido la experiencia de sentir que alguien era “delicado” o demasiado sensible cuando respondió a su mensaje. Como consecuencia, los comentarios que por lo general serían tomados como simples opiniones se interpretarían como críticas (Hitt, 2006, págs. 503-505).

### **2.11.3.2. Barreras organizacionales**

Así como las barreras interpersonales limitan la comunicación, también lo hacen las organizacionales.

Dichas barreras interfieren con la comunicación entre individuos o grupos dentro de la misma organización, entre individuos o grupos de dos organizaciones diferentes, o entre organizaciones completas. La base de estas barreras está en la estructura jerárquica de las organizaciones.

Todas ellas, independientemente de su complejidad, tienen funciones especializadas y más de un nivel de autoridad. Esta especialización crea una situación que favorece el surgimiento de dificultades de comunicación. Un ejemplo, sería el caso de una persona que proviene de marketing, junto con otra de investigación y desarrollo. A la primera no le importaría exagerar, en tanto que la segunda siempre moderaría sus opiniones (Hitt, 2006, págs. 503-505).

### **2.11.3.3. Barreras culturales**

La comunicación y la cultura están muy relacionadas. La cultura no existiría sin comunicación, y la comunicación humana sólo ocurre dentro de un contexto cultural. Como el acto de comunicarse está ampliamente relacionado con el ambiente, la cultura lo facilita o lo dificulta. Así, la similitud de culturas entre los emisores y los receptores facilita la comunicación exitosa: el significado que se busca tiene mayores probabilidades de transferirse. Las diferencias culturales obstruyen el proceso. Cuantos mayores sean las diferencias culturales entre emisor y receptor, mayores serán las dificultades que se esperan en la comunicación.

Por lo tanto, si todo lo demás permanece igual, debería ser más fácil, por ejemplo, que un gerente estadounidense se comunicara con un subalterno australiano que con uno griego. No es que las diferencias culturales extremas impidan la comunicación óptima, sino que las posibilidades de fallas en ésta aumentan en proporción con las diferencias de origen y costumbres de ambas partes. (Hitt, 2006, págs. 503-505).

## **Capítulo tres: Gestión del cambio organizacional**

El mundo empresarial está en constante movimiento. El avance de la tecnología y la transformación del hábito de consumo de los clientes han generado que las organizaciones también empiecen a implementar modificaciones internas en el negocio para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es así que surge la gestión del cambio, un enfoque sistemático que se encarga de lidiar con la transición o transformación de los objetivos, procesos y tecnologías inmersos en una empresa. Tiene como propósito implementar estrategias para efectuar el cambio, controlarlo y ayudar a los colaboradores a adaptarse al mismo. Estas estrategias incluyen un procedimiento estructurado para realizar la transformación, así como un mecanismo para responder a las solicitudes y darles seguimiento (Molina, 2019, Párr. 1-2).

El cambio organizacional es una parte de la gestión administrativa de las organizaciones, no es algo que se desarrolle dentro de una empresa porque sí; es una gestión que se hace como respuesta a un estudio minucioso de las necesidades de la empresa y sus problemas. Se desarrolla mediante la creación de unos procedimientos ejecutados por unos líderes organizacionales idóneos y este procedimiento debe ser plasmado en una guía para su fácil desarrollo y seguimiento (Acosta, Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional, 2002, pág. 21).

### **3.1. Definición de la gestión del cambio organizacional**

La gestión de cambio es fundamental para que una empresa cuente con capacidad de adaptación, sobre todo cuando estas variaciones requieren que los trabajadores aprendan y adopten nuevos comportamientos y habilidades.

Es un enfoque que se encarga de lidiar con las transiciones de una organización. Para lograrlo, se implementan estrategias para anticipar, ejecutar, controlar y medir en cambio, así como para ayudar a todos los miembros a adaptarse al mismo (Corrales, 2021, Párr. 10-11).

La gestión de cambio es un procedimiento complejo que requiere una planificación detallada y con metas definidas. Para desarrollarla de manera efectiva, es importante que las compañías trabajen de la mano con sus colaboradores, ya que son ellos los que empezaran a implementar los cambios en los procesos. Tenerlos en cuenta no solo los mantendra motivados, sino tambien fomentara el alcance de los objetivos estrategicos (Molina et. al, 2019, Párr. 12).

### **3.2. Fases en la gestión del cambio organizacional**

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

La planificación adecuada para llevarla a cabo, considerando la respuesta esperada a partir de su puesta en marcha y los riesgos a los que habrá de enfrentar, como también los recursos de los que puede disponer (French, 2007, pág. 52).

#### **3.2.1. Reflejar y modelar el futuro**

Durante esta etapa el facilitador orienta a los miembros de la organización en su reflexión sobre los resultados del análisis organizacional y el desarrollo de escenarios de futuro compartidos y plausibles.

Se trata de un proceso de descubrimiento en el que se recurre a técnicas típicas de consulta valorativa y a ejercicios de concepción de una visión para revelar esa visión y las necesidades y deseos de las personas en la organización. Éste es el momento de forjar consensos y compromisos entre los miembros de la organización ante el proceso de cambio que se avecina.

Herramientas sugeridas:

1. Ejercicio de creación de una visión: un proceso de creación de una afirmación persuasiva y contundente que describe qué aspira conseguir una organización.
2. Creación de escenarios: un método estructurado para construir narrativas o situaciones en las que se describe los límites exteriores de futuros plausibles.

### **3.2.2. Configurar el proceso de cambio organizacional**

Una vez consensuada la visión e identificados los objetivos, la organización estará en condiciones de crear una estructura que asegure que se dan las condiciones para comenzar la aplicación del cambio de manera sostenible. Ello requiere establecer procedimientos de trabajo dedicados específicamente al proceso de cambio.

Es muy importante que la estructura garantice el mantenimiento de un alto nivel de apoyo a lo largo de todo el proceso y de que exista un equipo para el cambio capaz de asumir enteramente este proceso.

Herramienta sugerida:

1. Modelo de mandato para el equipo del cambio: puede ser utilizado como base para la selección del equipo del cambio y adaptado como sea necesario.

### **3.2.3. Aplicación**

Es la etapa en que pueden iniciarse los proyectos y las iniciativas. Estas iniciativas podrían tratar de mejorar los procesos empresariales.

Por ejemplo, o abordar la cultura de trabajo en la organización. Aquí resulta fundamental establecer un sistema de seguimiento para supervisar los progresos de las iniciativas de cambio y conocer los ajustes que podrían ser necesarios para continuar en la senda del proceso de cambio. Más aun, mantener informados a todos los miembros de la organización, y cuando sea posible, implicados, es muy importante para el éxito del proceso de cambio.

Herramientas sugeridas:

1. Reuniones de colaboración: una herramienta para ayudar a los miembros de las organizaciones a participar e involucrarse en el proceso de cambio.
2. Empezar a colmar las brechas: un taller en sesión plenaria para establecer las prioridades al colmar las brechas entre la situación actual y la visión establecida en la etapa 1.

### **3.2.4. Integración**

Integración significa que se ha asimilado el cambio en los procesos de trabajo e identidad de la organización. El éxito de la integración se apoya en el éxito de las etapas anteriores.

Herramienta sugerida:

1. Revisión a posteriori: un procedimiento simple utilizado para repasar las lecciones extraídas de aciertos pasados con la intención de mejorar el desempeño futuro (Thomas, 2010, pág. 4).

### **3.3. Plan de gestión del cambio organizacional**

La realidad que nos rodea, con continuos cambios, nos hace justificar una formación y una gestión del cambio integral.

Los ciclos económicos y las continuas transformaciones en los sistemas y modelos económicos y productivos obligan a las empresas a adaptarse continuamente. Vivimos en una sociedad en continuo cambio (Pino, 2015, Párr. 1).

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos.

Porque la planeación estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro (Roncancio, 2018, Párr. 1-3).

### **3.3.1. Preparación para la gestión del cambio**

Una vez que el administrador o grupo de administradores se han convencido de la necesidad de un cambio y de haber realizado un diagnóstico preciso de las causas que lo exigen, hay que prepararse para el cambio. La planeación supone cuidar varios aspectos importantes.

1. Oportunidad: a menudo los administradores quisieran iniciar las cosas lo más pronto posible, en especial si la necesidad del cambio parece excepcionalmente fuerte. En cuanto a si es buena idea o no poner en marcha el cambio de forma rápida es algo difícil de juzgar.  
Actuar demasiado rápido podría llevar a cambios mal planeados que fracasan con frecuencia por la falta de los apoyos suficientes. Por el contrario, esperar demasiado para hacer los cambios necesarios también podría derivar en un fracaso. Queda claro que la oportunidad de los cambios es un factor crucial para su éxito.
2. Generación de apoyo: una de las mejores garantías de la realización satisfactoria del cambio es edificar con anticipación los apoyos necesarios para llevarlo a cabo. El desarrollo de este principio exige una consideración especialmente cuidadosa de quiénes van a resultar afectados por los cambios y cuáles serán sus reacciones más probables.

Esto significa que, para incrementar la probabilidad de éxito, los administradores deben entender claramente la situación y las circunstancias en las cuales van a tener lugar los cambios. También significa que, tras esta clase de análisis, el administrador debe seguir las actividades de generación de apoyo.

3. Comunicación: un paso clave para generar y disponer de los apoyos necesarios para los cambios importantes es informar con anticipación a las personas que serán afectadas por ellos. La cooperación tiende a mejorar cuando la gente comprende las razones de los cambios y, en especial, las formas en que podrían afectarlos.

El éxito del cambio tan importante se atribuyó al compromiso de la administración con una comunicación abierta. Si, en contraste con este ejemplo, no es posible comunicar con claridad las razones de los cambios y sus posibles efectos, ello podría indicar que los cambios no se han planeado de manera suficiente, y que quizás no tengan suficiente probabilidad de éxito.

Aunque en raras ocasiones el fracaso de los cambios se debe al exceso de comunicación, cuando hay falta de comunicación casi siempre se presentan dificultades.

4. Participación: lograr que participen en la etapa de planeación aquellos que serán afectados por los cambios contribuye a generar el apoyo posterior a éstos.

A menudo tal participación ayuda a mejorar los planes y lograr compromisos. Además, la participación genera confianza, porque quienes inician los cambios, de hecho, permiten la influencia de otros respecto de cómo y cuándo llevar a cabo los cambios. Por supuesto, el uso de la participación tiene su costo. Toma tiempo y esfuerzos de ambas partes, tanto de la administración como de los empleados, y talvez no sea viable cuando la velocidad es esencial o cuando no es fácil propiciar la participación eficaz.

Además, la participación resulta contraproducente cuando las sugerencias y las solicitudes de los participantes difieren en muchos sentidos de la meta del administrador.

5. Incentivos: otro factor que ayuda a cimentar el apoyo necesario para llevar a cabo un cambio es otorgar incentivos a quienes resultarán afectados.

El simple hecho de comunicar los beneficios que traerá consigo el cambio para las personas suele favorecer el respaldo de éstas. En otros momentos, los incentivos implican la concesión directa de beneficios a los afectados. Tales beneficios pueden ser de carácter no monetario, como mejores condiciones de trabajo, o bien, de carácter monetario, como una mayor compensación a cambio de mayor responsabilidad (Hitt, 2006, págs. 620-621).

### **3.3.2. Planificación para la gestión del cambio**

Por planeación estratégica o planificación estratégica nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados.

Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal. El cometido de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir, con un buen camino o un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta.

Esto se traduce en: definir y luego alcanzar el objetivo propuesto, aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto, diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta, lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan, proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad.

La planeación estratégica es una herramienta clave de aplicación que encamina a la organización a enfrentar un entorno cada vez más complejo, cambiante e incierto y, que se convierte en un factor detonante para distinguir entre las empresas exitosas y las que se preocupan por sobrevivir o defenderse de los embates ambientales (Lopez, 2018, pág. 1).

### **3.3.3. Desarrollo de la gestión del cambio**

La planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y ésta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales, sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas ulteriores.

Finalmente, el proceso deberá controlarse y someterse a dinámicas de diagnóstico y evaluación estratégica, para saber qué tanto se aproximan sus resultados a lo proyectado inicialmente y dónde están las fallas, las dificultades o los retos y de qué manera pueden solventarse para obtener mayor eficiencia y resultados óptimos (Rojas Y Medina, 2012, pág. 2).

### **3.3.4. Administración para la gestión del cambio**

Como administrador, usted no sólo tendrá oportunidades para dirigir el cambio en el nivel organizacional, sino que de manera creciente deberá manejar el cambio en un nivel más micro: administrar el cambio en un equipo

El cambio individual de los subalternos, y los cambios personales en usted mismo. Es importante poner mayor atención a estos aspectos más “micro” del cambio. El fracaso en adaptarse personalmente, en no brindar ayuda a los demás para su cambio individual, o en no saber dirigir eficazmente el cambio en el equipo podría tener efectos devastadores no sólo en los individuos implicados, sino también en la empresa en general (Hitt, 2006, pág. 41).

La administración del cambio comienza con el análisis de las fuerzas exógenas (exigencias de la economía globalizada, de la tecnología, de los consumidores, de la competencia) y de las fuerzas endógenas (como decisiones y actividades internas, demandas de nuevos procesos y tecnologías, nuevos productos o servicios, exigencias de los empleados y sindicatos) que crean la necesidad de cambios en la organización.

El principal obstáculo para administrar el cambio consiste en que los administradores y los gerentes están más acostumbrados a concentrarse en aspectos físicos y concretos y a trabajar con datos previsibles, determinísticos y de fácil comprensión lógica. Es decir, saben manejar con pericia las cosas reales y palpables, sean máquinas, equipos, materiales, computadoras, productos, servicios, pero tienen grandes dificultades para tratar a las personas (Chiavenato, 2009, pág. 418).

### **3.4. Beneficios de la gestión del cambio organizacional**

El cambio es un factor que debe traer consigo avances positivos para la empresa. A su vez debe traer mejoras en los diferentes componentes de la misma, es decir, a su rentabilidad, competitividad, entre otros factores que compartiremos a continuación.

1. Mejora la cultura organizacional y la confianza en la empresa. Ya que la gestión del cambio está fundamentada en la transparencia de la información con el equipo de trabajo.
2. Reduce las problemáticas y la resistencia al cambio. Gracias a que la comunicación facilita la comprensión de los objetivos y las razones del cambio.
3. Convierte los problemas en oportunidades empresariales, puesto que la gestión del cambio busca aprovechar las situaciones difíciles como oportunidades para el crecimiento de la empresa, es decir, aprender de ellos para mejorar.
4. Aumentan los beneficios para la empresa. Pues los cambios potencian las alternativas de las empresas para integrar tecnologías y metodologías que lo que buscan es mejorar los procesos de las mismas.
5. Impacta positivamente sobre los clientes. Debido a que los cambios permiten mejorar los procesos de la empresa, de tal manera que se verán reflejados en la atención al cliente y otros aspectos que están relacionados con este.
6. Aumenta la eficiencia de los equipos. Gracias a la integración de nuevos métodos y tecnologías, lo que además conlleva a brindar capacitaciones, las cuales mejorarán la productividad de tu equipo de trabajo (García, 2018, Párr. 10).

### **3.5. Importancia de la gestión del cambio organizacional**

La gestión del cambio aumenta el éxito de proyectos e iniciativas críticas. Además, mejora la capacidad de una empresa para adaptarse rápidamente. El cambio de negocio es constante e inevitable. Cuando está mal administrado tiene el potencial de causar estrés organizacional, así como un re trabajo innecesario y costoso.

Al estandarizar la coherencia y eficiencia del trabajo asignado, la administración de cambios asegura que el activo de las personas de una organización no se pase por alto. A medida que se producen cambios en el trabajo, la administración de cambios ayuda a los empleados a comprender sus nuevos roles y crear una cultura más basada en procesos. La gestión del cambio también fomenta el crecimiento futuro de la empresa al permitirle mantenerse dinámico en el mercado.

La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación (Ferrer, 2014, pág. 120).

#### **3.5.1. Innovación**

Mucho se dice que la única constante de la vida es el cambio. Y así es, vivimos en un entorno cambiante, por los avances tecnológicos, pero también impredecible a nivel micro y macro. Por eso las empresas debemos estar preparadas para afrontar el cambio, adaptarnos y evolucionar.

Una de las mejores maneras de afrontar los cambios y las transformaciones es promover una cultura de innovación. Una cultura innovadora permite abrir la mente a nuevas posibilidades, a nuevos caminos, nuevas soluciones.

Abre la puerta a la flexibilidad de probar cosas antes imaginadas. Permite a la organización y a sus departamentos adaptarse, crear nuevos procesos, implementar nuevos sistemas, salir de la zona de confort y seguir avanzando con el entorno.

Una cultura de innovación favorece también la competitividad de la empresa frente a la competencia y fortalece el sentido de pertenencia y la percepción de valía de los colaboradores. ¿Por qué? Porque hay una mayor apertura a escuchar, evaluar y adoptar nuevas propuestas y nuevas ideas, lo cual a su vez motiva a los empleados a estar en una constante búsqueda por seguir aportando, mejorando e innovando (Lara, 2020, párr. 9-10).

La innovación es uno de los grandes generadores de cambio, incluso puede ser vista como el cambio en sí misma: “la innovación es uno de los cambios organizacionales más importantes debido a que produce un flujo continuo de bienes y servicios nuevos y mejorados que crean valor”. Además, modifica la forma de ver y hacer las cosas, puede tener incidencia en la cultura y la identidad de los entornos y de la misma organización (Jones, 2008, pág. 366).

### **3.5.2. Características y dinámica de la innovación**

La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos o mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes.

Es un fenómeno inmutable en la dinámica del mercado capitalista, los emprendedores buscan de forma constante diferenciales competitivos que les permitan descubrir y abrir nuevos mercados o conseguir una ventaja única frente a competidores. Sus beneficios son innumerables dependiendo del caso, casi siempre es asociado a un rédito económico mayor, pero también se pueden obtener un sinnúmero de ventajas en principio no monetarias.

La innovación trae el cambio, la modificación de las costumbres, los hábitos, los procesos, los resultados, las cosas tal como son, y por lo tanto también está asociada al riesgo. Mientras mayor es el cambio mayor es el nivel de riesgo.

Se estima que entre el 10% y el 20% de la innovación puede llevar al tipo de cambio que las organizaciones quieren: nuevas tecnologías y productos redituables, por lo tanto, el costo es verdaderamente elevado para la organización y es constante (Jones et. al, 2008, pág. 392).

### **3.5.3. Mecanismos organizacionales para desarrollar la innovación**

La innovación debe ser vista como una actividad inter funcional. Encararla con éxito depende de que las actividades del departamento de I+D se coordinen con las actividades de otros departamentos (Jones et. al, 2008, pág. 379).

La coordinación eficiente entre los diferentes departamentos entonces es fundamental para propiciar y desarrollar innovación. Esta tarea recae en el líder de equipo, quien no solo debe tener el tipo apropiado para el liderazgo y la administración efectivo, sino que debe poder superar sus antecedentes funcionales para pensar inter funcional-mente.

También se lo denomina campeones de ideas, o promotor o agente del cambio, su espíritu emprendedor es clave ya que su función es luchar para vencer la resistencia natural al cambio, convencer a los otros de los méritos de una idea y conducir el proceso de innovación en una situación organizacional. Numerosos estudios muestran la importancia de que exista uno para que las ideas prosperen, aunque puede ser altamente riesgoso para quien ostenta el cargo.

Generalmente para el desarrollo de innovaciones se procede a la organización de grupos de desarrollos especiales. Es decir, una fuerza de tareas integrada por especialistas de diversos departamentos que conforman un cuerpo de emprendedores internos, generando así un escenario de organizaciones pequeñas dentro de una organización grande. También se conoce esta técnica como equipo venturo.

Esto permite amplia participación de todos los miembros, flexibilidad y agilidad al grupo, con muy baja burocratización. Se convierten en emprendedores internos, se apropian del problema. Estas divisiones empresariales no se disuelven cuando el producto llega al mercado (Chiavenato I. , 2010, pág. 292).

### **3.6. El cambio y la gestión empresarial**

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

Cuando los administradores contemplan el futuro de sus organizaciones, no pueden escapar al inevitable proceso de cambio, el que tendrán que enfrentar con audacia, pericia, conocimiento y sobre todo planificando, pero desafortunadamente por falta de esto último muchos líderes y organizaciones no han sobrevivido o bien cuando quieren implementarlo ya es demasiado tarde, por lo que el empleo de la razón como la difusión adecuada de la información entre los involucrados son elementos muy importantes para evitar fracasos (French, 2007, pág. 102).

#### **3.6.1. Cambio planeado**

Está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total.

En otras palabras, se realiza un estudio profundo de la situación, que permita identificar qué aspectos que no son satisfactorios y visualizar el punto al que se quiere llegar. Así mismo, se vuelve más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar. El cambio planeado se realiza básicamente para:

1. Lograr que los efectos del cambio duren un tiempo considerado.
2. Obtener un cambio.
3. Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la empresa.
4. Aplicar las herramientas adecuadas para realizar el cambio.
5. Visualizar efectos a futuro.
6. Saber manejar adecuadamente la resistencia al cambio.

7. Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras (Ponce, 2004, pág. 83).

### **3.6.2. Cambio estratégico**

El cambio estratégico se refiere a modificaciones, de mayor o menor calado, que la empresa va a tener que llevar a cabo en su estrategia. El cambio estratégico será necesario cuando se produzca una desviación estratégica, es decir, cuando se produzca un cambio en el entorno que rodea la empresa que haga que la estrategia actual de la empresa quede desfasada y, por tanto, sea necesaria su modificación.

El cambio estratégico forma parte del propio proceso de la estrategia empresarial, dado que ésta ha de ser flexible. La flexibilidad le proporciona a la empresa la capacidad para cambiar su estrategia siempre que sea necesario.

Por lo tanto, el cambio estratégico va siempre unido al cambio en el entorno, de manera que cuando se producen modificaciones en el segundo (entorno), habrá que modificar también el primero (estrategia). En este sentido, el cambio estratégico toma un equilibrio escalonado, dentro del cual se dará una situación de cambio continuo (evolución natural de la estrategia a lo largo del tiempo) junto con situaciones de cambio radical (cambios espontáneos e imprevistos de la estrategia).

Aun siendo necesario, el cambio estratégico no siempre es posible, por los obstáculos con los que se encuentra. Existe una tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio, pues las personas tienden a aferrarse a la forma actual de hacer las cosas. Precisamente, para que el cambio sea posible y para que dé los resultados deseados, hay que gestionar el cambio (Klower, 2008, Párr 1-4).

### **3.7. Factores para tomar en cuenta para la gestión del cambio organizacional**

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna.

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la compañía (Rincon, 1998, pág. 12).

### **3.7.1. Comunicación**

Esta variable recaba el grado en que la comunicación es utilizada como una herramienta valiosa para impulsar el cambio organizacional. Esto se debe a que, si la comunicación es fluida y bien dirigida, tanto ascendente como descendente (retroalimentación). El cambio se realiza de manera más armónica y con menos incertidumbre. Ésta es sin dudas la variable de mayor relevancia dentro de esta dimensión y de las más complejas.

Pero si se tienen resultados satisfactorios en la comunicación del cambio durante todo el proceso, se habilita una transformación más armónica, sin malentendidos y conflictos.

Para ello los líderes deben estar bien preparados, informados y capacitados para poder transmitir todos los acontecimientos del proceso de cambio que vayan surgiendo. Deben escuchar a las personas, prestar atención a todo tipo de sugerencias y aquellas que son de relevancia llevarlas a cabo. Esto permite mostrar que las ideas son escuchadas y tomadas en cuenta, lo que genera una mejor retroalimentación. Es fundamental usar todos los canales de comunicación que sean convenientes para informar.

Es importante recordar que todo proceso de cambio trae gran incertidumbre y malestar, pero si las personas están bien informadas y tienen respuestas a sus preguntas, las tensiones y los malentendidos disminuirán considerablemente. Los líderes deberán estar abiertos a tener una comunicación franca y honesta con todas las personas para así hacerlas partícipes del cambio (Dominguez Y Giordona, 2009, pág. 130).

### **3.7.2. Cultura empresarial**

La cultura empresarial es fundamental para la gestión del conocimiento en cualquier tipo de organización, que se entiende como el conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen de una organización. Como un entendimiento social compartido, producto de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización (Toca, 2009, pág. 118).

La cultura organizacional se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica. Y si además se tiene en cuenta que la cultura no es estática, si no que cambia con el tiempo, entonces el análisis se debe realizar a partir del pensamiento complejo.

Considerando el entorno económico actual y los esquemas emergentes de la competencia, las organizaciones que requieren desarrollar diseños productivos y los servicios más efectivos que aseguren mayores posibilidades de sustentabilidad y sostenibilidad, por medio de los intangibles basados en el conocimiento (Gómez, 2009, pág. 2).

Entonces, podemos concluir que la mejor manera de preparar a tu empresa para el cambio es adoptar una cultura organizacional que priorice y promueva la Gestión del Cambio y también la innovación. Ambos son dos pilares fundamentales para seguir en la jugada a pesar de las circunstancias del entorno (Lara et. al, 2020, párr. 11).

### **3.7.3. Liderazgo**

Kurt Lewin sobresalió por sus investigaciones sobre los equipos de trabajo y técnicas para mejorar la comunicación entre los miembros, pues estudio todas las fuerzas que favorecen la cohesión y la cooperación. El elemento central es el liderazgo del administrador, o gerente, de un área funcional de la empresa, el cual requiere cambiar en ocasiones la cultura o visión del grupo sobre la forma de abordar los problemas.

El cambio del pensamiento grupal en una organización es una habilidad del líder que requiere modificar actitudes, comportamientos, hábitos, intereses e incluso sentimientos. Elton Mayo había expuesto que en las organizaciones existen grupos informales que piensan y actúan igual

Sin darse cuenta necesariamente de que comparten las maneras de hacer las cosas y resolver los problemas, conforme a un paradigma social y técnico (cultura laboral establecida), y, por tanto, el cambio organizacional implica mudar una forma de trabajar por otra. Ello implica liderazgo, que lo define así: ser líder es influir en otros para lograr un fin valioso. Las palabras clave de esta definición son: "influir" y "fin valioso". Influir es la energía y el proceso que movilizan, es decir, motivan, a otros a realizar, de manera comprometida, una tarea u objetivo.

Fin valioso significa que el objetivo ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo, cualquiera que éste sea; de ahí que en la empresa es necesario destacar el servicio a la comunidad, al cliente y, al mismo tiempo, los beneficios que genera a sus integrantes al darles empleo, a los inversionistas, al darles rentabilidad a sus inversiones. (Hernandez y Rodriguez, 2006, págs. 104-105).

#### **3.7.4. Motivación**

La palabra que debe estar siempre asociada a Cambio es motivación. No hay cambio que inicie y se sostenga sin motivación.

Por ello, acudiendo a una de las definiciones vinculadas a la motivación laboral, proponemos una metodología de gestión de cambio desde los fundamentos de la motivación: dirección, esfuerzo y persistencia.

Sean como conceptos o como habilidades, estas dos palabras son inmensamente valoradas en las organizaciones que quieren maximizar su desempeño y evolucionar permanentemente. Por un lado, todo empieza y termina bien con buena motivación y, por otro lado, la materialización de un objetivo se potencia con una adecuada gestión de cambio. Estamos en un entorno donde necesitamos cambiar procesos, estructura organizativa, estrategia y movilizar la motivación humana es uno de los mayores retos. (Corcuera, 2021, párr. 1-3).

La motivación puede afectar el cambio organizacional, por eso se debe promover constantemente, conociendo a las personas que lo integran y no solo las métricas que deben alcanzar. La finalidad de las acciones de las empresas no debe estar enfocadas a lo monetario, porque eso no creara que la gente quiera hacerlo, porque no se identifican, debe haber algo más que solamente ganar dinero (Norori, 2016, Párr. 15-16).

El factor humano es muy importante para que un proyecto tenga éxito. Si las personas implicadas no utilizan las herramientas, poco se podrá hacer. Si se oponen, pueden constituir un obstáculo que impida avanzar en la implantación.

Por eso es importante hacer una buena gestión del cambio implicando y motivando a todos los trabajadores, si estos están motivados, la gestión será más rápida y eficiente garantizando el éxito del proyecto (Cisneros, 2019, párr. 1).

### **3.7.5. El papel de las personas**

La dimensión de análisis “Personas” es amplia y está compuesta de diversas variables del comportamiento humano. Conocer, entender y medir el comportamiento de las personas en las organizaciones, permite comprenderlas e integrarlas a la tarea del cambio como uno de los principales activos intangibles de la organización. En tanto es parte del objetivo de la organización lograr que las personas se conviertan en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio estratégico; para ello, debemos entender cómo las personas impactan en los resultados de las organizaciones.

Muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso.

Actualmente hay coincidencia entre quienes dirigen las organizaciones, acerca de la importancia del factor humano en las organizaciones. Los autores sugieren que al ser las personas las encargadas de ejecutar el cambio, difícilmente se puedan realizar las transformaciones propuestas si las mismas no tienen la capacidad, necesidades, valores y la motivación por el cambio.

Desde nuestra perspectiva, las personas de una organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio o bien un obstáculo en el proceso de transformación. Es sin duda el reto para quienes dirigen el cambio, estimular la creatividad, el compromiso, la colaboración, cooperación, iniciativa y disposición de las personas, así como su tolerancia al cambio.

Un proceso de cambio ocurre de forma efectiva si las personas están comprometidas con él. En este sentido, para que las mismas se comprometan, éstas no pueden ser “atropelladas” por el proceso como si fueran ajenas al mismo.

En tanto el cambio ocurre a través de las personas, éstas deben ser integradas como parte del proceso de cambio y para ello, es necesario conocer sus valores, creencias, así como sus comportamientos (Dominguez Y Giordona, 2009, pág. 96).

### **3.8. Retos de la gestión del cambio organizacional**

Quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como hacen las compañías excelentes. Las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con viseras que sólo los dejan buscar la continuidad y hacen del conservadurismo y la tradición una filosofía de trabajo. Como no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso.

Muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos, mientras otros terminan en fracasos rotundos que consumen más tiempo del previsto, deterioran la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos emocionales derivados del cambio mal planeado.

Algunas organizaciones no se atreverán a emprender cambios simplemente porque los gerentes involucrados están recelosos o se sienten incapaces de lograrlo.

Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia, no sólo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos (Chiavenato, 2009, págs. 423-424).

### 3.8.1. Manejo de la resistencia al cambio

El cambio reemplaza lo conocido por ambigüedad e incertidumbre. Sin importar qué tanto le disguste asistir a la universidad, por lo menos sabe lo que se espera de usted. Cuando deja la universidad para integrarse al mundo de un empleo de tiempo completo, cambia lo conocido por lo desconocido, no importa qué tan ansioso esté usted por salir de la universidad. Los empleados de las organizaciones se enfrentan a una incertidumbre similar.

Por ejemplo, cuando los métodos de control de calidad basados en modelos estadísticos complejos se introducen en las plantas de manufactura, muchos inspectores de control de calidad deben aprender los métodos nuevos. Algunos inspectores pueden tener temor de no poder hacer esto, y por lo tanto desarrollar una actitud negativa hacia el cambio o tener un desempeño deficiente si se les pide que los utilicen.

Otra causa de resistencia es que se hacen las cosas por hábito. Todos los días, cuando usted va a la universidad o al trabajo, probablemente recorra el mismo camino. Si usted es como la mayoría de las personas, encontrará una sola ruta y la usará en forma regular. Como seres humanos somos criaturas de hábitos.

La vida es lo bastante compleja, por lo que no se debe tomar en cuenta toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tomamos a diario. Para sobrellevar esta complejidad, se depende de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando tenemos que hacer frente al cambio, se convierte en una fuente de resistencia.

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo que ya se poseía. Cuanto más hayan invertido las personas en el sistema presente, más se resistirán al cambio. ¿Por qué? Temen perder prestigio, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal u otros beneficios económicos que ellas valoran.

Esto ayuda a explicar por qué los trabajadores de mayor edad tienden a resistir el cambio más que los trabajadores jóvenes. Los trabajadores de mayor edad por lo general han invertido más en el sistema presente, y por lo tanto tienen más que perder con el cambio. Una causa final de resistencia es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con los objetivos y los intereses de la organización.

Por ejemplo, un empleado que cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto reducirá la calidad de los productos o la productividad puede resistirse al cambio. Si el empleado expresa su resistencia en forma positiva, puede ser benéfico para la organización (Robbins y Coulter, 2010, págs. 318-319).

### **3.8.2. Razones de la resistencia del cambio**

1. Porque no les agrada el cambio en sí mismo, o bien porque afecta sus valores éticos, o creen que la acción a implementar es técnicamente incorrecta, o porque sienten miedo e incertidumbre. En los tiempos actuales, con altos índices de desempleo, las personas temen que cualquier cambio en la organización, nuevos sistemas, nuevas metodologías, desemboque en despidos de personal o los afecte de algún modo y que, dado el alto desempleo, deban aceptar una situación que les desagrada sólo porque no tendrán opciones laborales en el mercado.
2. Por problemas provocados por el método o la forma en que se introduce el cambio: nos referimos en párrafos anteriores a los problemas derivados de la mala comunicación y la influencia de ciertos detalles en la implementación. Otro factor que genera resistencia al cambio es que las personas sienten “que no han sido consultadas” y que, por lo tanto, el cambio les es impuesto.
3. Por percepciones de inequidad: cuando unos experimentan que se los obliga a cambiar y los beneficios los reciben otros. Como ya se comentó, a veces las personas sienten que esto es así, aunque sean beneficiados de un modo u otro, ya que si sienten que ellos no reciben los beneficios más importantes o que otros se han beneficiado en mayor medida, no llegan a percibir sus propias ventajas.
4. De más está decir que la resistencia será más profunda si las tres causas se presentan en forma simultánea: desacuerdo con el cambio en sí mismo, desacuerdo con la forma en que fue implementado (incluye la comunicación del cambio) y no ser parte de los beneficios (“sentirse” beneficiados) (Alles, 2007, págs. 119-120).

### 3.8.3. Tipos de resistencia al cambio

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no sólo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra.

Por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente por- que se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el statu quo, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos, los cuales se explican a continuación:

1. Aspectos lógicos: la resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender.  
Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio le favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.
2. Aspectos psicológicos: son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.
3. Aspectos sociológicos: la resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios. Por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios.

En este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo (Chiavenato, 2009, págs. 423-424).

### **3.9. Niveles de la gestión del cambio organizacional**

El objetivo de la gestión de cambios es asegurar la eficacia de las soluciones en la dirección de los movimientos de la estructura de la empresa. Los encargados del cambio en la organización trabajan con el personal directivo superior para identificar las áreas de cambio futuro y gestionar estos cambios en sus organizaciones. Garantizan una formación de calidad para los empleados, un aprendizaje eficaz y aseguran que los efectos del cambio tengan un impacto positivo en las empresas y las personas.

El responsable del proyecto se compromete a planificar y evaluar cuidadosamente los resultados para garantizar su exactitud. Sin embargo, la gestión del cambio en la organización implica acciones que no pueden medirse objetivamente.

1. Formular y planificar los cambios. Aunque los objetivos pueden variar, es mejor empezar con un plan de acción. Se trata de diferentes actividades que tienen en cuenta a todas las partes interesadas. Como parte de este plan, se debe confirmar que todos entiendan claramente el propósito del cambio. Así como de indicar lo que el cambio significa para la organización y para todas las partes involucradas en el proceso.
2. Informar sobre las reformas propuestas tan pronto como sea posible. Al aparecer los requisitos previos para el cambio, la gente piensa en diferentes escenarios negativos y se encuentra en un estado de incertidumbre.  
Aunque el cambio sea una mala noticia, es mejor que los participantes comprendan las consecuencias y los beneficios del cambio y que puedan afrontar los hechos en lugar de los rumores.
3. Encargarse de informar a todos los participantes sobre los cambios futuros. Esto incluye una explicación de la razón de las próximas reformas, el método y las repercusiones. Participar en el entrenamiento ayuda a la gente a entender lo que se intenta conseguir.

4. Evaluar los nuevos cambios de rol que se pueden derivar de las reformas. Existen dos razones muy significativas para esto: los nuevos puestos deben estar ya constituidos y funcionar para que los cambios sean efectivos. Los nuevos roles ayudarán a los participantes a transformar los posibles miedos en beneficios de productividad, es decir, a motivarlos. Únicamente si se entiende el cambio de funciones y se planifica el camino desde su función anterior a la nueva.
5. Asegurarse de tener un sistema de medición. Se debe evaluar la eficiencia de los procesos cambiados. Es posible que se tengan que planificar evaluaciones provisionales a medida que se prueben los nuevos procesos y luego evaluaciones objetivas finales a medida que se establezcan los nuevos procesos (Morales, 2019, Párr. 6).

### **3.10. Estrategias de la gestión del cambio organizacional para una empresa exitosa**

Los principios de gestión y adaptación al cambio se establecen como un elemento clave que incide drásticamente en el funcionamiento, productividad y rendimiento de las empresas. La gestión del cambio ayuda a establecer una serie de agrupamientos o configuraciones, en medio de las cuales se dividen las funciones que aseguran el crecimiento y la eficiencia comercial, económica y social. Cuando no hay una coherencia y una armonía adecuada entre dichos agrupamientos, la organización no puede funcionar de la manera esperada, ni puede alcanzar los objetivos propuestos definidos en su estrategia, a través de su actividad comercial.

En este sentido, una organización realmente productiva y efectiva es aquella que logra generar una amplia coherencia entre sus componentes, y que no cambia un elemento o una función en un sector sin evaluar las consecuencias en los otros, comprendiendo a la organización como un todo de relaciones en la cual la interacción positiva es un elemento fundamental para su crecimiento y para lograr adaptarse positivamente a los cambios (Andreas, 2009, pág. 60).

1. Estrategia deliberada: una estrategia deliberada es una estrategia que se ha planificado con anterioridad, de acuerdo a unos objetivos específicos, y por medio de un esfuerzo planeado y controlado en la mente del estratega y del equipo de planeación. Un buen ejemplo de una estrategia deliberada es la de liderazgo en costos, cuando una compañía ofrece sus productos al más bajo precio de su industria.
2. Estrategia emergente: son estrategias realizadas que no fueron pretendidas, sino que surgieron de una manera espontánea, o como producto del seguimiento de patrones desarrollados en la ausencia de intenciones, denominados emergentes.
3. Estratagema: las estratagemas se definen por como una manera de alardear el desarrollo de iniciativas que no van a realizarse, pero que sugieren en los rivales una amenaza o disuasión.

Un ejemplo de estratagema es el de empresas que cambian su forma de penetrar mercados, contactando nuevo personal por medio de un engaño en donde se promueve la idea de poder adquisitivo con poco esfuerzo. La estratagema consiste en que se contacta a un grupo de personas a través de Internet o vía telefónica, ofreciéndoles una entrevista para un buen puesto de trabajo, que a la final resulta ser una conferencia de inducción a los productos y servicios que ofrece la empresa.

4. Posición: entender a la estrategia como una posición, es reconocer las fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno. De esta manera, la estrategia es un “nicho” que permite la generación de rentas a partir del dominio de una actividad “producto–mercado, y que además facilita evadir la competencia.

Como se puede apreciar, las empresas, de acuerdo con sus necesidades pueden aplicar o desarrollar distintos tipos de estrategias, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado, de favorecer el desarrollo de nuevos valores agregados, y de mejorar la percepción que tienen los clientes.

En cada caso, es importante que en las organizaciones se generen procesos de análisis y reflexión que permitan reconocer cuáles son las estrategias que más se adaptan a sus necesidades, y que los pueden generar resultados más positivos de acuerdo con los resultados que se han planteado (Duck, 2000, pág. 142).

### **3.11. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización (Chiavenato, 2009, págs. 435-436).

El desarrollo organizacional (OD, por sus siglas en inglés) es la aplicación en todo el sistema de conocimientos sobre la ciencia del comportamiento para desarrollar, mejorar y reforzar las estrategias, estructuras y procesos que llevan a la efectividad organizacional (Bateman Y Snell, 2009, pág. 655).

El punto principal del desarrollo organizacional está en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización. En principio, el desarrollo organizacional es un cambio organizacional planeado (Chiavenato, 2009, pág. 327).

#### **3.11.1. Fundamentos del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional ayuda a los administradores a reconocer que las organizaciones son sistemas con relaciones interpersonales dinámicas que los mantienen unidos.

El siguiente paso razonable es modificar grupos, unidades y organizaciones enteras para apoyar, no necesariamente reemplazar, las iniciativas de cambio.

El objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la auto renovación. El desarrollo organizacional se basa en una orientación de sistemas, modelos causales y una serie de supuestos clave que lo guían. A continuación, se describirán más a detalle:

1. Orientación de sistemas: el cambio es tan frecuente en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que el cambio genera. Algunas organizaciones han crecido tanto, con cientos de miles de empleados distribuidos por todo el mundo, que es difícil mantener un esfuerzo coordinado entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa integral que se ocupa de las interacciones de diversas partes de la organización a medida que se afectan entre sí.
2. Entender la causalidad: una contribución de la orientación de sistemas es ayudar a los administradores a considerar sus procesos organizacionales como un modelo con tres tipos de variables: causales, de intervención y de resultado final. Las variables causales son las que la administración puede cambiar de manera más directa. Las variables de intervención reciben la influencia inmediata de las variables causales. Por último, las variables de resultado final representan los objetivos que persigue la administración.
3. Supuestos básicos del desarrollo organizacional: los profesionales de desarrollo organizacional establecen una serie de supuestos que guían sus acciones. A veces, estas acciones son implícitas y deben examinarse para permitir el aprendizaje de doble ciclo. Es importante que los administradores identifiquen esos supuestos para que estén conscientes de su efecto (Newstrom, 2011, págs. 371-373).

### **3.11.2. Proceso de desarrollo de cambio**

El desarrollo organizacional es un proceso complejo. El diseño y aplicación pueden requerir un año o más, y el proceso puede continuar indefinidamente. El desarrollo organizacional pretende cambiar a la organización de donde está ahora (lo que requiere diagnóstico) a donde debe estar (por intervenciones de acción). Incluso entonces el proceso continúa, pues es conveniente evaluar los resultados y mantener la motivación (Newstrom et. al, 2011, pág. 375).

El desarrollo organizacional constituye un proceso que lleva años para cambiar una organización y que puede continuar indefinidamente. Para un programa de esa magnitud, el apoyo decidido de la alta administración es esencial.

1. Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el desarrollo organizacional.
2. Diagnóstico inicial.
3. Recolección de datos.
4. Retroalimentación de datos y confrontación.
5. Planeación de acción y solución de problemas.
6. Desarrollo de equipos.
7. Desarrollo intergrupar.
8. Evaluación y acompañamiento (Chiavenato, 2009, pág. 330).

### **3.11.3. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional, tiene como tantas otras cosas, una serie de beneficios y algunas limitaciones. Su implementación persigue el cambio, cuando se considera que es necesario y beneficioso para la organización. Las mejores implementaciones, que producen mayores beneficios, son aquellas que se aplican a toda la organización o a una parte muy significativa de ella.

El principal beneficio desde el punto de vista de la organización será lograr ese cambio que necesita para una mejor consecución de sus objetivos, eliminando factores no deseados, como la rotación y el ausentismo.

Desde el punto de vista de los individuos, el desarrollo organizacional no sólo aumenta la productividad y la calidad de su trabajo, por medio de una mayor motivación, sino que también mejora la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Las limitaciones más importantes derivan de su propia implementación. Por ejemplo, puede suceder que, por algún motivo, el programa se vea interrumpido y no alcance sus objetivos y entonces se lo vivencie como un fracaso; también que el proceso de la implementación del desarrollo organizacional sea muy extenso, y, por qué no, que se haya elegido un mal consultor (Alles, 2007, pág. 66).

## Conclusiones

Especificando los aspectos generales sobre el cambio organizacional que permitan que los dirigentes puedan supervisar el nivel de eficiencia y eficacia de una organización, con información básica, general y conceptual, cuya comprensión es necesaria para el éxito en toda empresa.

Describiendo las fuerzas que impulsan el proceso del cambio a un nivel corporativo y competitivo en las empresas de modo que las organizaciones afronten los cambios y marquen la diferencia para que sean exitosas. Así, las empresas siempre estén pendientes con lo que sucede en su entorno y de cómo se va a manejar el cambio dentro de la organización.

Explicando la gestión del cambio que promueve un desarrollo en las empresas para su competitividad se define que las organizaciones deben responder adecuadamente a los requerimientos del ambiente interno o externo, de tal manera que puedan ser competitivas, con el fin de que todos participen y todos sean beneficiados dentro de la misma, creando ventajas competitivas en un ambiente expuesto a competencia fuerte, dependiendo el rubro al que se dirija.

Analizando así, la importancia del cambio organizacional se identificaron procesos planificados necesarios para el cumplimiento de objetivos, competitividad y desarrollo empresarial a través de una correcta planificación y plan de acción, acorde a la realidad de la empresa y de los recursos con los que cuenta, ya que los cambios se concentran en las personas, y los puestos de trabajo a fin de ir adaptándose al ambiente en el que se encuentra.

## Bibliografía

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 24.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 24.
- Alles, M. A. (2007). *Organizacion*. Madrid: Ediciones Granica S.A. .
- Andreas, S. (2009). *El impacto de la gestion interna en el desempeño organizacional*. Texas: A&M University.
- Cabrera y Tacoronte, S. S. (2014). *El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva*. Bogotá, Colombia: Revista Innovar.
- Carranza, M. T. (2002). MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO. *Investigación Administrativa*, 16.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima Edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2a Edición ed.). México: MC Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administracion. Tendencias y estrategias*. Mexico : McGrawHill.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theorie: A Synthesis*. Thousand Oaks : Sage Publication.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia.: Editorial Norma.
- Duck, J. (2000). *El moustro del cambio*. Barcelona : Ediciones Urano.
- Faria, F. A. (2002). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa S.A.
- Faría, R. D. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa.
- Ferrer, J. (2014). *Gestion del cambio*. Barcelona: Accion empresarial.

- French, W. (2007). *Desarrollo organizacional, transformación y administración efectiva al cambio*. Mexico: Mc Graw Hill.
- García, R. (28 de abril de 2018). *Minuto de Dios INDUSTRIAL*. Obtenido de Beneficios de la gestión del cambio en las empresas: <https://mdc.org.co/beneficios-de-la-gestion-del-cambio-en-las-empresas/>
- García, Rojas y Díaz. (2011). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de*. Bogotá, Colombia: Diversitas: Perspectivas en Psicología.
- George, J. y. (2010). *Administracion Contemporanea*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, H. (2009). *Cultura organizacional e identidad productiva* . San Cristobal: LACCEI.
- Grimolizzi, C. (2017). *Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change*. Journal of Change Management.
- Guerra, L. F. (5 de noviembre de 2018). *Importancia de la planeacion estrategica en la organizacion*. Obtenido de luisfloresguerra.com: <https://luisfloresguerra.com/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-organizacion/>
- Guerra, L. F. (05 de Noviembre de 2018). *luisfloresguerra.com*. Obtenido de Importancia de la planeacion estrategica en la organizacion: <https://luisfloresguerra.com/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-organizacion/>
- Guevara, T. (27 de septiembre de 2021). *TECH universidad tecnológica-Nicaragua*. Obtenido de TECH universidad tecnológica-Nicaragua: <https://www.techitute.com/ni/escuela-de-negocios/blog/gestion-del-cambio>
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, D; Coronado, J; Mendez, J y Olegario A. (2012). *Estrategias empresariales* (Segunda Edición ed.). Mexico: Innovación Editorial Lagares de México.
- Halder Yandry Looor-Zambrano; Beatriz Palacios-Florencio y Walter Iván Navas-Bayona. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de. *Polo del Conocimiento* , 297-311.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: Estructura y Proceso* (Tercera edicion ed.). Madrid: Editorial Dossat, S. A.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y Resultados*. Mexico: Prentice Hall.

- Hiatt, J. (SF). The Prosci Adkar Model. UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORIENTADO A RESULTADOS. *Prosci*, 18. Obtenido de <https://mypeopleco.com/>
- Hitt, M. A. (2006). *Administracion*. México: Pearson Educacion.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações*. Portugal: Editora Sílabo.
- Ilie, C. (12 de julio de 2017). *INCAE*. Obtenido de Cuatro estrategias para cambiar el entorno organizativo: <https://www.incae.edu/es/blog/2017/07/12/cuatro-estrategias-para-cambiar-el-entorno-organizativo.html>
- Jones y George. (2010). *Administracion Contemporanea*. México: Mc Graw Hill.
- Jones y George, J. y. (2010). *Administración Contemporánea* (Sexta Edición ed.). México: McGRAW-HILL.
- Jones y George, J. y. (2010). *Administración Contemporánea* (Sexta Edición ed.). México: McGRAW-HILL.
- Jones, G. (2008). *Teoria Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico : Pearson Prentice Hall.
- Kezar, A. (2001). Understanding and facilitating Organization Change in the 21st Century. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 1-162.
- Klower, W. (2008). *Componetes de la estategia empresarial*. Obtenido de [guiasjuridicas.wolterskluwer.es.:](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es.)  
<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/content/documento.aspx?params=H4sIAA AAAA>
- Lara, C. (14 de octubre de 2020). *Icorp*. Obtenido de Gestion del cambio y la innovacion empresarial: <http://www.icornp.com.mx/blog/gestion-del-cambio-y-la-innovacion-empresarial/>
- Laura Zapata, F. C. (2008). *Aprendizaje organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Leandro Dominguez Y Juan Pablo Giordona. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio*. Bogota: SICO.
- Liao, L. y Lin Teo. (2018). *Perspectiva del cambio organizacional en la gestión de personas en Implementación bim en Proyectos de Edificación*. Barcelona: Editorial Buenaventuriana .
- Lopez, E. M. (2018). *Importancia de la planeacion estrategica en el entorno actual*. Mexico: Instituto Tecnologico de Sonora (ITSON).
- López, M. E. (2018). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL*. sonora, Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON).

- Lusthaus, C; Adrien, M; Anderson, F; Anderson, G y Montalbán, G. (2002). *Evolucion Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: IDB Bookstore.
- Maldonado, J. A. (2018). *La estrategia empresarial*. Tegucigalpa: UNAH S.A.
- Marshall, S. (2003). *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Menguzzato y Renau. (1995). *La direccion estrategica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Miguel David Rojas Lopez y Laura Johana Medina Marin. (2012). *Planeacion estrategica-Fundamentos y casos*. Bogota, Colombia: La imprenta editores S.A.
- Miguel David Rojas Lopez Y Laura Johana Medina Marin. (2012). *Planeacion estrategica-Fundamentos y casos*. Bogota, Colombia: La imprenta editores S.A.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Ponce, A. (2004). *Administracion Organizacional*. Mexico: Pearson Prentice.
- Prieto, R. (2018). Factores del cambio organizacional . *Revista de Ciencias Sociales*, 100.
- Rincon, R. (1998). Los indicadores de gestion organizacional . *Revista Universitaria Eafit*, 17.
- Rivera Gonzalez, A. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión Y Estrategia*, 93-106.
- Robbins y Coulter, S. y. (2010). *Administración*. México: Pearson Educacion.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoria y Practica*. San Diego State University: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la administracion, conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Peinado, Luz; Sánchez Peinado, Esther y Escribá Esteve, Alejandro. (2010). *Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos*. Madrid, España: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Sánchez, M; Tamayo, M y Paredes. (2019). RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES:. *Palermo Business Review*, 39–53.
- Sandoval, J. (2011). *Una primera aproximacion al cambio organizacional*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Schermerhorn, J. (2005). *Management*. EE.UU: Universidad Estatal de Pensilvania.

- Sergio Hernandez y Rodriguez. (2006). *Introduccion a la administracion* (cuarta ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Shein, E. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson educacion.
- Stephen y Robbins, J. y. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Thomas Bateman Y Scott Snell. (2009). *Administracion* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Thomas, L. (2010). *Como planificar el cambio organizacional*. Barcelona: FAO.
- Toca, C. (2009). *Asuntos teoricos y metodologicos de la cultura organizacional* . Colombia: Civilizar 9.
- Zapata, L. (2008). *Aprendizaje organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.

## Webgrafía

- Alcócer, G. (SF). El marco de las 7S. *Herramienta para Diagnóstico Institucional*, 17. Obtenido de [http://sdiconsultores.com.ni/wp-content/uploads/2017/08/01\\_marcodels7s.pdf](http://sdiconsultores.com.ni/wp-content/uploads/2017/08/01_marcodels7s.pdf)
- Arias, R. (11 de Noviembre de 2019). *Principales estrategias para el cambio organizacional*. Obtenido de [blog.softexpert.com](http://blog.softexpert.com): <https://blog.softexpert.com/es/estrategias-cambio-organizacional/>
- Bermudez, N. (06 de Febrero de 2018). *El poder de la inteligencia emocional en el liderazgo*. Obtenido de [noeliabermudez.com](http://noeliabermudez.com): <https://noeliabermudez.com/categoria/liderazgo-2/page/2/>
- Calderon, G; Cuartas, J y Alvarez, C. (2009). Transformacion Organizacional y Practicas Innovadoras de Gestion Humana. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 152-166. Obtenido de [researchgate.net](http://researchgate.net): [https://www.researchgate.net/publication/256649232\\_Transformacion\\_organizacional\\_y\\_practicas\\_innovadoras\\_de\\_gestion\\_humana](https://www.researchgate.net/publication/256649232_Transformacion_organizacional_y_practicas_innovadoras_de_gestion_humana)
- Cisneros, E. (4 de febrero de 2019). *eCityclic*. Obtenido de Motivar el equipo humano para garantizar una buena gestion del cambio: <https://www.google.com/amp/s/www.ecityclic.com/es/noticias/motivar-el-equipo-humano-para-garantizar-una-buena-gestion-del-cambio%3famp>
- Corcuera, O. (4 de febrero de 2021). *CXLA*. Obtenido de Gestion del cambio desde la motivacion: <https://cxla.org/blog/cultura-organizacional/gestin-de-cambio-desde-la-motivacin>
- Corrales, S. (4 de febrero de 2021). *Sodexo Comunicaciones*. Obtenido de ¿Que es y como lograr la gestion del cambio organizaciona?: [https://www.google.com/amp/s/blog.sodexo.co/gestion-del-cambio-organizacional%3fhs\\_amp=true](https://www.google.com/amp/s/blog.sodexo.co/gestion-del-cambio-organizacional%3fhs_amp=true)
- Duarte, M. (2020). Gestion del Cambio Organizacional. *Universidad Peruana Cayetano Heredia*, 166. Obtenido de [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion\\_DuarteHablutzel\\_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maldonado, J. A. (2019). *El cambio Organizacional*. Obtenido de [academia.edu](http://academia.edu): [https://www.academia.edu/39954917/EL\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/39954917/EL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL)
- Marcomi, G. (22 de octubre de 2014). *Entono empresarial*. Obtenido de <https://www.entornoempresarial.com/importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

- Molina, A. d. (28 de octubre de 2019). *Conexion esan*. Obtenido de Gestion del cambio: su importancia para una organizacion : <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion/>
- Mónica García; Fabio Arias y Paola Gómez. (18 de 08 de 2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 81-95. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/>: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- Montero, E. (26 de Septiembre de 2016). <http://mbshumansolutions.com>. Obtenido de <http://mbshumansolutions.com>: <http://mbshumansolutions.com/blog/cambio-organizacional/>
- Morales, F. (2021). *Estrategias tecnologicas*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-tecnologicas.html>
- Morales, R. (10 de diciembre de 2019). *CEUPE magazine* . Obtenido de Gestion del cambio organizacional: Objetivos, sugerencias y niveles: <https://www.ceupe.com/blog/gestion-del-cambio-objetivos-sugerencias-y-niveles.html>
- Pérez-Vallejo, L; Vilariño-Corella, C y Ronda-Pupo, G. (22 de 06 de 2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar . *Dialnet*, 223-332. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6140353.pdf>
- Pino, C. d. (18 de abril de 2015). *Blog de habilidades directivas y de ventas*. Obtenido de Cómo hacer un plan de gestión del cambio en una empresa: <https://competenciasdirectivas.wordpress.com/2015/04/18/como-hacer-un-plan-de-gestion-del-cambio-en-una-empresa/>
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 50-63. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH017c/626605dd.dir/doc.pdf>
- Rebato, c. (agosto de 2009). *Que es una estrategia empresarial y cual es su importancia en una organizacion*. Obtenido de (Rebato, 2009). Parr. 3-5: <https://www.google.com/amp/s/empresas.blogthinkbig.com/estrategias-empresariales/%3famp=1>
- Romero, V. (2 de agosto de 2018). *Economia y negocios*. Obtenido de Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas: <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>

- Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensempos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Romero, J. M. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 35–52. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v23n50/v23n50a04.pdf>
- Roncancio, G. (20 de 12 de 2019). *¿para que sirve la estategia?* Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/para-que-sirve-la-estrategia>
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., & Peláez Ibarro, J. (SF). *MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES*. Murcia: Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia. . Obtenido de <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Santos, E. d. (4 de mayo de 2018). *¿Que es el liderazgo estrategico?* Obtenido de [parquesalegres.org](https://parquesalegres.org): <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-liderazgo-estrategico/>
- Villalobos, E. (22 de julio de 2011). *Las cinco etapas del aprendizaje empresarial*. Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com): <https://www.google.com/amp/s/benvivemkt.wordpress.com/2011/07/22/las-cinco-etapas-del-aprendizaje-organizacional/amp/>