



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Organización

Subtema

Proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías  
existentes que intervienen en la gestión administrativa

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de  
empresas

Autores

Bra. Flor de María González Baciles  
Bra. Mayqueling Vanesa Navarrete García  
Bra. Paulina Solís Orozco

Tutor

Msc. Estela del Carmen Quintero

Managua, enero 2020

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración docente .....	vii
Resumen.....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos de seminario de graduación.....	3
Capitulo uno: Generalidades del proceso de control.....	4
1.1. Concepto de control.....	4
1.2. Naturaleza e importancia del control.....	6
1.3. Función del control en las organizaciones .....	7
1.4. Variables del control en las organizaciones .....	9
1.5. El proceso de control .....	10
Capitulo dos: Cambio organizacional.....	15
2.1. La naturaleza del cambio.....	15
2.1.1. Teoría del cambio organizacional .....	16
2.1.1.1. Según la teoría del campo de fuerza de Lewin .....	16
2.1.2. Proceso del cambio.....	17
2.1.3. Cambio evolutivo y cambio revolucionario .....	20
2.2. Fuerzas para el cambio .....	21
2.2.1. Fuerzas externas .....	21
2.2.2. Fuerzas internas .....	22
2.2.3. El gerente como agente de cambio.....	23
2.3. Manejo del cambio.....	23

2.3.1. Tipos de cambio.....	24
2.3.2. Manejo de la resistencia al cambio .....	26
2.3.3. Naturaleza y efecto de la resistencia al cambio .....	28
2.3.4. Razones de la resistencia al cambio .....	29
2.3.5. Tipos de resistencia al cambio .....	30
2.3.6. Técnicas para reducir la resistencia al cambio.....	32
2.4. Aspectos contemporáneos en el manejo del cambio.....	33
2.4.1. Cambiando la cultura organizacional .....	33
2.4.2. Manejo de la tensión de los empleados .....	35
2.4.2.1. Las causas de tensión.....	36
2.4.2.2. Síntomas de tensión .....	36
2.4.2.3. Reduciendo la tensión:.....	36
Capitulo tres: Desarrollo organizacional en la administración del cambio.....	38
3.1. Cambio en el trabajo.....	38
3.1.1. Administración del cambio .....	39
3.1.2. Respuestas al cambio .....	40
3.1.3. Costos y beneficios .....	41
3.2. Entender el desarrollo organizacional.....	42
3.2.1. Fundamentos del desarrollo organizacional.....	43
3.2.2. Características del desarrollo organizacional.....	45
3.2.3. Intervenciones en muchos niveles .....	48
3.2.4. El proceso de desarrollo organizacional .....	49
3.2.5. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional.....	51
3.3. Aplicación exitosa del cambio.....	52
3.3.1. Liderazgo transformación y cambio .....	52

3.3.2. Liderazgo en la administración del cambio .....	55
3.3.2.1. Tipos de liderazgos .....	57
3.3.3. Creación de apoyo al cambio.....	61
Conclusión .....	64
Bibliografía .....	65

## Dedicatoria

En primer lugar, a nuestro señor Jesús quien me ha brindado las fuerzas y sabiduría para llegar a esta etapa de mi vida.

A mi hijo Gabriel, quien ha sido mi mayor motivación para poder culminar esta meta tan importante para mi vida.

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

También dedico este seminario de graduación a mi familia, por aconsejarme y animarme en todo momento de mi existencia.

---

Flor de María González Baciles

## Dedicatoria

Quiero dedicar este seminario de graduación a Dios que me dio la oportunidad de seguir con mis estudios y me ha acompañado desde siempre en los momentos de angustia y alegría en el camino emprendido, por brindarme la sabiduría para poder cumplir con esmero y dedicación todos estos años de estudio.

A mi mamá por sus consejos y por ser mi mayor motivación en vida porque todos los triunfos que he tenido han sido por ella.

A mi esposo por su apoyo incondicional por estar en las buenas y en las malas.

A todos los profesores que fueron partícipes para alcanzar y llegar al final de mi formación academia.

---

Mayqueling Vanesa Navarrete García

## Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación principalmente a Dios por regalarme la fuerza espiritual y la sabiduría, para poder llegar hasta aquí.

A mis padres por apoyarme para seguir a delante con mis estudios, y por a verme dado la oportunidad de cumplir mis sueños y metas.

A toda mi familia por estar conmigo siempre, por compartir los buenos y malos momentos.

---

Paulina Solís Orozco

## Agradecimiento

Para poder realizar este seminario de graduación fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales queremos agradecer.

En primer lugar, a Dios, por ser fuente de vida y por ser esa luz que me ha iluminado desde mi existencia.

A mis padres, quienes han sido un apoyo incondicional para poder culminar esta meta.

A la Profesora Estela Quintero, por su tiempo y dedicación cada vez que le enviábamos avances de nuestro seminario.

A mis compañeras de seminario Mayqueling y Paulina por sus ánimos para terminar nuestro último trabajo de la carrera.

---

Flor de María González Baciles



## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por ser esa fuente de sabiduría e inteligencia y la fortaleza que me ha dado durante estos años de mi carrera, porque ha sido mi abrigo en los momentos alegres y tristes que he pasado para poder llegar hasta aquí.

A mi mamá Juana García por ser el pilar de mi familia, porque a pesar de las adversidades nunca se da por vencida y por ser mi mayor inspiración para lograr mis metas.

A mi esposo Fernando Pastora por su apoyo incondicional, su paciencia y dedicación en todo este tiempo.

A la profesora Estela Quintero, por brindarnos valiosos conocimientos para la finalización de este seminario de graduación, porque a pesar de que ya tenía completo sus cinco grupos de trabajo, tuvo la disposición y duplicó su tiempo para apoyar a otros cinco grupos más.

A todas aquellas personas que aportaron un granito de arena, dándonos su apoyo cuando más lo necesitábamos, no mencionaremos nombres para no excluir a ninguno.

---

Mayqueling Vanesa Navarrete García

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

A la profesora Estela Quintero por sus correcciones y por tomarse el tiempo para que presentemos un excelente trabajo de mucho esmero y dedicación.

A nuestros profesores que se esmeran a diario para enseñarnos el saber y el pan de la sabiduría durante mi formación académica.

---

Paulina Solís Orozco



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**  
**Valoración docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.” La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACIÓN**, hace constar que las bachilleras: **Flor De María González Baciles, carne #14-20195-0, Mayqueling Vanesa Navarrete García, carne # 14-20837-3, Paulina Solís Orozco, carne # 15-20409-4.**

Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **“Proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa”**. Obteniendo la calificación de 50 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 13 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Msc. Estela del Carmen Quintero  
Tutora  
Seminario de Graduación

Cc: archivo

## Resumen

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental, enfocado al tema de organización, siendo el subtema proceso de control y manejo del cambio organizacional a través de las teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa. Esto como parte del trabajo final de seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas.

Se planteó como objetivo general conocer el proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa.

La información teórica que se presenta en el desarrollo se basa en tres capítulos tales como generalidades del proceso de control, cambio y desarrollo organizacional en la administración del cambio. Cada uno de los capítulos comprende ítems que profundizan y amplían más el subtema.

Entre las técnicas empleadas para el desarrollo de este documento están la lectura, recolección de información de fuentes bibliográficas confiables y la aplicación de las normas APA sexta edición, así como las pautas para la presentación del seminario de graduación con el fin de lograr un trabajo formal, presentable y que sea de interés para el lector.

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

## Introducción

Esta investigación documental tiene como tema organización, se enfoca en desarrollar el subtema del proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de las teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa, mismo que se divide en tres capítulos en donde se abordan aspectos relacionados al proceso del control, los cambios y el desarrollo organizacional.

El control y el manejo del cambio en las organizaciones son importantes porque permite a la gerencia medir los resultados que ayudan a lograr la eficiencia y la eficacia en los procesos que se efectúan para lograr el éxito organizacional, mediante el desempeño, la productividad y los estándares de calidad, así mismo la conducta de las personas ante los posibles cambios que se emplean dentro de la organización.

Las organizaciones operan en entornos que no cesan de cambiar, por tal razón es necesario conocer el proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de las teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa, de tal modo que los gerentes puedan estar alertas ante la necesidad de cambiar sus estrategias o estructuras para que sean competitivas, y puedan llegar a ser empresas solidas con una larga trayectoria en el mundo empresarial.

El capítulo uno tiene como título generalidades del proceso de control, en el cual se describen conceptos sobre control, naturaleza e importancia del control, funciones del control en las organizaciones, variables del control en las organizaciones y el proceso del control.

El capítulo dos se titula cambio organizacional, este menciona aspectos relacionados a la naturaleza del cambio, fuerzas del cambio y manejo del cambio cada uno de estos como puntos principales.

Y por último el tercer capítulo que tiene como título de desarrollo organizacional en la administración del cambio, explica lo que es cambio en el trabajo, entender el desarrollo organizacional y la aplicación exitosa del cambio.

## Justificación

Para estudiar el desarrollo teórico del proceso de control, cambio organizacional y el desarrollo organizacional en la administración de cambio, es importante tener información sobre las generalidades, elementos, características así como los pasos que conforman el proceso de control, cambios, manejo de la resistencia al cambio, tomando como base información recopilada de libros de administración y comportamiento humano, el aporte que se deja en esta investigación es que el lector tenga los conocimientos necesarios relacionados al tema de estudio y que le sea de utilidad al momento de estar al cargo de una empresa.

Con este documento se pretende dar a conocer el proceso de control y manejo de cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa, se espera tener una base más sólida con lo que respecta a los procesos, cambios, conductas de las personas, así como el desarrollo organizacional en la administración del cambio con el fin de brindarle a la organización y al estudiante un panorama general de la situación y entorno de la empresa para que logren aplicar los conocimientos obtenidos con una mejor visión y puedan manejar los diferentes eventos que se presenten.

Al presentar esta investigación documental se tiene como finalidad que sea utilizado como modelo de conocimientos para uso de la comunidad universitaria y de las empresas, así mismo que sirva como aporte para futuras investigaciones que se realicen relacionados a los procesos de control y manejo del cambio organizacional que intervienen en la gestión administrativa.

## **Objetivos de seminario de graduación**

### Objetivo general

Conocer el proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa.

### Objetivos específicos

1. Describir los aspectos generales que integran el proceso de control organizacional mediante una investigación documental.
2. Mencionar los elementos relevantes que posee el cambio organizacional por medio del estudio de diversas fuentes bibliográficas.
3. Explicar los factores que participan en la administración del cambio a través de los compendios del desarrollo organizacional.

## **Capitulo uno: Generalidades del proceso de control**

Cuando controlan, los gerentes monitorean y evalúan si la estrategia y la estructura de la organización funcionan como lo esperaban, verificando que los resultados sean como se planearon, y en caso contrario, hacer los ajustes necesarios.

No obstante, controlar no sólo significa reaccionar ante los eventos una vez ocurridos, también significa mantener a la organización en el rumbo correcto, prever los eventos que podrían ocurrir y después adaptarla para que responda a cualesquiera oportunidades o amenazas que se hayan identificado.

Los gerentes monitorean, reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización como sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales, es decir cuando los gerentes planean y organizan, estipulan la estrategia y la estructura organizacional que, en su opinión, van a permitir que la empresa aproveche sus recursos con la mayor eficacia para crear valor para los clientes.

Controlar también implica mantener motivados a los empleados, enfocados en los problemas importantes que enfrenta la organización, y trabajando unidos para efectuar los cambios que la ayuden a mejorar su desempeño a lo largo del tiempo. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, pág. 387).

### **1.1. Concepto de control**

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 458).

Es cierto que, dentro del contexto de las organizaciones, el control implica la regulación de actividades y conductas). Controlar, en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos. (Hitt, et. al, 2006, pág. 568).



Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado.

Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 398).

El control se define como cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Se trata de cómo los administradores efectivos se aseguran de que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado. Algunos administradores no quieren aceptarlo, pero los problemas de control, la falta de control o el tipo de control equivocado con frecuencia causan daños irreparables en la organización. (Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, 2009, pág. 574).

Otros significados de control:

1. Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

2. Control como sistema automático de regulación: utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

3. Control como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

El control se estudiará desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. (Idalberto Chiavenato, 2006, págs. 150-151).

## **1.2. Naturaleza e importancia del control**

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el empowerment (otorgamiento de poder a los empleados). Y la protección de los centros de trabajo. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 459).

El control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 399).

El control organizacional es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios porque brinda retroalimentación a los gerentes sobre la calidad de sus productos, si los gerentes de las compañías automotrices miden en forma consistente el número de quejas de los clientes y la cantidad de autos nuevos que regresan para ser reparados.

Los gerentes eficaces crean sistemas de control que monitorean consistentemente la calidad de los bienes y servicios de modo que puedan mejorar continuamente la calidad, un enfoque en el cambio que les otorga una ventaja competitiva.

Es importante para que las organizaciones tengan un mejor nivel de respuesta a los clientes se implementen un sistema de control, como un sistema de ARC (administración de la relación con los clientes), que les permita determinar qué tan bien desempeñan su trabajo los empleados que tienen contacto con los clientes. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, pág. 388).

### **1.3. Función del control en las organizaciones**

Por sí misma, la palabra “control” parece negativa: significa restricciones, limitantes o revisiones. Ello denota claramente una libertad restringida para la acción, idea que muchas personas, en especial en ciertas culturas, consideran desagradable. Es cierto que, dentro del contexto de las organizaciones, el control implica la regulación de actividades y conductas.

Controlar, en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos. Entonces, en ese sentido, las responsabilidades que tienen los administradores en cuanto al control buscarían restringir la libertad de alguien.

Un administrador no puede controlar sin aplicar restricciones: sin embargo, ya sea esto bueno o malo para el individuo o grupo a los que se controla, el individuo que determina la cantidad y el tipo de control, o la organización en su conjunto, dependen de las consecuencias del control, cuyas perspectivas están en consideración.

Es inevitable que en las organizaciones haya cierto grado de control. La esencia de las organizaciones consiste en que los individuos renuncian a su independencia absoluta, de manera que sea posible alcanzar metas y objetivos comunes. Como mencionó un experto en organizaciones, “una función importante del control es establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos y de las conductas potencialmente diversas de los miembros.”

El control eficaz es una función administrativa que depende ampliamente de las otras funciones que lo anteceden. Cuando las actividades previas funcionan bien, el control también suele funcionar bien. Cuando no es así, el control se convierte en un fuerte dolor de cabeza para el administrador. (Hitt, et. al, 2006, págs. 568-570).

La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles en la organización. Los controles organizacionales sirven para:

1. Establecer estándares de desempeño, mediante inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.

2. Establecer patrones de calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento del personal, inspección, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

3. Proteger los bienes de la organización frente a posibles abusos, desperdicios o robos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.

4. Limitar la autoridad ejercida por las diversas posiciones o niveles organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.

5. Evaluar y dirigir el desempeño de las personas por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida información sobre producción por cada empleado o pérdidas por empleado.

6. Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, puesto que los objetivos ayudan a definir el desempeño apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para el logro de los resultados deseados. (Idalberto Chiabonato, 2001, pág. 351).

#### **1.4. Variables del control en las organizaciones**

Las personas influyen en los resultados finales de la empresa, para evaluar el desempeño humano en términos globales. En todo proceso de control deben tenerse en cuenta los factores humanos frente a las implicaciones racionales y simbólicas sobre el comportamiento de las personas. Para ello Likert señala tres tipos de variables:

1. Variables causales: son las variables administrativas determinadas por medio de decisiones de la empresa, como la estructura organizacional, la filosofía y las políticas administrativas, el estilo de liderazgo, los planes y controles, y todos los factores que la administración moldea y altera según sus puntos de vista.

2. Variables intervinientes: son las variables provocadas por los participantes de la empresa, es decir, los propios empleados con sus actitudes, percepciones, motivaciones, habilidades y capacidades, interacción social, comunicación, lealtad, decisiones personales.

3. Variables resultantes: son las variables finales, es decir, las consecuencias o los efectos de las variables causales y de los desdoblamientos provocados por las variables intervinientes. Corresponden a la producción, la productividad, los costos, las ganancias.

Las variables intervinientes resultan difíciles de abordar para muchos administradores, que prefieren evaluar la eficiencia de la empresa en periodos de corto plazo y sólo en términos de variables resultantes. Si acaso, la preocupación se dirige hacia las variables causales, como si sólo éstas pudieran afectar los resultados finales.

Por otra parte, los administradores que trabajan orientados por los resultados inmediatos de producción suelen ser valorados y rápidamente promovidos a cargos más elevados, como consecuencia del frágil éxito demostrado, dejando a sus sucesores un gran volumen de fragmentos "intervinientes", cuya ordenación y corrección exigen grandes periodos de arduo trabajo.

Likert sostiene que las variables resultantes son medidas tradicionales del desempeño organizacional, pero que son precarias por cuanto aluden a hechos pasados y consumados. Los rubros de producción, costos, ganancias, gastos presupuestados, son datos financieros valiosos e importantes. Sin embargo, su poder de predicción es bastante limitado.

Con frecuencia, los rubros de resultados son insuficientes y sólo sirven para emprender acciones después de consumados los hechos. Las variables resultantes muestran datos cuantitativos pasados, pero no consiguen mostrar el potencial y las posibilidades reales de la empresa.

Las variables intervinientes tienen la condición de proporcionar una visión más consistente de las potencialidades y limitaciones de la organización humana de la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus puntos fuertes y vulnerables y, por consiguiente, dónde aprovechar las ventajas y dónde corregir las desventajas, mirando siempre hacia el futuro. (Idalberto Chiabonato, 2001, págs. 360-362).

## **1.5. El proceso de control**

Conocer los elementos básicos del proceso de control es un comienzo útil para tener la perspectiva de cómo ejercer el que sea adecuado. Entender algunos de los errores y obstáculos que interfieren en cada una de sus etapas brinda la base para evitar los errores “burdos” innecesarios. No son muchos los administradores que aspirarían a ser grandes “controladores”; pero, del mismo modo, tampoco les gustaría ser conocidos como blandos en exceso respecto de la necesidad del control. (Hitt, et. al, 2006, pág. 597).

El proceso de control ya sea en la etapa de insumos, de transformación o de resultados, puede fragmentarse en cuatro pasos:

Paso 1: fijar las normas de desempeño, metas u objetivos contra los cuales se comparará el desempeño: en el primer paso del proceso de control, los gerentes fijan las normas, metas u objetivos de desempeño que deberán usarse para evaluar el desempeño de toda la organización o parte de ella (como una división, una función o un individuo).

Las normas de desempeño que eligen los gerentes miden la eficiencia, la calidad, el nivel de respuesta a los clientes y la innovación. Si los gerentes deciden aplicar una estrategia de costos bajos, por ejemplo, entonces tendrán que medir la eficiencia en todos los niveles de la organización.

En el nivel corporativo, una norma de desempeño que mide la eficiencia es la de los costos operativos, es decir, los costos reales incurridos en la producción de bienes y servicios, incluidos todos los costos relacionados con los empleados. Por ejemplo, los directivos podrían fijar la meta corporativa de “reducir 10% los costos operativos en los próximos tres años” para aumentar la eficiencia.

Por su parte, los gerentes corporativos podrían evaluar a los gerentes divisionales por su habilidad para reducir los costos operativos de sus respectivas divisiones, y a su vez los gerentes divisionales podrían fijar metas de ahorro en costos a sus gerentes funcionales.

Así, las normas de desempeño fijadas en un nivel afectan las de los demás niveles y, en última instancia, el desempeño de los gerentes individuales se evalúa por su capacidad para reducir costos. La cantidad de normas o indicadores del desempeño que los gerentes de una organización.

La cantidad de normas o indicadores del desempeño que los gerentes de una organización utilizan para evaluar la eficiencia, la calidad y demás aspectos, pueden ser infinitas. Los gerentes de cada nivel son responsables de fijar aquellas normas que mejor les permitan evaluar el desempeño de la parte de la organización a su cargo.

Los gerentes deben esmerarse en elegir normas de desempeño que les permitan determinar qué tan bien les va en los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva. Si los gerentes sólo se enfocan en uno de ellos (como la eficiencia) y hacen caso omiso de los demás (como determinar qué quieren realmente los clientes e innovar una nueva línea de productos para satisfacerlos), los gerentes podrían acabar dañando el desempeño de su organización.

Paso 2: medir el desempeño actual: una vez que los gerentes han decidido qué normas o metas usarán para evaluar el desempeño, el siguiente paso del proceso de control consiste en medir el desempeño real. En la práctica, los gerentes pueden medir o evaluar dos cosas: los resultados reales producto de la conducta de sus miembros, y las conductas en sí.

A veces se pueden medir con facilidad los resultados y las conductas. Por ejemplo, medir los resultados y evaluar las conductas es relativamente fácil en un restaurante de comidas rápidas, porque los empleados realizan tareas rutinarias.

Los gerentes de un restaurante de comidas rápidas pueden medir con bastante facilidad los resultados contando cuántos clientes atienden sus empleados, el tiempo que les toma cada transacción y cuánto dinero gasta cada cliente, también pueden observar fácilmente la conducta de cada empleado y llevar a cabo acciones rápidas para resolver cualesquiera problemas que pudieran surgir.

Cuando una organización y sus miembros llevan a cabo actividades complejas, no rutinarias, que son difíciles de medir, a los gerentes les es mucho más difícil medir resultados o conductas. Por lo general, cuanto más complejas o no rutinarias son las actividades organizacionales, más difícil resulta a los gerentes medir los resultados o las conductas. Sin embargo, los resultados suelen ser más fáciles de medir que las conductas, porque son más tangibles y objetivos. Por ello, la primera clase de medidas de desempeño que los gerentes suelen usar son las que miden resultados.

Después, los gerentes fijan medidas o normas de desempeño que permitan evaluar las conductas para determinar si los empleados de todos los niveles laboran en pro de las metas organizacionales. Algunas medidas simples de conducta son: ¿los empleados llegan puntualmente? y ¿Los empleados acatan siempre las reglas establecidas para saludar y atender a los clientes?

Paso 3: comparar el desempeño actual contra las normas de desempeño: durante este tercer paso los gerentes evalúan si el desempeño se desvía y en qué medida de las normas de desempeño elegidas en el paso uno. Si el desempeño es mejor que lo esperado, los gerentes podrían concluir que fijaron normas de desempeño demasiado bajas y podrían elevarlas para el siguiente periodo a fin de estimular a sus subordinados.



Los gerentes de compañías japonesas son bien conocidos por la forma en que tratan de aumentar el desempeño de sus instalaciones de producción elevando constantemente las normas de desempeño para motivar a gerentes y trabajadores a que encuentren nuevas formas de reducir los costos o mejorar la calidad.

Sin embargo, si el desempeño es demasiado bajo y no se cumplieron las normas, o si las normas fueron demasiado altas y los empleados no pudieron cumplirlas, los gerentes deben decidir si toman medidas correctivas. Es fácil tomar medidas correctivas cuando se pueden identificar las razones de un desempeño malo, por ejemplo, un alto costo de la mano de obra.

Para bajar los costos, los gerentes pueden buscar fuentes de abastecimiento de bajo costo en el extranjero, invertir más en tecnología, o implementar un sistema de equipos multifuncionales. Sin embargo, por lo general es difícil identificar las razones de un mal desempeño.

La fuente del problema podría ser un cambio en el ámbito de operaciones, el surgimiento de un nuevo competidor mundial, una recesión o un aumento en las tasas de interés. En una organización, tal vez el área de investigación y desarrollo subestimó los problemas que podría encontrar para crear un nuevo producto o los costos de realizar una investigación adicional no prevista.

Paso 4: evaluar el resultado e iniciar acciones correctivas (es decir, hacer cambios) si no se está alcanzando la norma: el paso final del proceso de control consiste en evaluar los resultados y realizar los cambios que sean apropiados. Se cumplan o no se cumplan las normas de desempeño, los gerentes pueden aprender mucho durante este paso. Si deciden que el nivel de desempeño es inaceptable, los gerentes deben tratar de cambiar la forma en que se realizan las actividades de trabajo para resolver el problema.

Fijar metas y diseñar sistemas de medición es una tarea mucho más difícil para los gerentes debido a que el alto nivel de incertidumbre del entorno organizacional hace que ellos rara vez sepan qué podría pasar, por lo mismo, es crucial que los gerentes diseñen sistemas de control que los alerten de posibles problemas para que puedan atenderlos antes de que se conviertan en amenazas.

Otra cuestión radica en que los gerentes no se preocupan únicamente por lograr que el desempeño de la organización alcance cierto nivel predeterminado, sino que quieren impulsar esa norma hacia delante para inducir a los empleados de todos niveles a que encuentren nuevas formas de elevar el desempeño. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, págs. 390-392).

Cuando se requieren acciones correctivas para resolver un problema sistemático, como un retraso importante en el flujo de trabajo, con frecuencia el método de equipo es más efectivo. Una acción correctiva tiene mayores posibilidades de tener aceptación en la organización si se basa en un esfuerzo común y toma en cuenta múltiples puntos de vista. Los equipos a menudo aportan mayor diversidad de recursos, ideas y perspectivas a la solución del problema.

Los miembros del equipo con conocimientos pueden impedir que los administradores adopten soluciones simplistas que no atacan las causas subyacentes del problema. Tienen mayores probabilidades de considerar los efectos de cualquier solución en otras partes de la organización, impidiendo que surjan posteriormente nuevos problemas. Y pueden desarrollar soluciones que los administradores no habrían considerado por su propia cuenta.

Como resultado, cualquier acción correctiva que finalmente se adopte quizá será más efectiva. Un importante beneficio adicional de unir a los empleados para desarrollar acciones correctivas es que ayuda a los administradores a construir y reforzar una cultura de altos estándares en toda la organización. (Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, 2009, pág. 579).

## Capítulo dos: Cambio organizacional

Las organizaciones requieren cambios periódicos debido al avance técnico; formas innovadoras de comercialización y de organización del trabajo; nuevas competencias laborales, habilidades o hábitos; y también por fusiones entre dos empresas, así como la reducción del personal. Una empresa debe adaptarse al medio continuamente si quiere ser competitiva; de otra forma pierde efectividad sin que sus miembros lo perciban, salvo cuando la reducción de los ingresos pone en peligro su existencia. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2006, pág. 105).

Cambio organizacional, es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. 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. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 261).

### 2.1. La naturaleza del cambio

Sin duda, los seres humanos conocen el cambio y, con frecuencia, demuestran ser muy adaptables a él. Entonces, ¿por qué suelen resistirse al cambio en su ambiente de trabajo? Esta pregunta inquieta a los administradores desde el inicio de la revolución industrial. El ritmo más rápido de cambio propio de la era electrónica, el paso a una economía de servicios y el crecimiento de la competencia global añade importancia a la respuesta.

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. (John W. Newstrom, 2011, pág. 355).

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. (Idalberto Chiavenato, 2009, pág. 450).

### **2.1.1. 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. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, pág. 408).

#### **2.1.1.1. Según la 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. (Gareth R. Jones y Jennifer M. 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. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, págs. 408-409).

### **2.1.2. Proceso del cambio**

La necesidad de buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia y eficacia hace que para los gerentes sea vital el desarrollo de las habilidades que se requieren para administrar el cambio con eficiencia. Varios expertos han propuesto un modelo de cambio que los gerentes pueden adoptar para implementar con éxito el cambio, es decir, alejar a la organización de su estado actual para acercarla a algún estado futuro deseado que aumente su eficacia y efectividad. A continuación, se muestran los pasos del proceso del cambio:

1. Determinar la necesidad de un cambio: para dictaminar la necesidad de un cambio se requieren dos actividades importantes: reconocer que existe un problema e identificar su fuente. A veces la necesidad de un cambio es obvia, por ejemplo, cuando el desempeño de una organización es deficiente.

Sin embargo, con frecuencia los gerentes tienen dificultades para determinar que algo anda mal porque los problemas se gestan poco a poco; el desempeño organizacional puede ir a menos durante varios años antes de que un problema se haga evidente.

2. Decidir qué cambio hacer: una vez que los gerentes han identificado la fuente del problema, deben decidir cuál sería el estado ideal de la organización en el futuro. En otras palabras, deben decidir dónde les gustaría que su organización estuviera en el futuro: qué clases de bienes y servicios debería producir, cuál debería ser su estrategia del nivel negocio, cómo debería modificarse la estructura organizacional.

En este paso, los gerentes también deben planificar la forma en que piensan llegar al estado ideal de la organización en el futuro. Este paso del proceso de cambio también implica identificar los obstáculos o las fuentes de resistencia al cambio. Los gerentes deben analizar los factores que podrían impedir que la compañía llegara a su estado ideal futuro. Hay obstáculos al cambio en los niveles corporativo, divisional, departamental e individual de la organización.

3. Implementar el cambio: por lo general los gerentes implementan, es decir, introducen y administran un cambio descendente, de arriba abajo o ascendente, de abajo hacia arriba. El cambio de arriba abajo se implementa con rapidez: los directivos de la organización dictaminan la necesidad de cambiar, deciden qué hacer y después actúan con rapidez para implementar los cambios en toda la organización.

Por ejemplo, los directivos pueden decidir reestructurar y reducir el tamaño de la organización, y después asignar metas específicas a los gerentes divisionales y departamentales. El cambio de arriba abajo hace hincapié en efectuar los cambios con rapidez e ir enfrentando los problemas conforme vayan surgiendo.

4. Evaluar el cambio: el último paso del proceso de cambio consiste en evaluar el éxito que ha tenido el cambio en mejorar el desempeño organizacional. Mediante mediciones como cambios en la participación del mercado, las utilidades o la capacidad de los científicos para crear medicinas nuevas, los gerentes comparan el desempeño de una organización después del cambio con su desempeño anterior a éste.

Los gerentes también pueden fijarse un nivel comparativo de excelencia y cotejar contra él su desempeño en aspectos específicos considerados como los mejores en su ramo, para decidir cuán exitoso ha sido su esfuerzo por cambiar. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, págs. 410-413).

Las organizaciones requieren cambios periódicos en razón del avance técnico; formas innovadoras de comercialización y de organización del trabajo; nuevas competencias laborales, habilidades o hábitos; y también por fusiones entre dos empresas, reducción de personal, entre otros. Una empresa debe adaptarse al medio continuamente si quiere ser competitiva; de otra forma pierde efectividad sin que sus miembros lo perciban, salvo cuando la reducción de los ingresos pone en peligro su existencia.

Cambiar una visión o mentalidad de todo el personal de una empresa implica, según Kurt Lewin, lo siguiente:

1. Descongelación: se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.

Es la etapa de sensibilización del personal sobre la necesidad de cambios, debido al adelanto tecnológico, la transformación o desvinculación del pasado glorioso que pudo haber tenido la empresa, o la organización o grupo de autoridades o trabajadores, con el que se está identificado psicológicamente, con viejas lealtades y antiguos hábitos sociales como autos, clubes sociales, hoteles, restaurantes, en el caso de algunos gerentes, el tamaño del escritorio, la oficina, el número de dependientes. Dicho en otras palabras, es el apego a todos los elementos que da el poder de un puesto: alabanzas y actitudes serviles de colaboradores.

Kurt Lewin destacó que cualquier cambio implica resistencia, es decir, presiones de personal por medio de excusas, actitudes, bloqueos, sabotajes y hasta agresiones a la autoridad. Por lo mismo, desarrolló un modelo de medición de los campos de fuerza que implican todos los aspectos positivos y negativos que entran en juego al tratar de cambiar o sostener un sistema establecido.

Las fuerzas negativas son los hábitos de trabajo y comportamiento; los intereses de personas y grupos; miedo a la pérdida de estatus, poder e incluso, cargo y trabajo. Las fuerzas positivas son las nuevas tecnologías, como los sistemas de cómputo y automatización; nuevas estructuras de división del trabajo y competencias laborales. El liderazgo debe servir para disminuir las fuerzas negativas. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2006, págs. 105-107)

2. Cambio: se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.

3. Recongelación: es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo. (Idalberto Chiavenato, 2009, pág. 416).

### **2.1.3. Cambio evolutivo y cambio revolucionario**

Los gerentes no cesan de enfrentar decisiones sobre la mejor manera de responder a las fuerzas del cambio. Existen varios tipos de cambios que los gerentes pueden adoptar para que sus organizaciones alcancen los estados futuros deseados. Por lo general, los tipos de cambios caen en dos categorías amplias: cambio evolutivo y cambio revolucionario.

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.

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.



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. (Gareth R. Jones y Jennifer M. George, 2010, pág. 408).

## **2.2. Fuerzas para el cambio**

Las fuerzas para el cambio provienen de casi cualquier lugar. Podrían venir de afuera, de usted, de su organización, o de su interior mismo. (Hitt, et. al, 2006, pág. 44)

### **2.2.1. 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. (Hitt, et. al, 2006, pág. 44)

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 crea también la necesidad de cambio. Por ejemplo, los adelantos tecnológicos en el equipo de diagnóstico han creado economías de escala importantes para hospitales y centros médicos. La tecnología de las líneas de ensamblaje en otras industrias está cambiando drásticamente a medida que las organizaciones reemplazan el trabajo humano con robots. En la industria de las tarjetas de felicitación, el correo electrónico y la Internet han cambiado la manera en que las personas intercambian tarjetas de felicitación.

La fluctuación de los mercados laborales también obliga a cambiar a los gerentes. Las organizaciones que necesitan ciertos tipos de empleados deben cambiar sus actividades de gerencia de recursos humanos para atraer y retener empleados capacitados en las áreas donde más se necesitan.

Por supuesto, los cambios económicos afectan a casi todas las organizaciones. Por ejemplo, las presiones de la recesión global obligan a las organizaciones a volverse más eficientes en costos. Sin embargo, en una economía sólida, la incertidumbre sobre las tasas de interés, el déficit del presupuesto federal y los tipos de cambio monetarios crean condiciones que pueden obligar a las organizaciones a cambiar. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 312-313).

### **2.2.2. 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. (Hitt, et. al, 2006, pág. 45).

Las fuerzas internas también crean la necesidad de cambio. Estas fuerzas internas tienen su origen principalmente en las operaciones internas de la organización o provienen del impacto de cambios externos. La redefinición o modificación de la estrategia de una organización introduce con frecuencia una serie de cambios.

La introducción de equipo nuevo representa otra fuerza interna para el cambio. Los trabajos se tendrían que rediseñar y los empleados necesitarían recibir capacitación para operar el equipo nuevo o establecer nuevos patrones de interacción dentro de su grupo de trabajo.

Por último, las actitudes de los empleados, como la insatisfacción laboral, podrían dar lugar a un aumento del ausentismo, más renunciaciones voluntarias e incluso huelgas laborales. Tales acontecimientos producen con frecuencia cambios en las políticas y prácticas gerenciales. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 313).

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

Los cambios organizacionales necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio se conocen como agentes de cambio. ¿Quiénes pueden ser agentes de cambio? Se supone que un gerente inicia y coordina los cambios en una organización. Sin embargo, el agente de cambio podría no ser un gerente (por ejemplo, un especialista en cambios del departamento de recursos humanos o incluso un consultor externo cuya destreza sea la implementación del cambio).

Para cambios importantes de todo el sistema, una organización contrata a menudo consultores externos para proporcionar consejo y ayuda. Como son externos, pueden ofrecer una perspectiva objetiva que los gerentes internos quizá no tengan. Sin embargo, los consultores externos constituyen en general una desventaja porque tienen una comprensión extremadamente limitada de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización.

Los consultores externos también tienden a iniciar un cambio más drástico que los gerentes internos (lo que puede ser un beneficio o una desventaja) porque no tienen que vivir con las repercusiones después de que el cambio es implementado. En contraste, los gerentes internos que actúan como agentes de cambio pueden ser más considerados, y quizás excesivamente cautelosos, porque deben vivir con las consecuencias de sus decisiones. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 313-314).

### **2.3. Manejo del cambio**

Como agentes de cambio, los gerentes deben estar motivados a iniciar el cambio porque están comprometidos a mejorar el rendimiento de su organización. Iniciar el cambio implica identificar qué áreas organizacionales podrían requerir un cambio y poner el proceso de cambio en acción, pero eso no es todo lo que se requiere para manejar el cambio.

Los gerentes deben manejar la resistencia de los empleados al cambio. Lo que desea revisar ahora son los tipos de cambio que los gerentes pueden realizar y después cómo pueden manejar la resistencia al cambio. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 313-314).

### **2.3.1. Tipos de cambio**

¿Qué puede cambiar un gerente? Las opciones de los gerentes corresponden a tres categorías: la estructura, la tecnología y las personas. El cambio de la estructura incluye cualquier modificación de las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de trabajos o variables estructurales similares. El cambio de la tecnología abarca las modificaciones en la forma de desempeñar el trabajo o los métodos y el equipo que se utilizan. El cambio en las personas se refiere a los cambios de actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de los empleados. A continuación, se explican más a detalle:

1. Cambio de la estructura: las responsabilidades organizacionales de los gerentes incluyen actividades como elegir el diseño formal de la organización, asignar la autoridad y determinar el grado de formalización. Sin embargo, una vez que se han tomado esas decisiones estructurales, no son lo último. El cambio de las condiciones o de las estrategias genera la necesidad de realizar cambios estructurales.

¿Qué opciones tienen los gerentes para cambiar la estructura? El gerente tiene las mismas opciones que presentamos en nuestro análisis de la estructura y el diseño. La estructura de una organización se define en cuanto a la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización y descentralización, y la formalización.

Los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, se podrían combinar las responsabilidades departamentales, eliminar los niveles organizacionales o aumentar las amplitudes de control para que la organización sea más plana y menos burocrática. O se podrían implementar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización.

Se puede aumentar la descentralización para que la toma de decisiones sea más rápida. Incluso el recorte de personal implica cambios en la estructura. Otra opción sería realizar cambios importantes del diseño estructural real. Por ejemplo, cuando, se realizan varios cambios estructurales al eliminar, fusionar o expandir las divisiones de productos. O los cambios del diseño estructural podrían incluir el reemplazo de una estructura funcional por una estructura de productos o la creación de un diseño de estructura de proyectos.

2. Cambio de la tecnología: los gerentes también pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir las entradas en resultados. Los estudios más antiguos de administración (como el trabajo de Taylor y los Gilbreth) realizaban esfuerzos encaminados al cambio tecnológico.

La administración científica trataba de implementar cambios que aumentaran la eficiencia de la producción basándose en estudios de tiempos y movimientos. En la actualidad, los cambios tecnológicos importantes implican en general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos, la automatización o el uso de equipos de cómputo.

Los factores competitivos o las innovaciones de una industria requieren con frecuencia que los gerentes introduzcan equipo, herramientas o métodos operativos nuevos. La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza con máquinas ciertas tareas realizadas por personas. Comenzó en la Revolución Industrial y continúa hoy en día como una de las opciones de un gerente para el cambio estructural.

Sin embargo, probablemente los cambios tecnológicos más visibles en años recientes se deban a los esfuerzos de los gerentes para expandir el uso de los equipos de cómputo. La mayoría de las organizaciones poseen sistemas de información complejos.

3. Cambio en las personas: el cambio en las personas, es decir, el cambio de sus actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos no es fácil. No obstante, durante más de 30 años, los investigadores académicos y los gerentes habían estado interesados en hallar formas para que los individuos y grupos de las organizaciones trabajaran juntos con mayor eficacia.

El término desarrollo organizacional (DO), aunque se refiere en ocasiones a todos los tipos de cambio, se centra básicamente en técnicas o programas para cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 317-318).

### **2.3.2. Manejo de la resistencia al cambio**

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.

Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. 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 celosos 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. (Idalberto Chiavenato, 2009, págs. 423-424).

El cambio puede ser una amenaza para el personal de una organización. Las organizaciones pueden generar inercia que motive a las personas a resistirse al cambio de su status que, aunque el cambio pueda ser benéfico. ¿Por qué las personas se resisten al cambio y qué se puede hacer para minimizar su resistencia?

La resistencia al cambio se refiere a los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima. (John W. Newstrom, 2011, pág. 360).

¿Por qué las personas se resisten al cambio? se dice a menudo que la mayoría de las personas detesta cualquier cambio que no resuene en sus bolsillos. Esta resistencia al cambio está bien documentada. Un individuo se puede resistir al cambio por las razones siguientes: incertidumbre, hábito, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la organización.

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. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 318-319).

Es preciso que los administradores asuman la responsabilidad por una gran parte de esta resistencia. La investigación muestra que una gran mayoría de ellos carecen de habilidades de comunicación eficaces, tienen poca aptitud para las relaciones interpersonales y no aclaran las expectativas de desempeño.

Los programas de cambio generalmente son desastrosos, cuando no quitan los obstáculos que entorpecen el desempeño de los empleados o ni siquiera se les da seguimiento a los efectos del cambio ni ofrecen la realimentación necesaria. (John W. Newstrom, 2011, pág. 360).

### **2.3.3. Naturaleza y efecto de la resistencia al cambio**

La amenaza percibida como parte de un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o involuntaria, directa o indirecta, grande o pequeña. Sin importar la naturaleza del cambio, algunos empleados tratan de protegerse de sus efectos por medio de acciones que varían desde quejas, pereza y resistencia pasiva hasta argumentos apasionados, ausentismo, sabotaje y disminución en el ritmo de la actividad.



Todos los tipos de empleados tienden a resistir el cambio debido a los costos psicológicos que lo acompañan. Tanto los administradores como los empleados pueden ofrecer resistencia al cambio. Un ejecutivo se resiste al cambio con la misma obstinación que el ama de llaves de un hotel. Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, compensan esta tendencia con el deseo de tener nuevas experiencias y con las recompensas que ofrece el cambio.

Sin duda, no todos los cambios enfrentan resistencia, pues los empleados buscan provocar algunos por iniciativa propia. Otros son tan triviales y rutinarios que la resistencia, si existe, es demasiado débil para ser evidente. Una lección para la administración es que un cambio es un éxito o un problema según la destreza con que se maneje para reducir o vencer la resistencia.

La inseguridad y el cambio son condiciones que ilustran cómo se desarrolla el efecto de reacción en cadena en el comportamiento organizacional. El efecto de reacción en cadena es una situación en la que un cambio, u otra condición, que afecta directamente sólo a una persona o a unas cuantas, provoca una reacción directa o indirecta de muchas de ellas, incluso cientos o miles, debido a los intereses mutuos que tienen con los afectados. Esto es muy similar a los choques contra la parte trasera de múltiples automóviles en una autopista brumosa, donde un choque sigue a otro. (John W. Newstrom, 2011, págs. 360-361).

#### **2.3.4. Razones de la resistencia al cambio**

Para Davis y Newstrom, los empleados, jefes y supervisores pueden generar resistencia al cambio por tres razones principales:

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 desagrade 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 (autoritariamente).

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.

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). (Martha Alicia Alles, 2007, págs. 119-120).

### **2.3.5. 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 les 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. (Idalberto Chiavenato, 2009, págs. 423-424).

### **2.3.6. Técnicas para reducir la resistencia al cambio**

Cuando los gerentes ven que la resistencia al cambio es disfuncional, pueden recurrir a cualquiera de seis acciones para manejarlo. Las cuales incluyen la educación y comunicación, la participación, la facilitación y el apoyo, la negociación, la manipulación y el control, y la coerción. Dependiendo del tipo y la fuente de la resistencia, los gerentes pueden decidir llevar a cabo alguno de estas acciones:

1. Educación y comunicación: comunicarse con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio. Educar a los empleados mediante debates mano a mano, reuniones de grupos o informes, si la fuente de resistencia es una comunicación deficiente o la información errónea debe haber confianza y credibilidad mutuas entre gerentes y empleados.

2. Participación: permite participar en la decisión a los que se oponen al cambio. Supone que éstos tienen destrezas para hacer contribuciones significativas. La participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso de ver el éxito del cambio y aumentar la calidad de la decisión de cambio.

3. Facilitación y apoyo: proporcionar apoyo, como consejería o terapia a los empleados, capacitación en nuevas destrezas o licencias cortas con goce de sueldo. Pueden requerir tiempo y ser costosos.

4. Negociación: intercambiar algo de valor para reducir la resistencia. Puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Los costos son elevados y existe la posibilidad de tener que negociar con otros empleados que se resisten al cambio.

5. Manipulación y control: la manipulación consiste en intentos encubiertos para influir, como cambiar o distorsionar los hechos, retener información perjudicial o crear falsos rumores. El control es una forma de manipulación y participación. Formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los empleados que se resisten al cambio. Puede fracasar rotundamente si los empleados a quienes van dirigidas estas acciones sienten que han sido engañados.

6. Coerción: uso de amenazas directas o la fuerza. Una forma barata y fácil de obtener apoyo. Puede ser ilegal. Incluso la coerción legal se puede percibir como intimidación. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 319-320).

## **2.4. Aspectos contemporáneos en el manejo del cambio**

Los aspectos del cambio de hoy en día (cambiar las culturas organizacionales, manejar la tensión de los empleados y lograr que el cambio se realice con éxito) son inquietudes muy importantes para los gerentes.

¿Qué pueden hacer los gerentes para cambiar la cultura de una organización cuando esa cultura ya no apoya la misión de la organización? ¿Qué pueden hacer los gerentes para manejar la tensión que genera el ambiente dinámico e incierto de hoy? Y, ¿Cómo pueden los gerentes manejar con éxito los retos de introducir e implementar el cambio? (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 321).

### **2.4.1. Cambiando la cultura organizacional**

El hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características relativamente estables y permanentes hace que esa cultura sea muy resistente al cambio. Una cultura requiere mucho tiempo para desarrollarse, y una vez establecida tiende a arraigarse. Las culturas sólidas son en particular resistentes al cambio porque los empleados están muy comprometidos con ellas.

Si con el paso del tiempo cierta cultura se vuelve inadecuada para una organización y una desventaja para la gerencia, ésta puede hacer poco para cambiarla, sobre todo en el corto plazo. Incluso en las condiciones más favorables, los cambios culturales se verán en años, no en semanas ni siquiera en meses.

Comprensión de los factores situacionales:

¿Qué condiciones favorables podrían facilitar el cambio cultural? Las evidencias sugieren que hay más probabilidades de que ocurra el cambio cultural cuando se presenten la mayor parte de las condiciones siguientes o todas ellas:

Ocurre una crisis drástica: esto puede ser el impacto que haga que las personas empiecen a pensar en la importancia de la cultura existente. Como ejemplos están un atraso financiero sorprendente, la pérdida de un cliente importante o una innovación tecnológica extraordinaria de un competidor.

Cambio de liderazgo: un nuevo liderazgo de alto nivel, que pueda proporcionar una serie de valores clave alternativos, podría percibirse como más capaz de responder a la crisis que los líderes anteriores. El liderazgo de alto nivel incluye al director ejecutivo de la organización, aunque también podría incluir a todos los gerentes de alto nivel.

La organización es joven y pequeña: cuanto más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura. De modo similar, es más fácil para los gerentes comunicar nuevos valores en una organización pequeña que en una grande.

La cultura es débil: cuanto más difundidos estén los valores y sea mayor el acuerdo entre los miembros sobre esos valores, más difícil será el cambio. Por lo contrario, las culturas débiles son más receptivas al cambio.

Estos factores situacionales ayudan a explicar por qué grandes empresas enfrentan retos para redefinir su cultura. En su mayor parte, los empleados se sienten a gusto con las viejas maneras de hacer las cosas y no consideraban los problemas de la empresa como graves. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 322).

¿Cómo se puede lograr el cambio cultural?

Si las condiciones son adecuadas, ¿cómo emprenden los gerentes el cambio cultural? El reto consiste en descongelar la cultura existente, implantar las nuevas “formas de hacer las cosas” y reforzar los nuevos valores. Ninguna acción por sí sola producirá el impacto necesario para cambiar algo que está tan arraigado y es tan valorado. Por lo tanto, se requiere una estrategia integral y coordinada para manejar el cambio cultural. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 322).

### **2.4.2. Manejo de la tensión de los empleados**

Para muchos empleados, el cambio organizacional crea tensión. Un ambiente dinámico e incierto caracterizado por fusiones, reestructuraciones, retiros forzados y recorte de personal ha dado lugar a que un gran número de empleados estén agotados y sometidos a tensión.

¿Qué es la tensión? La tensión es la presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido tanto incierto como importante.

La tensión no es necesariamente mala. Aunque en general se analiza en un contexto negativo, la tensión tiene valor positivo, en particular cuando ofrece un beneficio potencial. La tensión funcional permite a un atleta, actor o empleado lograr su nivel más alto de desempeño en situaciones decisivas.

Sin embargo, la tensión se relaciona más a menudo con limitaciones y necesidades. Una limitación le impide hacer lo que usted desea; las necesidades se refieren a la pérdida de algo deseado. Cuando presenta un examen en la universidad o su evaluación anual de desempeño en el trabajo, siente tensión porque enfrenta oportunidades, limitaciones y necesidades.

Una evaluación del desempeño con un buen resultado puede conducir a una promoción, mayores responsabilidades y un salario más alto. Pero una evaluación con un resultado deficiente le impediría obtener la promoción. Una evaluación con un resultado extremadamente deficiente podría hacer que lo despidieran.

La tensión no siempre surge sólo porque existan las condiciones adecuadas. Se necesitan dos condiciones para que la tensión potencial se convierta en tensión real. Debe haber incertidumbre en cuanto al resultado y éste debe ser importante. Sin importar las condiciones, la tensión existe sólo cuando hay duda o incertidumbre con relación a si la oportunidad se recibirá, si la limitación se eliminará o si se podrá evitar la pérdida. Es decir, la tensión es mayor en los individuos que no tienen la certeza de ganar o perder, y menor en los que tienen la certeza de ganar o perder.

La importancia del resultado también es un factor decisivo. Si ganar o perder no importa, no hay tensión. Un empleado que siente que conservar un empleo o ganar una promoción no es importante no experimentará tensión antes de una evaluación del desempeño. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 323).

#### **2.4.2.1. Las causas de tensión**

Se encuentran en asuntos relacionados con la organización o en factores personales que se desarrollan en la vida privada del empleado. Obviamente, un cambio de cualquier tipo tiene el potencial de ocasionar tensión, ya que puede plantear oportunidades, limitaciones o necesidades.

Más aún, los cambios se crean con frecuencia en un ambiente de incertidumbre y en torno a asuntos que son importantes para los empleados. Entonces no es sorprendente que el cambio sea un factor de tensión importante.

#### **2.4.2.2. Síntomas de tensión**

¿Qué síntomas indican que el nivel de tensión de un empleado podría ser demasiado alto? La tensión se revela a sí misma de diversas maneras. Por ejemplo, un empleado que experimenta mucha tensión puede sentirse deprimido, con tendencia a los accidentes o discutir con frecuencia; puede tener dificultad para tomar decisiones rutinarias, distraerse con facilidad.

Los síntomas de tensión se agrupan en tres categorías generales: físicas, psicológicas y de comportamiento. De éstos, los síntomas físicos son los menos importantes para los gerentes. Los síntomas psicológicos y de comportamiento son más importantes debido a que afectan directamente el trabajo de un empleado.

#### **2.4.2.3. Reduciendo la tensión:**

Como se mencionaba anteriormente, no toda la tensión es disfuncional. Debido a que no es posible eliminar por completo la tensión de la vida de una persona, tanto fuera como dentro del trabajo, los gerentes se preocupan por reducir la tensión que produce un comportamiento laboral disfuncional.



¿Cómo? Controlando ciertos factores organizacionales para reducir la tensión organizacional y, en un grado más limitado, ofreciendo ayuda para la tensión personal. Lo que los gerentes pueden hacer en cuanto a los factores organizacionales comienza con la selección de empleados. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 324-325).

Los gerentes necesitan tener la seguridad de que las habilidades de un empleado concuerdan con los requisitos laborales. Cuando los empleados se sienten agobiados, sus niveles de tensión serán comúnmente altos. Una sinopsis de trabajo realista durante el proceso de selección puede minimizar la tensión reduciendo la ambigüedad sobre las expectativas laborales.

El mejoramiento de las comunicaciones organizacionales mantendrá en un nivel mínimo la tensión inducida por la ambigüedad. De modo similar, un programa de planeación del desempeño, como la APO, definirá las responsabilidades laborales, proporcionará objetivos de desempeño definidos y reducirá la ambigüedad mediante retroalimentación.

El rediseño de trabajos también es una manera de reducir la tensión. Si se detecta que la causa de la tensión es el aburrimiento o la sobrecarga de trabajo, los trabajos se deben rediseñar para aumentar el reto o reducir la carga laboral. También se ha visto que los rediseños que aumentan las oportunidades para que los empleados participen en las decisiones y obtengan apoyo social reducen la tensión.

La tensión en la vida personal de un empleado plantea dos problemas. En primer lugar, es difícil que el gerente la controle en forma directa. En segundo lugar, existen consideraciones éticas. Específicamente, ¿Tiene el gerente el derecho de inmiscuirse en la vida personal de un empleado? Si un gerente cree que es ético y el empleado es receptivo, hay algunos enfoques que el gerente puede tomar en cuenta.

La consejería para los empleados puede aliviar la tensión. Con frecuencia, los empleados desean platicar con alguien sobre sus problemas, y la organización (a través de sus gerentes, consejeros internos de recursos humanos o ayuda profesional externa gratuita o de bajo costo) puede satisfacer esa necesidad. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 325).

## **Capítulo tres: Desarrollo organizacional en la administración del cambio**

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera enormes problemas administrativos y humanos.

Para reducir estas complicaciones al mínimo posible se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada en la administración. A estas tecnologías de cambio se les conoce como DO. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág. 436).

### **3.1. Cambio en el trabajo**

Los verdaderos cambios sólo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas. Es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente. De otra forma el cambio será ilusorio y pasajero y todo volverá a ser como antes. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág. 412).

El cambio es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los experimentan. (John W. Newstrom, 2011, pág. 355).

El cambio tiende a afectar a toda la organización, en cualquiera de sus partes. Las moléculas de aire del globo representan a los empleados de una empresa. Es evidente que los que se encuentran en el punto de presión deben realizar ajustes drásticos.

Aunque el cambio no estuvo en contacto directo con los empleados (moléculas), los afectó indirectamente. Si bien ninguno fue despedido, es decir, ninguna molécula salió del globo, los empleados se ven desplazados y deben adaptarse a un nuevo sitio en el globo. Esta comparación ilustra una generalización adicional: el cambio es un problema tanto humano como técnico.

Los cambios pueden producir presiones y conflictos que a la larga ocasionarían una ruptura en alguna parte de la organización. Un ejemplo es un empleado cuyo nivel de insatisfacción se incrementa al grado que se vea obligado a renunciar. Cuando los empleados son incapaces de realizar los ajustes adecuados, la organización se encuentra en un estado de inestabilidad o desequilibrio. En el extremo, las alteraciones producen un desorden total hasta que se corrigen. (John W. Newstrom, 2011, pág. 356).

### **3.1.1. Administración 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. (Michael, A. 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. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág. 323).

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. (Idalberto Chiavenato, 2009, pág. 418).

### **3.1.2. Respuestas al cambio**

La respuesta al cambio es compleja. En ocasiones, a pesar de que determinados individuos de manera aislada reaccionarían de una manera diferente, al conformar un grupo pueden llegar a unirse en una respuesta conjunta que desde su propia opinión.

Un ejemplo frecuente: huelgas o paros que se realizan con el consenso de la mayoría, pero pocas personas los desean en realidad; a nivel individual no desean hacerlo, pero se lo hace de todos modos para no dejar de pertenecer a un colectivo en particular, no quedar identificados como aquellos que no participaron, o cualquier otra situación análoga.

La manera en que cada persona percibe el cambio será el factor condicionante de su accionar frente a él. Estas sensaciones o percepciones no son al azar, tienen que ver con la historia personal, familiar, laboral, y en general todas las experiencias de la persona. Otro factor que tiene influencia sobre la respuesta al cambio de los empleados es el entorno laboral.

Las sensaciones o percepciones pueden no responder a una secuencia lógica. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no son ni lógicas ni ilógicas: se podrían denominar alógicas, porque se relacionan con sentimientos.

A modo de ejemplo, se presentan posibles reacciones frente al cambio, considerando la historia personal y el entorno de trabajo en el cual cada persona se desempeña. Frente a determinados estímulos de cambio la persona “A” puede decidir reaccionar a través del ausentismo, “B” decidir proponer o adherir a una huelga, y “D” demostrar su insatisfacción con manifestaciones de mal humor. Por último, la persona “E” reacciona al cambio trabajando de manera más intensa.

Cada persona interpreta individualmente el cambio y tiene su propia reacción. Todas estas respuestas individuales probables (actitudes individuales) se transforman en su conjunto en demandas colectivas o demandas sociales. (Martha Alicia Alles, 2007, págs. 109-110).

### **3.1.3. Costos y beneficios**

Un cambio puede implicar, entre otras cosas, la modificación de habilidades o competencias; esto puede trastornar de algún modo el trabajo y temporalmente reducir la efectividad o satisfacción tanto de empleados como de clientes. El cambio puede requerir nuevos equipos de trabajo o la asignación de los equipos existentes a otras actividades.

Esto plantea costos, que no son puramente económicos, sino también psicológicos. Es debido a los costos asociados que no siempre las propuestas de cambio son lo deseable en una organización.

Por lo tanto, frente a una opción de cambio no es conveniente enumerar sólo los beneficios, sin tener en cuenta los costos. Aunque sea obvio decirlo, hay que considerar que los cambios son convenientes cuando los beneficios superan a los costos. (Martha Alicia Alles, 2007, pág. 112).

Todos los cambios suelen generar algunos costos. Por ejemplo, un nuevo procedimiento laboral puede tener el inconveniente de requerir la adquisición de nuevas habilidades. Temporalmente altera y disminuye la satisfacción laboral. Además, el equipo nuevo o la reubicación del anterior equipo agregan costos no sólo económicos, sino también psicológicos y sociales, que por lo general deben pagarse para obtener los beneficios de los cambios propuestos.

Debido a los costos relacionados con el cambio, las propuestas de llevar a cabo alguno no son siempre deseables, pues requieren un análisis cuidadoso para determinar su utilidad. Cada cambio exige un análisis de su rentabilidad detallado. A menos que proporcionen beneficios mayores que los costos, no existe ninguna razón para realizarlos. Es ilógico destacar los beneficios e ignorar los costos. La meta organizacional es siempre que los beneficios sean mayores que los costos.

El conocimiento de las diferencias individuales sirve para predecir que las personas reaccionarán en formas muy diferentes y variables al cambio. Algunas sólo percibirán los beneficios, en tanto que otras ven sólo lo que les cuesta. Algunas, al principio reaccionarán con temor, aunque todos los efectos sean en realidad positivos para ellas. Otras parecen aceptar el cambio al principio, pero después dejan que sus verdaderos sentimientos surjan de manera gradual.

La realidad del cambio es que con frecuencia no existe un beneficio bien definido para todas las partes. En cambio, se presenta una serie de costos y beneficios que deben considerarse de manera separada. Los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas de comportamiento organizacional implican que la administración debe considerar cada cambio importante, ayudar a todos a entenderlo y procurar que se obtenga una ganancia neta de él. Sin embargo, a pesar de los mejores esfuerzos de la administración, el cambio no siempre es bienvenido. (John W. Newstrom, 2011, págs. 358-360).

### **3.2. Entender el desarrollo organizacional**

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo.

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. (Idalberto 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. (Thomas S. Bateman, 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. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág. 327).

### **3.2.1. 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 autorrenovación. 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.

El desarrollo organizacional se relaciona con la interacción de la estructura, la tecnología y el personal, además, con el comportamiento de los empleados de diferentes grupos, departamentos y ubicaciones.

Se centra en responder dos preguntas: ¿todas estas partes son eficaces cuando trabajan juntas? ¿Cómo serían más eficaces? atribuye importancia prioritaria a la relación entre las partes, no sólo a las partes en sí mismas.

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 más importantes porque afectan tanto a las variables de intervención como a las de resultado final.

Las variables causales son las que la administración puede cambiar de manera más directa, pues incluyen la estructura organizacional, controles, políticas, capacitación, una amplia gama de conductas de liderazgo y las iniciativas de desarrollo organizacional.

Las variables de intervención reciben la influencia inmediata de las variables causales; incluyen las actitudes, las percepciones, la motivación y las conductas competentes de los empleados, así como el trabajo en equipo e incluso las relaciones intergrupales. Por último, las variables de resultado final representan los objetivos que persigue la administración.

Por lo general, entre ellas se encuentran una mayor productividad, aumento de ventas, menores costos, clientes más leales y mayores ganancias. Estas variables representan la razón para iniciar un programa de desarrollo organizacional.

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.

Los supuestos del desarrollo organizacional deben compartirse con los administradores y empleados de forma que esos grupos entiendan claramente el fundamento del programa de desarrollo organizacional que se quiere aplicar.



Es posible establecer una amplia gama de supuestos, aunque algunos son relativamente comunes en los ámbitos individual, grupal y organizacional. Por lo general, los defensores del desarrollo organizacional tienen un punto de vista muy positivo sobre las capacidades, el potencial no aprovechado y los intereses de todos los individuos. Este punto de vista radica en los valores humanistas implícitos en la teoría del desarrollo organizacional.

Los grupos y equipos se consideran los componentes de una organización, pero, como son poderosos y complejos, no siempre son fáciles de cambiar. Las organizaciones tradicionales se ven como burocracias rígidas que en ocasiones limitan el desarrollo y crecimiento de los empleados, pero que tienen la posibilidad de experimentar conflictos positivos y compatibilidad de metas. (John W. Newstrom, 2011, págs. 371-373).

### **3.2.2. Características del desarrollo organizacional**

Varias características están implícitas en la definición de DO, como su orientación de sistemas; muchas son congruentes con los temas principales del comportamiento organizacional. Aunque algunas difieren considerablemente de las iniciativas de cambio tradicionales, el desarrollo organizacional ya afecta la manera de diseñar y presentar los programas de cambio organizacional. Estas características se analizan en los párrafos siguientes:

1. Valores humanistas: los programas de desarrollo organizacional suelen basarse en valores humanistas, que son convicciones positivas sobre el potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaz y autorrenovable, una organización necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus contribuciones.

El mejor ambiente para ese crecimiento es uno que destaque la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y el enfrentamiento constructivo. Todos estos factores proporcionan una base de valores a las iniciativas de desarrollo organizacional y ayudan a garantizar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas. (John W. Newstrom, 2011, pág. 373).

2. Enfocarse en la organización como un todo: el desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen.

3. Orientación sistémica: el desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo del DO es lograr que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. El énfasis es en cómo las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.

4. Agente de cambio: el desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa. El ejecutivo principal de recursos humanos suele ser el agente de cambio in-house que coordina el programa junto con la dirección y el agente de cambio externo, lo que resulta en una relación de tres vías.

En algunos casos, la organización tiene a su consultor in-house. Incluso existen organizaciones que tienen un departamento de DO para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad organizacional. El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones. Su nuevo papel exige el aprendizaje de habilidades para diagnosticar la situación e implementar el cambio.

5. Solución de problemas: el desarrollo organizacional enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Enfoca los problemas reales y no los artificiales. Para eso utiliza la investigación-acción, o sea, la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlos.

6. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella.

Ese enfoque, produce más cambio de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en la cual las personas hablan sobre ideas y conceptos abstractos.

La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El desarrollo organizacional ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que están en la cabeza de las personas.

7. Procesos de grupo y desarrollo de equipos: el desarrollo organizacional descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Existe un esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y motivar responsabilidades entre las personas. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Su objetivo es construir equipos de trabajo en la organización.

8. Retroalimentación: el desarrollo organizacional proporciona información de retomo y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y a tomar acción autocorrectiva para que sean más eficaces en esas situaciones.

9. Orientación situacional: el desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.

Los participantes discuten todas las alternativas posibles y se basan exclusivamente en una única forma de enfocar los problemas.

10. Desarrollo de equipos: el desarrollo organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. Parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando principalmente sobre su cultura organizacional.

11. Enfoque interactivo: las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones. (Idalberto Chiavenato, 2004, págs. 328-330).

### **3.2.3. Intervenciones en muchos niveles**

La meta general del desarrollo organizacional es construir organizaciones más eficaces, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. El DO logra esta meta a partir de reconocer que pueden surgir problemas en los ámbitos individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización. Después se elabora una estrategia general de desarrollo organizacional con una o más intervenciones.

Las intervenciones son actividades estructuradas diseñadas para ayudar a individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral. Con frecuencia, estas intervenciones se clasifican de acuerdo con la importancia que otorgan a individuos (como la planificación de carreras) o grupos (como la construcción de equipos). Otra manera de considerar las intervenciones es ver si se centran en qué hacen las personas (para aclarar y cambiar sus actividades) o en cómo lo hacen (para mejorar el proceso interpersonal en curso).

Un ejemplo de un proceso de intervención de DO muy popular es la encuesta de percepción. Este enfoque aleja la atención de los empleados de un enfoque negativo en problemas, traspiés, deficiencias, defectos y culpas. En vez de eso, pide a los individuos y grupos que respondan estas preguntas:

1. ¿Qué nos funciona actualmente?
2. ¿Qué hacemos de verdad bien que podamos aprovechar?
3. ¿Qué valoramos más aquí?
4. ¿Cuáles son nuestras esperanzas y sueños para esta organización o unidad de trabajo?

La encuesta de percepción reconoce que las personas son estimuladas por el éxito y les gusta celebrar públicamente sus logros. En vez de ser autocríticos en exceso, los empleados se sienten apremiados a desviar su atención hacia un paradigma de “buenas nuevas” y dejar que crezca a través de la organización, igual que una bola de nieve que, cuando desciende por una montaña, adquiere velocidad y masa para convertirse en una fuerza casi imparable.

Orientación de contingencia:

El desarrollo organizacional suele describirse como orientado hacia las contingencias. Aunque algunos profesionales de desarrollo organizacional se basan sólo en uno o unos cuantos enfoques, en su mayoría son flexibles y pragmáticos, es decir, seleccionan y adaptan las acciones para ajustarse a las necesidades que se evalúan. El diagnóstico desempeña un papel clave para determinar cómo proceder y por lo general se debaten abiertamente varias opciones útiles más que imponer una sola y mejor manera de proceder.

Resumen y aplicación:

El proceso de desarrollo organizacional aplica el conocimiento de las ciencias de la conducta y estrategias para mejorar una organización. Es un esfuerzo continuo y de largo plazo que trata de establecer relaciones laborales de cooperación con ayuda de un agente de cambio. Pretende integrar una unidad eficaz de cuatro elementos que afectan el comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y ambiente. (John W. Newstrom, 2011, págs. 374-375).

#### **3.2.4. El proceso de desarrollo organizacional**

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. (John W. Newstrom, 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. Para Kotter, el DO es un proceso que sigue ocho etapas, qué son:

1. Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el desarrollo organizacional: el primer paso es la decisión de la dirección de la empresa en utilizar el DO como instrumento de cambio organizacional y escoger un consultor externo para coordinar el proceso.

2. Diagnóstico inicial: la dirección de la empresa se reúne con el consultor externo para definir el programa o modelo de DO adecuado. En esa etapa, el consultor busca datos e insumos a través de entrevistas con personas de la empresa. En ese sentido, el DO se parece con la medicina. El diagnóstico es el paso inicial para la cura o corrección de algún problema de la organización.

3. Recolección de datos: se hace por medio de investigación para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional y obtener datos sobre los problemas conductistas. El consultor se reúne con los grupos para obtener información sobre las condiciones que contribuyen para su eficacia en el trabajo y lo que debería cambiar en la forma por la cual la empresa opera y funciona.

4. Retroalimentación de datos y confrontación: se crean grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, para mediar áreas de desentendimientos, ubicar problemas y establecer prioridades y cambios.

5. Planeación de acción y solución de problemas: los grupos usan los datos para hacer recomendaciones sobre los cambios necesarios para solucionar los problemas de la organización, como planes específicos, responsables por la conducción de las acciones y cuándo y cómo éstas deben implementarse.

6. Desarrollo de equipos: durante las reuniones, el consultor motiva la formación de grupos de desarrollo de equipos para que cada uno de ellos examine cómo los participantes trabajan juntos y cómo los grupos interactúan entre sí. El consultor incentiva la comunicación abierta y la confianza como -prerrequisitos para mejorar la eficiencia y la eficacia de los grupos. Los gerentes y sus subordinados ahora trabajan en equipos.

7. Desarrollo intergrupalo: los grupos hacen juntas de confrontaciones para alcanzar mejor relación intergrupalo entre los diversos equipos.

8. Evaluación y acompañamiento: el consultor ayuda a la empresa a evaluar los resultados de sus esfuerzos de cambio y desarrolla otros programas en las, áreas en donde resultados adicionales se hacen necesarios por medio de técnicas de retroalimentación de datos. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág. 330).

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

El desarrollo organizacional es un proceso útil. Su principal ventaja es que trata de administrar los cambios en toda una organización o una unidad importante de ella. De este modo logra un mejoramiento más difundido. Otros beneficios son mayores niveles de motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos. También se reducen factores negativos, como inasistencias y rotación. (John W. Newstrom, 2011, pág. 376).

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. (Martha Alicia Alles, 2007, pág. 66).

### **3.3. Aplicación exitosa del cambio**

Algunos cambios se originan dentro de la organización, pero muchos provienen del ambiente externo. El gobierno aprueba leyes y la organización debe cumplirlas. Surgen nuevos avances tecnológicos y los productos deben incorporar los cambios. Los competidores introducen nuevos servicios y la empresa debe responder.

Las fusiones, adquisiciones y despidos ocurren con regularidad. Los clientes, sindicatos, comunidades y otros grupos que inician cambios ejercerán presión. Aunque los ambientes estables significan menos cambio, los ambientes dinámicos son ahora la norma y requieren más cambios. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág. 364).

#### **3.3.1. Liderazgo transformación y cambio**

La administración desempeña una función clave en el inicio y puesta en práctica exitosa del cambio. No sólo los administradores ignoran en ocasiones detalles simples pero importantes, sino que tampoco elaboran una estrategia maestra para el cambio planeado.

Un plan general debe abordar aspectos relacionados con el comportamiento, como la dificultad de los empleados para abandonar los métodos antiguos, la incertidumbre inherente al cambio que causa temor en los trabajadores y la necesidad de crear una organización que reciba bien el cambio.

Los líderes transformadores tienen un rol decisivo en este proceso. Son administradores que inician cambios estratégicos audaces para colocar bien a la organización en el futuro. Articulan una visión y la promueven enérgicamente. Ayudan a los empleados a vencer su enfoque estrecho en sus puestos individuales o departamentos para tener un panorama más amplio.



También estimulan a los empleados a actuar y modelan las conductas deseadas de manera carismática. Intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén mejor preparados para los retos desconocidos por venir. Estos elementos importantes del liderazgo transformador (que crean visión, muestran carisma y estimulan el aprendizaje) se analizan en las secciones siguientes. Más adelante se presenta un modelo de tres etapas del proceso de cambio.

1. Creación de visión: los líderes transformadores crean y comunican una visión para la organización. Una visión es una imagen que se consolida en el largo plazo o una idea de lo que se puede y debe lograr. Por lo general, lleva a las personas al límite de sus capacidades y formas de pensar presentes y las impulsa para que alcancen nuevos niveles de compromiso y entusiasmo. Una visión del futuro, si se pinta de colores vívidos, también integra las creencias y los valores compartidos que sirven de base para cambiar la cultura de una organización.

2. Comunicación del carisma: aunque los empleados se convencen intelectualmente de que la visión es conveniente, los líderes tienen todavía dos tareas: persuadir a los empleados de que es urgente ejecutar la visión y motivarlos para lograrla. El carisma es una característica del liderazgo que influye en los empleados para que realicen acciones oportunas y continuas.

Los líderes carismáticos son personas dinámicas que corren riesgos, demuestran su gran experiencia y una confianza en sí mismos bien merecida, expresan expectativas de alto desempeño y usan símbolos, así como un lenguaje convincente para inspirar a los demás. También son mentores cordiales que tratan a los empleados individualmente y los guían.

En respuesta, los empleados respetan y confían en los líderes carismáticos cuando introducen el cambio, están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales y a hacer sacrificios personales, demuestran lealtad y tienden a estar más comprometidos emocionalmente con la visión de esos líderes.

Éstos también necesitan reconocer la “vulnerabilidad emocional” que los empleados experimentan durante el cambio y reducir los temores del personal al mismo tiempo que estimulan su energía para el cambio.

Una herramienta importante de los líderes carismáticos se relaciona con el arte de contar historias. Son narraciones interesantes y conmovedoras que cautivan a las personas, suscitan emociones, tocan fibras sensibles y proporcionan principios útiles que llaman a la acción a los seguidores.

Las historias pueden tener diversos propósitos, como la presentación personal de un nuevo líder, fomentar la colaboración entre grupos, transmitir valores esenciales, estimular la conducta ética o iniciar una acción.

Las mejores historias son relativamente cortas, tienen una trama y personajes reales, se basan en hechos reales, se han probado previamente con un público crítico, están adaptadas para el público que las escuchará y se dirigen al corazón y a las emociones.

3. Estímulo del aprendizaje: los líderes transformadores reconocen que su legado no es sólo el cambio en sí mismo, sino una organización que seguirá cambiando. Su tarea crítica es desarrollar la capacidad del personal para aprender de la experiencia de cambio. Este proceso se denomina aprendizaje de doble ciclo.

Su nombre deriva del hecho de que la manera de manejar un cambio no sólo debe reflejar la información corriente recolectada (el primer ciclo), sino también preparar a los participantes para administrar los futuros cambios aún con más eficacia (el segundo ciclo). Los aprendices de doble ciclo desarrollan habilidad para anticipar problemas, impedir que surjan muchos imprevistos y, en particular, desafiar sus propios supuestos y paradigmas limitantes.

Este proceso contrasta de manera marcada con un proceso más limitado en el que los empleados sólo resuelven los problemas y se adaptan ciegamente a los cambios impuestos. El proceso de doble ciclo no sólo logra que el cambio presente sea más fructífero, sino que también aumenta las posibilidades de que los empleados estén más preparados para el siguiente cambio o, mejor aún, que lo lleven a cabo ellos mismos. (John W. Newstrom, 2011, págs. 364-366).

### 3.3.2. Liderazgo en la administración del cambio

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. El líder, jefe, gerente debe destacar la importancia de lo que se realiza para la empresa, el cliente y la sociedad en general.

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. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2006, págs. 104-105)

## Otros conceptos de liderazgos

1. Es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.
2. Es un intento interpersonal de alcanzar una o varias metas por medio de la comunicación.
3. Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.
4. Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas.
5. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos.
6. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.
7. El liderazgo depende de las necesidades que se presentan en una situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. En este caso el concepto se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades. (Martha Alicia Alles, 2007, págs. 180-182)

### 3.3.2.1. Tipos de liderazgos

Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en autoritario, democrático y de dejar hacer (laissez futuré) para estudiar la efectividad de éstos en la consecución de objetivos organizacionales.

1. Liderazgo autoritario: los estilos autoritarios de mando son aquellos en que el jefe o cualquier supervisor imponen sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores; en ocasiones, la falta de acatamiento de las órdenes genera sanciones o castigos.

2. Liderazgo democrático: es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo. No se refiere a que las decisiones se tomen por mayoría de votos como en las elecciones por un representante popular, sino a la actitud de la autoridad que busca la intervención de los colaboradores en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones.

3. Liderazgo liberal (laissez fairé): este estilo de dirección es aquel en el que el jefe, gerente o presidente de una empresa permite que sus colaboradores hagan las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan con los resultados; por tanto, la autoridad sólo interviene por excepción, por algún incumplimiento o violación de una norma o política. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2006, pág. 105).

#### Otros tipos de liderazgos

1. Liderazgo solidario: el líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales.

Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes.

El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podía hacer que las actividades parecieran menos incómodas.

2. Liderazgo orientado a los resultados: el líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

3. Liderazgo participativo: cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias. Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

4. Liderazgo directivo: cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos.

El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.

En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.

5. Líder resonante: con esta expresión tan sugestiva, Goleman, Boyatzis y McKee<sup>8</sup> han titulado un libro del cual hemos tomado el concepto. Describen al líder resonante como aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. El término “resonante” es utilizado como antónimo de “disonante”, y los autores manifiestan que hay muchos estilos de líderes disonantes, que carecen de empatía: desde el tirano que grita hasta el que manipula.

Existen otros estilos disonantes más sutiles, pero similares; por ejemplo, el de aquellos que no sostienen los valores que proclaman, entre otras variantes. Estos autores denominan líder resonante a aquel que no se distingue por su talento sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Estos sentimientos se extienden rápidamente a sus equipos de trabajo, estimulando a sus integrantes. (Idalberto Chiavenato, 2009, págs. 359-360).

### Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Algunos ejemplos de individuos que se citan con frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F.

Liderazgo carismático: los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

## Características de los líderes carismáticos

1. Autoconfianza: tienen completo confianza en su criterio y capacidad.
2. Visión: esto es un método ideal que propone un futuro mejor que el statu quo, Mientras mayor sea la disparidad entre este meta idealizada y el statu quo, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. Habilidad para articular la visión: pueden aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión: se percibe a los líderes carismáticos como personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados e involucrarse en el auto sacrificio para alcanzar su visión.
5. Comportamiento fuera de lo común. Los que poseen carisma tienen comportamientos que se consideran novedosos, no convencionales y contrarios a las normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores.
6. Se perciben como agentes de cambio. Se identificó a los líderes carismáticos como agentes de cambio radical más que como guardianes del statu quo.
7. Sensibilidad al ambiente. Estos líderes pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, págs. 382-385).



### 3.3.3. Creación de apoyo al cambio

A continuación, se describen diversas acciones positivas para crear apoyo. Otras medidas, como la manipulación y la coerción, contrarían generalmente a los empleados y sabotean el éxito de largo plazo del programa de cambio. Deben evitarse en la medida de lo posible.

1. Uso de las fuerzas de grupo: el cambio eficaz se centra no sólo en los individuos, sino también en el grupo mismo. El grupo es un instrumento que ejerce una enorme presión en sus miembros en favor del cambio. Como el comportamiento se fundamenta firmemente en los grupos a los que pertenece una persona, todo cambio en las fuerzas de ellos estimulará cambios en la conducta del individuo. La idea es que el grupo se una a la administración para estimular el cambio deseado.

El poder de un grupo para estimular el cambio entre sus miembros depende en parte de su fuerza de adhesión al grupo. Cuanto más atractivo sea éste para cada miembro, mayor será su influencia en cada uno. La influencia aumenta aún más si los miembros del grupo que poseen un estatus elevado apoyan el cambio. Los cambios no deben alterar el sistema social del grupo más de lo necesario. Cualquier modificación que amenace al grupo enfrentará resistencia.

2. Proporcionar una razón para el cambio: el liderazgo capaz fomenta un ambiente de apoyo psicológico al cambio. El líder eficaz lo presenta con base en las necesidades impersonales de la situación (razones objetivas para el cambio, relacionadas con el desempeño) más que en términos personales. Si las razones son convincentes y sólidas, se deben ofrecer. Si no lo son, quizá el cambio deseado deba desecharse.

Las solicitudes de cambio comunes también deben estar de acuerdo con los objetivos claros y la visión convincente de la organización. Sólo un líder personal fuerte en quien todos confíen puede usar razones personales para impulsar el cambio sin generar resistencia.

3. Participación: una manera fundamental de crear apoyo para el cambio es la participación. La participación estimula a los empleados a debatir, comunicarse, hacer sugerencias e interesarse en el cambio. También estimula el compromiso más que la mera conformidad con el cambio. El compromiso implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para garantizar su eficacia.

4. Recompensas compartidas: otra forma de fomentar el apoyo de los empleados consiste en garantizarles suficientes recompensas en la situación de cambio. Es natural que los empleados pregunten: “¿en qué me beneficia esto?” si ven que un cambio les acarrea pérdidas en vez de beneficios, difícilmente sentirán entusiasmo por él.

Las recompensas transmiten un claro mensaje a los empleados: “nos preocupamos. Queremos que te beneficies tanto como nosotros con este cambio”, pero también les dan una sensación de que el progreso acompaña al cambio. Las recompensas económicas y psicológicas son útiles. Los empleados aprecian un incremento salarial o un ascenso, aunque también aprecian el apoyo emocional, la capacitación en nuevas habilidades y el reconocimiento de la administración.

5. Seguridad de los empleados: además de las recompensas compartidas, es necesario proteger los beneficios vigentes para los empleados. La seguridad durante un cambio es esencial. Muchas empresas garantizan a los trabajadores protección contra reducción de sueldos cuando se introducen nuevas tecnologías y métodos. Otras ofrecen readiestramiento y retrasan la instalación de equipo ahorrador de mano de obra hasta que la rotación laboral normal absorbe a los trabajadores desplazados.

Los derechos de antigüedad, las oportunidades de progreso y otros beneficios se protegen cuando se realiza un cambio. Los sistemas de quejas dan a los empleados la sensación de seguridad de que sus prestaciones estarán protegidas y las diferencias se resolverán de manera justa. Todo esto ayuda a los empleados a sentirse seguros ante un cambio.

6. Comunicación y educación: la comunicación es básica para obtener apoyo para un cambio. Aunque éste afecte a sólo una o dos personas de un grupo de trabajo integrado por diez personas, es necesario informar a todos clara y regularmente sobre el cambio para que se sientan seguras y mantengan la cooperación del grupo.

Con frecuencia, la administración no advierte que las actividades que ayudan a la aceptación del cambio, como la comunicación y la educación, por lo general se trastornan con el cambio. En otras palabras, como el flujo de información es muy débil cuando más se necesita, se requiere un esfuerzo especial para perfeccionarlo en los tiempos de cambio.

7. Estímulo de la buena disposición de los empleados: la idea de ayudar a los empleados a adquirir conciencia de la necesidad de un cambio se relaciona estrechamente con la comunicación. Este enfoque se basa en la premisa de que el cambio tiene más posibilidades de aceptación si las personas que afecta reconocen la necesidad del cambio antes de que ocurra.

Esta conciencia se adquiere de manera natural, como cuando se presenta una crisis, amenaza o un nuevo competidor, o la administración puede inducirla compartiendo información de operación con los empleados, como se hace en los programas de administración de libro abierto.

8. Trabajar con todo el sistema: la resistencia disminuye cuando se tiene una comprensión más amplia de las actitudes de los empleados y sus reacciones naturales al cambio. La función de la administración es ayudar a los empleados a reconocer la necesidad de cada cambio e invitarlos a participar en él y obtener un beneficio.

También es esencial que los administradores adquieran una perspectiva del cambio más amplia y enfocada en todo el sistema para identificar las complejas relaciones involucradas. El desarrollo organizacional es un método útil para lograr este objetivo. (John W. Newstrom, 2011, págs. 368-371).

## Conclusión

Describiendo las generalidades del proceso de control, cada una de sus teorías son de vital importancia para el éxito de toda empresa; sus aspectos generales permiten que los dirigentes puedan monitorear así como reglamentar el nivel de eficiencia y eficacia con que una organización y sus miembros realizan las actividades necesarias para alcanzar las metas establecidas, el poder controlar ayuda a minimizar los errores en los procesos, también permite realizar acciones correctivas en las desviaciones que se presenten.

Mencionando los elementos relevantes que posee el cambio organizacional concluimos que, todas las empresas están sujetas a cambios constantes que se presentan de forma interna o externa. Al realizar cambios ya sea en la estructura, tecnología o en las personas se busca la competitividad en el mundo empresarial, el cual les permite mejorar sus procesos y sistemas dentro de su operación. Por lo tanto, las empresas siempre tienen que estar pendientes con lo que sucede en su entorno y de cómo se va a manejar la resistencia al cambio dentro de la organización.

Explicando los factores que participan en la administración del cambio a través de los compendios del desarrollo organizacional sintetizamos que, el desarrollo organizacional es un enfoque de cambio que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El cambio tiende a afectar a toda la organización, cuando sus miembros se resisten a los mismos, por eso la administración del cambio se encarga de crear una nueva visión cuando la compañía se encuentre en problemas de tal modo que le permita sobrevivir.

Conociendo el proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa concluimos que, es indispensable que los gerentes busquen constantemente formas de mejorar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones a través de los procesos de control, que permita el desarrollo de las habilidades que se requieren para administrar el cambio por medio de los fundamentos del desarrollo organizacional con el fin de tener estabilidad y lograr un mejor funcionamiento en sus operaciones.

## Bibliografía

- Gareth R. Jones y Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporanea. En G. y. Jones, *Administración Contemporanea* (Sexta ed., pág. 771). Mexico: MC Graw Hill.
- Hitt, et. al. (2006). Administración. En B. P. Hitt, *Administración* (Novena ed., pág. 736). Mexico: Pearson Educación.
- Idalberto Chiabenato. (2001). Administración teoría, proceso y práctica. En I. Chiabenato, *Administración proceso adminsitrativo* (Tercera ed., pág. 436). Bogota: MC GRAW HILL.
- Idalberto Chiavenato. (2006). Introducción a la teoria general de la administración. En I. Chiabenato, *Introducción a la teoria general de la administración* (Sextima ed., pág. 589). Mexico: MC Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato. (2009). Comportamiento Organizaional. En I. Chiavenato, *La dinamica del exito en las organizaciones* (Segunda ed., pág. 546). Mexico: MC Graw Hill.
- John W. Newstrom. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. En J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed., pág. 573). Mexico: MC Graw Hill.
- Martha Alicia Alles. (2007). Organizacion . En M. A. Alles, *Comportamiento Organizacional 1°* (pág. 544). Ediciones Granica S.A.
- Sergio Hernandez y Rodriguez. (2006). Introduccion a la Administracion. En S. H. Rodriguez, *Teoria general administrativa* (Cuarta ed., pág. 486). Mexico: MC Graw Hill.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2010). Administración. En S. P. Robbins, *Administración* (Octava ed., pág. 641). Mexico: Pearson Educación.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2010). Administración. En S. P. Robbins, *Administración* (Decima ed., pág. 584). Mexico: Pearson educación.

Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. (2009). Administración. En T. S. Bateman, *Liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo* (Octava ed., pág. 807). Mexico: MC Graw Hill.