



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Comportamiento organizacional

Sub tema

Estrategia organizacional bajo los cambios y desarrollo organizacional

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

Autores

Br. Jean Carlos Taleno Amador  
Bra. Gabriela Jannette Delgadillo Berroteran  
Br. Zamir Antonio Laguna Eugarríos

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 12 de noviembre 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Desarrollo .....	4
Capitulo uno: Los fundamentos de la estructura organizacional .....	4
1.1. ¿Qué es la estructura organizacional? .....	4
1.2. Los diseños organizacionales más comunes .....	7
1.3. Nuevas opciones de diseño.....	11
1.4. ¿Por qué son diferentes las estructuras? .....	15
1.5. Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados.....	19
Capitulo dos: Cambio y desarrollo organizacional .....	25
2.1. Las fuerzas para el cambio.....	25
2.2. El manejo del cambio planeado.....	27
2.3. ¿Que pueden cambiar los agentes de cambio? .....	29
2.4. La resistencia al cambio .....	30
2.5. Enfoques para el manejo del cambio organizacional.....	32
2.6. Temas de cambios clave para los administradores en los años 90.....	34
2.7. Desarrollo organizacional .....	35
2.8. Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¡Está limitada por la cultura!.....	36
2.9. Cambio y desarrollo organizacional.....	37
2.10. Cambios en el escenario .....	38
2.11. Ciclo de vida en las organizaciones.....	39
2.12. El proceso de cambio .....	41

2.13. El cambio requiere habilidades humanas .....	42
2.14. Renovar las organizaciones significa impulsar a las personas .....	43
2.15. Agentes de cambio .....	44
2.16. Resistencia al cambio .....	45
2.17. Como superar la resistencia al cambio .....	46
2.18. Cambio organizacional .....	49
2.18.1. Reconocimiento del problema .....	50
2.18.2. Identificación de las causas: esquemas de diagnostico .....	51
2.18.3. Implantación del cambio .....	52
2.18.4. Evaluación del cambio .....	53
2.19. investigación-acción .....	53
2.20. ¿Qué cambiar? .....	55
2.21. Desarrollo organizacional .....	56
2.22. Técnicas de desarrollo organizacional (DO) .....	57
2.23. La necesidad de innovación .....	58
Capitulo tres: Estrategias organizacionales .....	60
3.1. Concepto de estrategia organizacional.....	60
3.1.1. Niveles administrativos de la organización.....	62
3.1.2. Nivel institucional .....	62
3.1.3. Nivel intermedio .....	63
3.1.4. Nivel operativo .....	64
3.2. Administración estratégica.....	65
3.2.1. Objetivos de la organización .....	67
3.2.2. Racionalidad de la organización .....	68
3.2.3. Jerarquía de los objetivos .....	69
3.2.4. Compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales.....	70
3.3. Formulación de la estrategia de la organización.....	71
3.3.1. Análisis y mapa del entorno .....	72
3.3.2. Análisis de la organización .....	73
3.3.3. Tipos de estrategias organizacionales .....	74
3.4. Implantación de la estrategia de la organización .....	75

3.5. Evaluación de la estrategia de la organización.....	77
3.6. Desempeño de la organización .....	78
3.7. Balanced scorecard .....	79
3.8. Eficacia de la organización .....	80
Conclusión .....	82
Bibliografía .....	83

## Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación en primer lugar a Dios por darme sabiduría la fortaleza para en todos estos años poder culminar mis estudios.

A mis padres quienes me han brindado todo su apoyo sin ellos esto no pudo haber sido posible, por su confianza y por motivarme siempre a seguir adelante.

A mis primas Odamaris Lam, Alondra Castillo y a mi tía anactalina Berroteran por siempre confiar en mí por apoyarme, ayudarme y siempre motivarme a seguir adelante.

A mi querido amigo Jean Carlos Taleno Amador por su apoyo que sin el equipo que formamos no hubiéramos logrado esta meta.

---

Bra. Gabriela Jannette Delgadillo Berroteran

## Dedicatoria

Dedicado a la memoria de mi Madre Daysi Amalia Amador quien me animo a estudiar y durante varios años me dio palabras de ánimo para continuar aun con las adversidades que se presentaron en el camino, gracias por enseñarme a soñar con ser un futuro profesional.

A mi padre Javier Taleno por brindarme apoyo en este proceso de aprendizaje y enseñarme a ser una mejor persona.

---

Br. Jean Carlos Taleno Amador

## Dedicatoria

Primeramente, dedico este seminario de graduación a Dios, que nos da la fuerza y la sabiduría para seguir adelante, por llevar con bien a esta etapa de nuestra vida ya a punto de culminar nuestra carrera.

A mis padres por la ayuda incondicional que me dado tanto económico y como de ánimos para seguir todos estos años de estudios.

A los profesores que con tanto cariño y empeño nos enseñaron todas las herramientas que necesitamos para seguir en nuestro camino ya profesional.

Una especial dedicatoria al M.A.E José Javier Bermúdez un excelente profesor uno de los que más recordare que con tanto amor impartía sus clases, son las clases de profesores que si daban ganas de ir a clases.

A mis compañeros de clases, en especial las personas con las que más compartía momentos agradables, estresante, enojos, alegrías que todos pasamos juntos.

---

Br. Zamir Antonio Laguna Eugarríos.

## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme sabiduría y la fortaleza para en todos estos años poder culminar mis estudios.

A mis padres quienes me han brindado todo su apoyo sin ellos esto no pudo haber sido posible, por su confianza y por motivarme siempre a seguir adelante.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por brindarnos su conocimiento y a todos los docentes que a lo largo de la carrera nos brindaron su sabiduría.

A mi querido amigo Jean Carlos Taleno Amador por su apoyo y compañía durante los últimos 5 años que sin el trabajo en equipo que realizamos no hubiéramos logrado esta meta.

---

Bra. Gabriela Jannette Delgadillo Berroteran



## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindado la fortaleza para poder seguir adelante, agradezco a mis padres por haberme brindado los recursos, apoyo y motivación para poder llegar a esta etapa final, A mi amiga Gabriela por acompañarme durante estos 5 años en la carrera.

A todos los docentes de la facultad de ciencias económicas de la Unan por compartir su sabiduría conmigo.

A mi tutor de seminario de graduación M.A.E. José Javier Bermúdez por brindar su apoyo y conocimiento a lo largo de la carrera.

---

Br. Jean Carlos Taleno Amador

## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme la fuerza cada día seguir adelante, para darle un mejor futuro a mi Madre y hermana que son el pilar de mi vida, el propósito para seguir adelante. A mi papa por la ayuda económica que me ayudó mucho para culminar mis estudios, los profesores que con tanta paciencia nos explicaba cuando no entendíamos bien la clase.

Por cada persona que estuvo relacionada ya tanto directa e indirectamente con la culminación de mis estudios y especial agradecimiento al director de la carrera de administración de Empresas una excelente persona que siempre estuvo cuando lo necesite algún consejo, estuvo para ayudar en todo lo que necesite, al último y no menos importante a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por tenernos paciencia y siempre con ese carisma nos daban la clase que Dios lo bendiga y guarde.

---

Br. Zamir Antonio Laguna Eugarríos.



Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

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

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la 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.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”** hace constar que los bachilleres: **Gabriela Jannette Delgadillo Berroteran, Carnet No. 18-20243-3, Jean Carlos Taleno Amador, Carnet No. 18-20245-5 y Zamir Antonio Laguna Eugarríos, Carnet No. 18-20239-0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BAJO LOS CAMBIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, obteniendo los bachilleres, **Taleno Amador, Laguna Eugarríos** y la bachillera **Delgadillo Berroteran**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 11 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente trabajo de carácter documental tiene como tema principal el comportamiento organizacional y como subtema estrategia organizacional bajo los cambios y desarrollo organizacional.

El objetivo principal que se desea alcanzar es presentar la estrategia organizacional bajo los cambios y el desarrollo organizacional como herramientas tácticas de la administración de empresas para un mejor desempeño de las actividades del personal de una empresa.

Como base teórica que sustenta este material se conforma por tres capítulos mencionados a continuación: capítulo uno: fundamentos de la estructura organizacional, capítulo dos: cambios y desarrollo organizacional y capítulo tres: estrategia organizacional.

La estructura utilizada en la realización de este material ha sido bajo la rúbrica de evaluación de seminario de graduación del departamento de administración de la UNAN Managua, por consiguiente, para la recopilación de la información que contiene el documento se han utilizado las técnicas de: recopilación bibliográfica, lectura de libros en línea y sitios web y se ha utilizado el formato de Normas APA sexta edición.

## Introducción

El tema principal que se abordara en el presente documento de carácter documental lleva por nombre comportamiento organizacional y se tiene como subtema la estrategia organizacional bajo los cambios y desarrollo organizacional.

La información mencionada en el material será de relevancia para poder entender de una manera más sintetizada todo lo que encapsula un tema tan importante en el mundo empresarial como el comportamiento organizacional. Podemos considerar a las organizaciones como una necesidad permanente de la sociedad como parte de su sustentabilidad, empresas de distintas naturalezas como organizaciones privadas, empresas públicas, empresas con carácter social son unas de tantas que se pueden mencionar, sin embargo, algo que todas estas empresas tienen en común es la necesidad del recurso humano para poder llevar acabo todas sus funciones.

El principal fin que se desea lograr es presentar la estrategia organizacional bajo los cambios y desarrollo organizacional como herramientas tácticas de la administración de empresas para un mejor desempeño de las actividades del personal de una empresa.

Para ello, el informe está estructurado desde el punto de vista teórico con la siguiente temática

El capítulo uno que lleva por nombre fundamentos de la estructura organizacional describirá contenidos como: ¿Qué es la estructura organizacional?, diseños organizacionales más comunes, nuevas opciones de diseño, ¿Por qué son diferentes las estructuras?, los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados.

El capítulo dos llamado cambios y desarrollo organizacional abordara temas como: fuerzas para el cambio, el manejo del cambio planeado, ¿Qué pueden hacer los agentes de cambio?, la resistencia al cambio, enfoques para el manejo del cambio organizacional, desarrollo organizacional, ciclo de vida de las organizaciones, el proceso de cambio, agentes de cambio, resistencia al cambio.

En el capítulo tres llamado estrategia organizacional se desglosa en: concepto de estrategia organizacional, administración estratégica, formulación de la estrategia de la organización, implantación de la estrategia de la organización y balanced scorecard.

## **Justificación**

Como aspecto teórico se tocarán temas de importancia sobre el comportamiento organizacional y su estructura, las formas más comunes de organización, el cambio y desarrollo organizacional con las distintas fases que conlleva, de igual manera se ampliara la estrategia organizacional y sus distintos niveles.

En lo que respecta al aspecto práctico este documento será de aporte a todas las empresas tanto públicas como privadas al generar información importante para todo lo que engloba al proceso administrativo y el trato con el personal facilitando herramientas y alternativas que puedan resultar en una optimización de las actividades del área de administración y por consecuente de toda la empresa.

En el aspecto metodológico el trabajo podrá ser fuente de información para todas aquellas personas que se familiaricen con las ciencias económicas como administradores, gerentes, supervisores y para futuros profesionales del área, de igual manera podrá ser de utilidad para trabajos investigativos de estudiantes que estén realizando trabajos o investigaciones similares.

## Objetivos

### Objetivo general

Presentar la estrategia organizacional bajo los cambios y el desarrollo organizacional como herramientas tácticas de la administración de empresas para un mejor desempeño de las actividades del personal de una empresa

### Objetivo específico

1. Explicar los fundamentos de la estructura organizacional como medios imprescindibles en los diseños organizacionales para un mejor control empresarial.
2. Identificar los factores que influyen en el cambio y desarrollo organizacional como pasos claves para contrarrestar la resistencia al cambio.
3. Detallar los distintos conceptos que engloban la estrategia organizacional como medios para la formulación de estrategias más eficaces en una organización.

## Desarrollo

### Capítulo uno: Fundamentos de la estructura organizacional

El tema de este capítulo trata de las diferentes estructuras que tienen las organizaciones, y cómo estas estructuras tienen relación con las actitudes y comportamiento de los empleados. Para expresarlo de manera más específica, en las siguientes páginas definiremos los componentes clave que constituyen la estructura organizacional, presentaremos media docena de opciones de diseño estructural entre las que pueden seleccionar los administradores, identificaremos los factores de contingencia que hacen que determinados diseños estructurales sean preferibles en diversas situaciones y concluiremos con la consideración de los efectos de diversos diseños organizacionales sobre el comportamiento de los empleados. (Robbins S. P., S/F, pág. 480).

#### 1.1. ¿Qué es la estructura organizacional?

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Por ejemplo, Oticon cambió su estructura de una en que los empleados desarrollaban tareas especializadas y limitadas en departamentos separados, bajo la dirección directa de un gerente departamental, a otra estructura basada en equipos, que suprimió los departamentos funcionales y los gerentes.

Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización. La tabla 1.1. Presenta cada uno de estos elementos como respuestas a una importante pregunta estructural. Las siguientes secciones describen estos seis elementos de la estructura. (Robbins S. , S/F, pág. 481)



Tabla 1.1.

Seis preguntas claves que los administradores necesitan responder al diseñar su estructura organizacional propia.

La pregunta clave	La respuesta la proporciona
¿Hasta qué grado están las tareas subdivididos en puestos separados?	Especialización del trabajo
¿Sobre qué base se agruparán los puestos?	Departamentalización
¿A quiénes reportan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
¿Cuántos individuos puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
¿Dónde está la autoridad para la toma de decisiones?	Centralización y descentralización
¿Hasta qué grado habrá reglas y reglamentos para dirigir a empleados y administradores?	Formalización

(Robbins S. , S/F, pág. 481).

La estructura organizacional es un sistema de responsabilidades y roles dispuesto intencionalmente para que cada uno de los integrantes entienda y asuma su papel, de manera que todos trabajen armónicamente con el mayor rendimiento posible y en pos de las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Mintzberg, 1988.

La estructura organizacional es la manera en que se agrupan, dividen y coordinan formalmente las tareas del trabajo. Amorós, 2007.

La estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Mendoza, et al., 1995. (Champagnat., 2020), parr. 1-5.

Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos.

Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización.

De manera que, la estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas.

En efecto, debido al alto grado de competencia las empresas buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos productivos, sus procesos administrativos y su estructura organizacional. (Quiroa, 2020), parr. 1-3.

La estructura organizacional es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Es decir, el sistema jerárquico elegido para organizar a los colaboradores en el organigrama empresarial, gracias al cual se reparte el trabajo y las responsabilidades y se aborda la organización interna y la coordinación.

Toda empresa debe planificar el proceso de sus tareas y definir los puestos y responsabilidades de las personas que integran la organización, con base en las necesidades de la misma organización. Es decir, una universidad no requerirá los mismos niveles jerárquicos que una fábrica, al menos a nivel operativo. (Jaime, S/F), Parr. 1-3.

## 1.2. Los diseños organizacionales más comunes

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial.

**Estructura simple:** Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

1. Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones.
2. Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
3. Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
5. Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
6. Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Burocracia: basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

1. Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:
2. Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
3. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
4. Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
5. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
6. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
7. Continuidad de la organización mediante la sustitución de. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
8. Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
9. Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Estructura matricial: la estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos.

Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz.

Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización. (Chiavenato, S/F, págs. 106-108).

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

La burocracia: la burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

El principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros.

La estructura matricial Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial. Usted la encontrará en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías constructoras, hospitales, dependencias gubernamentales, universidades, empresas consultoras en administración y compañías de espectáculos. En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y por producto. (Robbins S. P., S/F, págs. 488-490).

La estructura simple se utiliza más en negocios pequeños en los que el director y el propietario son la misma persona. Un ejemplo de esto se ilustra en la figura 1-1, organigrama de una tienda al menudeo para caballeros. Jack Gold posee y dirige esta tienda, aunque emplea a cinco vendedores de tiempo completo, un cajero y personal adicional para los fines de semana y días festivos, es él quien “dirige el show”. Pero es frecuente que en tiempos de crisis las compañías grandes simplifiquen sus estructuras como un medio para centrar el uso de sus recursos.

Por ejemplo, cuando Anne Mulcahy llegó a Xerox para dirigirla, la mezcla de productos y la estructura administrativa eran excesivamente complejas, por lo que simplificó ambas y redujo los costos indirectos corporativos en un 26 por ciento, en tales épocas de crisis “se trata de hacer tus apuestas en unas cuantas áreas”.

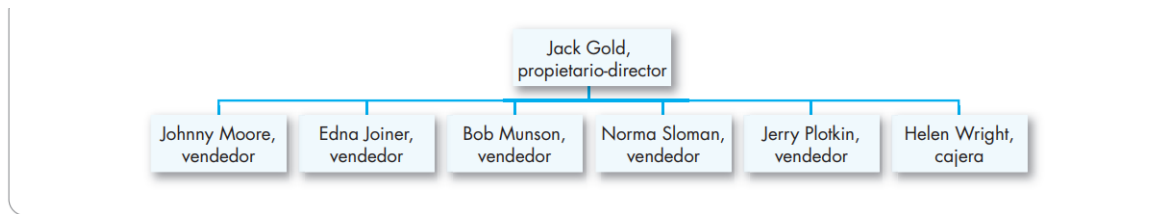
La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección.

Conforme aumenta el tamaño, es común que la toma de decisiones se haga más lenta y con el tiempo se detenga cuando el director único trata de seguir tomando todas las decisiones.

Esto es lo que pasa con frecuencia en muchas compañías pequeñas. Cuando una organización comienza a emplear a 50 o 100 personas, es muy difícil que el propietario-director tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, no es raro que la empresa pierda impulso y llegue a fracasar.

La otra debilidad de la estructura simple es que es riesgosa: todo depende de una persona. Un ataque al corazón puede destruir, literalmente, la información de la compañía y en centro de la toma de decisiones. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A, 2009, pág. 526).

Figura: Estructura simple (tienda para caballeros de Jack Gold)



1.1. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A, 2009, pág. 526).

### 1.3. Nuevas opciones de diseño

Desde principios de los 80 los administradores superiores han estado trabajando en numerosas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas compitan con mayor eficacia.

La estructura de equipo. Los equipos se han convertido en un medio muy popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo cuando la administración utiliza a los equipos como su dispositivo central de coordinación, uno tiene una estructura de equipo. Las características principales de la estructura de equipo es que se rompen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas.

La organización virtual. ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? esta es la esencia de la organización virtual, una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización virtual contrasta fuertemente con la burocracia típica, porque tiene muchos niveles verticales de administración y donde se busca el control por medio de la propiedad.

En tales organizaciones se efectúa la investigación y desarrollo en casa, la producción ocurre en plantas propiedad de la empresa y los propios empleados de la compañía efectúan las ventas y mercadotecnia. Para apoyar todo esto, la administración tiene que emplear personal adicional, incluyendo contadores, especialistas en recursos humanos y abogados.

La organización sin fronteras: la organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplazo los departamentos con equipos a los que se han cedido facultades. Al eliminar las fronteras verticales, la administración aplana la jerarquía se reducen al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo.

La organización femenina: al comienzo de los 80, algunos teóricos de la organización comenzaron a buscar los nexos entre los valores femeninos y las preferencias estructurales. El resultado principal fue que las mujeres prefieren organizaciones que conceden importancia a las relaciones y la conexión con otras personas.

De acuerdo con los teóricos, este resultado surgió esencialmente de la forma como se ha socializado a las mujeres. “Pocos pueden argumentar en contra de la conclusión de que, en su mayoría, las mujeres han sido socializadas para su papel en la familia, un papel que enseña el valor de apoyar y alimentar a otras personas, de proteger las relaciones a largo plazo (familiares), de buscar soluciones donde todos ganan y, hasta donde sea posible, forjar intereses mutuos.”

Se valora a los miembros como seres humanos individuales: se trata a la gente como individuos, con valores y necesidades individuales, en lugar de como ocupantes de roles u oficinas. (Robbins S. P., S/F, págs. 492-496).

Recientemente las organizaciones han empezado a desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen tres modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

Estructura de equipo: una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo.



En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación. Ésta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos. Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.

En general, esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos. Es frecuente encontrar equipos auto administrado que se encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad, los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

Estructura en forma de red: la estructura en red, también llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios. Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su negocio central, o sea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

Empresas como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca-Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas. Estas empresas no poseen fábricas. Alquilan instalaciones y equipos en lugar de comprarlos. En otras palabras, facturan sin necesidad de tener plantas industriales, lo cual les permite obtener la máxima flexibilidad con una cantidad mínima de capital propio.

Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo.

Las empresas cinematográficas que antes tenían enormes estudios y empleaban a millares de personas de tiempo completo (camarógrafos, editores, directores, actores y escenógrafos) optaron por la estructura de red, es decir, un conjunto diversificado de personas y empresas que se juntan sólo para realizar un proyecto. Una vez terminado, el grupo se desbanda y las personas se integran a equipos de nuevos proyectos.

La nueva lógica de las organizaciones: los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios. Las organizaciones del mundo moderno se caracterizan por:

1. Cadenas de mando más cortas: la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.
2. Menos unidades de mando: el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio.
3. Mayor margen de control.
4. Mayor participación y atribución de facultades de decisión (empowerment): la participación consiste en transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas.
5. Enfoque en los equipos de trabajo: los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios.
6. La organización como sistema de unidades de negocios interdependientes: cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una de las cuales actúa como un centro de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados.
7. Infraestructura: la nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información (TI). Esta infraestructura permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un lugar.
8. Relajación de los controles sobre las personas: cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupen más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas.

Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas. (Chiavenato, S/F, págs. 109-112).

#### 1.4. ¿Por qué son diferentes las estructuras?

El modelo mecánico: por lo general, éste es sinónimo de la burocracia ya que tiene una departamentalización extensa, mucha formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo está el modelo orgánico. Éste se parece mucho a la organización sin fronteras.

Es plano, utiliza equipos transjerárquicos y transfuncionales, tiene poca formalización, posee una amplia red de información (que utiliza la comunicación lateral y ascendente, así como descendente) e involucra una alta participación en la toma de decisiones. (Robbins S. P., S/F, pág. 496).

Un extremo es lo que llamaremos modelo mecanicista: en general es sinónimo de la burocracia en cuanto a que tiene mucha departamentalización, gran formalización, red de información limitada (sobre todo comunicación hacia abajo), y poca participación de los miembros de los escalones inferiores en la toma de decisiones. En el otro extremo está el modelo orgánico.

Éste se parece mucho a la organización sin fronteras: es plano, usa jerarquías cruzadas y equipos de varias funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral y hacia arriba tanto como la que es hacia abajo), e involucra mucha participación en la toma de decisiones.

Con estos dos modelos en mente, ahora estamos preparados para enfrentar un par de preguntas: ¿por qué algunas organizaciones están estructuradas a lo largo de líneas más mecanicistas mientras que otras tienen características orgánicas? ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en el diseño que se elige?

Estrategia: la estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionadas de cerca. Dicho de manera más específica, la estructura debe seguir a la estrategia.

Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio.

Las estructuras actuales de la estrategia se centran en tres dimensiones innovación, minimización de costos e imitación y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.

Tamaño de la organización hay evidencias considerables que dan apoyo a la idea de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura.

Por ejemplo, las organizaciones grandes aquellas que emplean 2,000 personas o más tienden a tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecta la estructura con una tasa decreciente.

El efecto de la talla se hace menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya es muy mecanicista.

Otros 500 trabajadores no tendrán mucho impacto, en cambio agregar 500 empleados a una organización que tenga sólo 300 es probable que resulte en un cambio importante hacia una estructura más mecanicista.

Tecnología: el término tecnología se refiere al modo en que una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios. Por ejemplo, Ford Motor Co., usa sobre todo un proceso de línea de montaje para fabricar sus productos.

Por otro lado, quienes son colegas tal vez usen cierto número de tecnologías de enseñanza: el método siempre popular y formal de la conferencia, el análisis de casos, trabajo en equipo, aprendizaje programado, etc. En esta sección queremos demostrar que las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

Se han efectuado varios estudios sobre la relación entre la tecnología y la estructura. Los detalles de esos estudios son muy complejos, por lo que iremos directo al “renglón de los resultados” y trataremos de resumir lo que se sabe.

El tema común que diferencia a las tecnologías es su grado de rutina. Esto se refiere a si las tecnologías se dirigen a actividades rutinarias o no rutinarias. Las no rutinarias son personalizadas, incluyen operaciones variadas tales como la restauración de mobiliario, fabricación de zapatos personalizados y la investigación genética.

Ambiente: el ambiente de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc.

¿Por qué afecta el ambiente a la estructura de una organización? Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos: son pocas las fuerzas que cambian en su ambiente.

Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no existen cambios profundos tecnológicos por parte de los competidores actuales, o hay poca actividad de los grupos de presión pública que influyan en la organización. Otras, enfrentan ambientes muy dinámicos: regulaciones gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, competidores nuevos, dificultades para adquirir materias primas, preferencias que cambian de continuo por parte de los clientes, etc.

Los ambientes estáticos crean para los gerentes significativamente menos incertidumbre que los dinámicos. Y como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la dirección tratará de llevarla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A, 2009, págs. 534-537)

Seguramente, habrá notado que no todas las empresas funcionan de igual manera; incluso empresas en la misma industria y en la misma región geográfica pueden diferir ampliamente en su configuración interna.

La imagen conceptualiza lo mencionado anteriormente al presentar dos modelos extremos de diseño organizacional. A un extremo le llamamos el modelo mecánico. Por lo general, éste es sinónimo de la burocracia ya que tiene una departamentalización extensa, mucha formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

En el otro extremo está el modelo orgánico: este es plano, utiliza equipos transjerárquicos y transfuncionales, tiene poca formalización, posee una amplia red de información (que utiliza la comunicación lateral y ascendente, así como descendente) e involucra una alta participación en la toma de decisiones.

Estrategia: la estructura debe seguir a la estrategia si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

Si una empresa sigue una estrategia de innovación, necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica; las empresas que son líderes en costos buscan la eficacia y estabilidad de la estructura mecánica.

Tamaño de la organización: una rápida mirada a las organizaciones con las que tratamos normalmente en nuestra vida llevaría a la mayoría de nosotros a la conclusión de que el tamaño tiene algo que ver con la estructura de la organización.

Tecnología: el término tecnología se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios.

Ambiente: el ambiente de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas. (Gallerano, 2011), parr. 1-19.

(Vanega, S/F) ¿Por qué se puede ver afectada la estructura de una organización por su ambiente? A causa de la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos, cambian pocas fuerzas en su ambiente. Parr.1-17.

## 1.5. Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados

Una revisión de la evidencia que vincula las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados nos conduce a una clara conclusión: no se puede generalizar. No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras organizacionales.

Algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad, es decir, cuando trabajan en estructuras mecanizadas. De manera que cualquier discusión acerca del efecto que tiene el diseño organizacional sobre el comportamiento de los empleados tiene que centrarse en las diferencias individuales.

Para ilustrar este punto, consideremos las preferencias de los empleados respecto de la especialización en el trabajo, tramo de control y la centralización. En general, la evidencia indica que la especialización en el trabajo contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Sin embargo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúa la gente en el puesto.

Una revisión de la investigación indica que probablemente sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre el tramo de control y el desempeño de los empleados. Aunque es intuitivamente atractivo decir que los grandes tramos pueden conducir a un mayor desempeño de los empleados porque proporcionan una supervisión más lejana y más oportunidades para la iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea.

En este momento es imposible decir que algún tramo de control de longitud específica es el mejor para producir un alto desempeño o una gran satisfacción entre los subordinados. De nueva cuenta, la razón probablemente sea las diferencias individuales. Es decir, a algunas personas les gusta que las dejen solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe que está disponible rápidamente en todo momento (Robbins S. P., S/F, págs. 500-501).

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común, las personas pertenecen a organizaciones por diversas razones. Algunas personas pertenecen a organizaciones para aprender cosas nuevas. Los miembros de otro tipo de organizaciones se reúnen para el deporte y la recreación. Y muchas personas se unen a organizaciones para obtener ingresos.

Aunque hay muchos tipos diferentes de organizaciones, hay algo que todas las organizaciones tienen en común. Toda organización debe tener una estructura para definir roles y aclarar las relaciones entre los miembros de la organización, para que todos sepan lo que se espera de ellos.

Las diferentes organizaciones utilizan diferentes tipos de estructuras para alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente la estrategia que utiliza una organización para lograr estos objetivos, la tecnología que utiliza para convertir los insumos en productos y el tamaño de la organización influyen en qué tipo de estructura se adapta mejor a cada organización individual.

Determinar qué estructura funciona mejor para la organización en su conjunto es el objetivo del diseño organizacional, pero ¿cómo afecta la aplicación de diferentes componentes del diseño estructural al comportamiento de los miembros de una organización?

La estructura de una organización juega un papel importante en la determinación de cómo los miembros se relacionan con la organización. La estructura de una organización puede proporcionar a los miembros una gran independencia en la forma en que realizan sus tareas o restringirlos limitando y controlando su comportamiento.

Por ejemplo, las personas que son miembros de organizaciones que tienen altos niveles de formalización y especialización no varían su comportamiento tanto como las personas que son miembros de organizaciones con bajos niveles de formalización y amplios rangos de control. Los miembros de este tipo de organizaciones tienen mucha mayor libertad en la forma en que realizan sus tareas.



De hecho, aunque hay seis elementos que determinan la estructura de una organización, solo se puede demostrar que dos están vinculados consistentemente con el desempeño y el comportamiento de los empleados. Con eso en mente, echemos un vistazo a los dos elementos de la estructura organizacional que pueden afectar el desempeño de los empleados. (Rodrigo, 2020), parr.1-9.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia. Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno.

El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.

El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas; dos, producción de grandes partidas y en masa, y 3, producción en procesos. Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales.

En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación. En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.

Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable.

Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente. En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas.

Enfoque ambiental: en la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporen el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento.

Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente.

En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. (Duarte, 2008), par.1-4.

## **Capítulo dos: Cambio y desarrollo organizacional**

La definición de Desarrollo Organizacional nos plantea: que es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento (Robbins). Esta lectura analiza el proceso de cambio organizacional. Se describirá las fuerzas que afectan al cambio, el manejo del cambio planeado, se establecerán las categorías de cambio, el porqué de la resistencia al cambio, la elección de un agente de cambio y se establecerán los enfoques o modelos para el manejo del Cambio Organizacional. (Jiménez, 2003, pág. 2).

### **2.1. Las fuerzas para el cambio**

La naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo, por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa. Y muchas empresas tienen que gastar grandes cantidades de dinero en la capacitación de los empleados para mejorar sus habilidades de lectura, matemáticas, computación y otras más.

La tecnología está cambiando los puestos y las organizaciones, por ejemplo, la sustitución de una supervisión directa por un control por computadora está dando como resultado tramos más grandes de control para los administradores y organizaciones más planas. La avanzada tecnología de información disponible también está haciendo que las empresas tengan una mejor capacidad de respuesta.

Empresas como AT&T, Motorola, General Electric y Chrysler, ahora desarrollan, fabrican y distribuyen sus productos en una fracción del tiempo que necesitaban hace un decenio. Y al verse obligadas las organizaciones a volverse más adaptables, pasó lo mismo también con los empleados.

Vivimos en una “época de discontinuidad” en los años 50 y 60 el pasado era un antecedente bastante bueno respecto del futuro. El mañana era esencialmente una línea que continuaba las tendencias del ayer eso ya no es cierto. Desde comienzos de los 70, con la cuadruplicación de la noche a la mañana de los precios mundiales del petróleo, los shocks económicos han continuado imponiendo cambios a las organizaciones.

La competencia está cambiando: la economía global significa que es igualmente probable que los competidores surjan de ultramar, como del otro lado de la ciudad. Una creciente competencia significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse tanto de sus competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, como de pequeñas compañías que llegan con ofertas innovadoras. Las compañías con éxito serán aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia.

Las tendencias sociales durante los años 70 y 80, sugieren cambios para los 90 a los que tendrán que ajustarse las organizaciones. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia en los matrimonios y divorcios durante las últimas dos décadas. Los jóvenes están retrasando su casamiento, y la mitad de todos los matrimonios están terminando en divorcio.

Un resultado obvio de esta tendencia social es un número creciente de hogares de un solo padre y la exigencia de viviendas para personas solteras. Si uno está en el negocio de la construcción de casas, éste es un factor importante para determinar su tamaño y diseño. (Robbins S. P., S/F, págs. 622-623).

Las causas del cambio organizacional provienen tanto de fuerzas internas como externas, y los administradores deben estar siempre atentos a su presencia. En ocasiones surgen casi por completo de factores externos a la organización, tales como las condiciones económicas o comerciales, desarrollos tecnológicos y cambios demográficos, entre otros; otras veces las fuerzas provienen de la organización propiamente dicha, a partir de factores como las decisiones administrativas para implementar modificaciones, o las presiones de los empleados para poner en práctica transformaciones urgentes.

Fuerzas externas: en el entorno externo de la organización opera una amplia diversidad de fuerzas que pueden provocar cambios en su interior. Algunas de las más importantes son las condiciones económicas, las acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico, los acontecimientos políticos/legales, así como los movimientos sociales y demográficos.

Fuerzas internas: al igual que los factores externos, muchas fuerzas potenciales dentro de la organización propician cambios. Dos de las más importantes son las decisiones administrativas, y las preferencias y sugerencias del personal. (Franklin y Krieger, 2011, págs. 500-5001).

## **2.2. El manejo del cambio planeado**

Algunas organizaciones tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera accidental. Sin embargo, nos referimos a las actividades de cambio que son proactivas y con propósito.

Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

Para reforzar más el cambio, los administradores superiores están acudiendo cada vez más a consultores externos temporales con conocimientos especializados en la teoría y métodos del cambio. El empleo de consultores como agentes de cambio puede ofrecer un punto de vista más objetivo que el de los que están dentro de la compañía. (Robbins S. P., S/F, págs. 624-625).

El Cambio Planeado se refiere a actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas, o sea, nos referimos a actividades de cambio que son proactivas y con propósitos. Las metas fundamentales del cambio planeado son dos: en Primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización e instituciones educativas en este caso para adaptarse a los cambios en su ambiente.

En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados en general, es decir, por ejemplo, cambiar el comportamiento en directivos, académicos, administrativos y obreros en los SEAD.

Es importante considerar el hecho, de que si una organización pretende sobrevivir, debe responder a los cambios del ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, los gobiernos introducen nuevas leyes, las tendencias sociales son cambiantes etc., la organización necesita adaptarse.

También es importante considerar que el éxito o fracaso de una institución depende del comportamiento de sus empleados, por lo que el cambio planeado se ocupa del comportamiento, motivaciones de los individuos o grupos dentro de la organización.

Cuáles serían los requisitos para el cambio planeado eficaz: el cambio para ser planeado y eficaz, precisa satisfacer siete requisitos fundamentales según Jahoda y Bennis presentado por de Faria, que se basa sobre la formulación de “Salud Organizacional”.

De acuerdo al autor los tres primeros requisitos son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad y los cuatro últimos inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio: Requisitos de Contacto con la Realidad

1. Identidades: trata reestablecer hasta qué punto la empresa se conoce a si misma de modo objetivo, considerar si es realista su auto-imagen.
2. Orientación: se trata de averiguar, saber o determinar sobre los objetivos, rumbos y direcciones
3. Sensibilidad realista: se debe establecer la capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna.

Requisitos de cambio: creatividad: condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.

Flexibilidad: requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económicos – financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.



Integración: estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos

Recursos: condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc. (Jiménez, 2003, págs. 4-5).

### **2.3. ¿Que pueden cambiar los agentes de cambio?**

¿Qué puede cambiar un agente de cambio? en esencia, las opciones caben en cuatro categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. El cambio de estructura implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.

El cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que se utiliza. El cambio del ambiente físico cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo. El cambio de personas se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados. (Robbins S. P., S/F, pág. 626).

Esta naturaleza intrínseca del cambio, y la resistencia natural que las personas muestran a introducir modificaciones en sus formas de vida y su práctica profesional, hacen necesario apuntalar su implementación a través de distintas estrategias y de los llamados agentes de cambio.

Estos responsables del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones pueden ser miembros de las mismas, pero también es común que sean consultores externos contratados de manera específica para tal fin. Ambas posibilidades ofrecen ventajas y desventajas.

Los agentes de cambio pueden producir modificaciones en distintos ámbitos de la organización: en la estructura implica cambiar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el diseño de los puestos, o variables estructurales similares.

En la tecnología: abarcan modificaciones en la forma como se procesa el trabajo, y en los métodos y el equipo que se utiliza.

En el entorno físico: cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo.

En las personas: se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.

En los grupos: tiene que ver con la transformación de las relaciones entre los miembros de la organización, de los métodos de liderazgo (por ejemplo, el entrenamiento del personal para transitar de una estructura grupal a una de equipo). (Franklin y Krieger, 2011, pág. 513).

#### **2.4. La resistencia al cambio**

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional.

Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

Uno de los resultados más sólidamente documentados de la resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida.

Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. (Robbins S. P., S/F, pág. 628).

Los dirigentes de las organizaciones tienden a estar más dispuestos al cambio que el resto del personal, pues son capaces de comprender la necesidad de realizar modificaciones y consideran que efectuarlas es positivo para la empresa.

En consecuencia, aunque casi todos los cambios conllevan la semilla de la resistencia, a menudo la presencia de ésta sorprende y decepciona a la administración. No debería ser así, es inevitable que los cambios organizacionales traigan consigo cierto grado de resistencia, y en algunos casos el que la haya resulta positivo en cuanto que subraya aspectos importantes que quizá debieran estudiarse con mayor detenimiento.

La razón básica por la que la gente se resiste al cambio puede resumirse en un antiguo dicho que se aplica a muchas circunstancias organizacionales: “Más vale malo por conocido que bueno por conocer”. No cabe duda de que todo cambio entraña riesgos y amenazas potenciales para los individuos: ellos piensan que son capaces de anticipar los problemas en la situación presente, pero no están seguros de poder hacerlo si las circunstancias cambian. Por eso prefieren el presente “conocido” que el futuro “desconocido” y, en consecuencia, tienden a resistirse al cambio.

Por supuesto, aún en este contexto general es posible identificar razones más específicas para la oposición al cambio:

Lo desconocido provoca temor e induce resistencia: una reestructuración organizacional puede causar incertidumbre entre el personal, en términos de los efectos que tendrá sobre sus empleos. La gente desea sentirse segura y ejercer cierto control sobre el cambio.

El desconocimiento de la razón del cambio también genera resistencias es común que los directamente afectados por un cambio no tengan claro en primera instancia por qué es necesario implementarlo.

Por último, el cambio puede dar como resultado una reducción de beneficios o una pérdida de poder, lo cual hace que la gente se incline a mostrar alguna de las siguientes formas de resistencia:

Resistencia individual: las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en la personalidad, percepción, necesidades, intereses, hábitos, temor a lo desconocido, inseguridad o búsqueda de mantener el status quo frente al cambio.

Resistencia organizacional: las estructuras, los intereses, la distribución de roles, el estatus y las relaciones de poder hacen que las organizaciones se vuelvan conservadoras por simple inercia; en este caso sólo la presencia de fuertes presiones externas las inducirán a un cambio. (Franklin y Krieger, 2011, pág. 513).

(Jiménez, 2003) La resistencia, puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la organización tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor desafío representa para los directivos cuando la resistencia es implícita o diferida. pag.15.

## **2.5. Enfoques para el manejo del cambio organizacional**

El modelo de tres pasos de Lewin: Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: descongelar el statu que el movimiento hacia un nuevo estado, y el re congelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente. Se puede ver el valor de este modelo en el siguiente ejemplo cuando la administración de una gran compañía petrolera decidió reorganizar su función de mercadotecnia en el occidente de Estados Unidos.

La compañía tenía tres oficinas divisionales en el occidente, localizadas en Seattle, San Francisco y Los Ángeles. Se tomó la decisión de consolidar las divisiones en una sola oficina regional que se ubicaría en San Francisco.

La reorganización significaba el traslado de más de 150 empleados, la eliminación de algunos puestos administrativos duplicados y el establecimiento de una nueva jerarquía de mando. Como podría adivinarse, era difícil mantener en secreto un movimiento de esta magnitud. El rumor de que esto tendría lugar precedió al anuncio en varios meses.

La decisión en sí se tomó de manera unilateral salió de las oficinas ejecutivas de Nueva York. Las personas afectadas no tuvieron ninguna injerencia en la selección. Para aquellas personas de Seattle o de Los Ángeles a quienes pudo haber disgustado la decisión y sus consecuencias los problemas inherentes al traslado a otra ciudad, sacar a los hijos de la escuela, hacer nuevos amigos, tener nuevos compañeros de trabajo, pasar por la reasignación de responsabilidades, su único recurso era renunciar. En realidad, menos del 10% lo hizo.

Se puede considerar al statu quo como un estado de equilibrio para cambiar este equilibrio vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo es necesario el descongelamiento. Se puede lograr en una de tres formas. Se pueden incrementar las fuerzas impulsoras, que alejan el comportamiento del statu quo. Se pueden reducir las fuerzas limitantes, que impiden el movimiento del equilibrio actual. Una tercera alternativa es combinar los dos primeros enfoques. (Robbins S. P., S/F).P.633.

Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio John Kotter, de la escuela de administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un enfoque más detallado para implementar el cambio. Kotter comenzó por hacer una lista de las fallas comunes que cometen los directivos cuando tratan de iniciar un cambio.

Éstas incluían la capacidad de crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio, no crear una coalición que administrara el proceso del cambio, la ausencia de una visión para el cambio y comunicarla con eficacia, no eliminar los obstáculos que podían impedir el logro de la visión, no proponer metas asequibles de corto plazo, la tendencia a declarar la victoria demasiado pronto y a no anclar los cambios en la cultura de la organización. Después, Kotter estableció ocho etapas secuenciales para superar estos problemas. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A, 2009, pág. 627).

## 2.6. Temas de cambios clave para los administradores en los años 90

Innovación: la norma hacia la cual se dirigen muchas organizaciones es la que alcanzó. Ésta ha desarrollado la reputación de ser capaz de estimular la innovación durante mucho tiempo.

Definición: dijimos que cambio se refiere a hacer diferentes las cosas. La innovación es una clase más especializada de cambio. Innovación es una nueva idea para iniciar o mejorar un producto, proceso, o servicio. De manera que todas las innovaciones implican el cambio, pero no todos los cambios necesariamente generan nuevas ideas y conducen a un mejoramiento significativo.

La creación de una organización de aprendizaje: lo que era en los 80 y la reingeniería a principios de los 90, es en lo que se ha convertido la organización de aprendizaje a mediados de los 90. Ha desarrollado una marejada de interés de parte de los administradores y teóricos de la organización, que buscan nuevas formas para responder con éxito a un mundo de interdependencia y cambio.

¿Qué es una organización de aprendizaje? una organización de aprendizaje es aquella que ha adquirido la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como aprenden los individuos, también lo hacen las organizaciones. (Robbins S. P., S/F, págs. 635-637).

La década del noventa se caracteriza por enfoques que responden a condiciones y características cambiantes y volátiles del entorno: una gran revolución tecnológica; un acelerado desarrollo de la cibernética, la informática y los procesos de comunicación; organizaciones inteligentes; mercado electrónico y transacciones en tiempo cero; y la construcción de tejido organizacional a partir de la comunicación, la información y el aprendizaje (Martinez, 2005, pág. 73).

## 2.7. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el conjunto de estrategias y tácticas planificadas de una empresa. Este se compone por el talento humano de una organización y se acompaña de herramientas y prácticas para alinear los objetivos de la empresa con los de los colaboradores y así aumentar su compromiso y productividad.

Las actividades de desarrollo organizacional buscan fomentar el funcionamiento y el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, las relaciones y el clima laboral son dos aspectos fundamentales que refuerzan la forma en que los empleados pueden desenvolverse en sus actividades.

La importancia del desarrollo organizacional: el desarrollo organizacional permite que las empresas puedan realizar un proceso de análisis y cambios que logren mejorar su productividad, habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto de manera general como individual.

Esto ayuda a hacer frente a los retos y problemas que se presenten y a que exista una capacidad de resiliencia mucho mayor entre los colaboradores. A la vez, facilita que la resolución de conflictos y desafíos sea positiva. (Rodriguez, 2022), parr.1-4.

El desarrollo organizacional (DO) no es un solo concepto fácilmente definibles más bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. (Robbins S. P., S/F, pág. 639).

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). El DO 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. (Chiavenato, S/F, pág. 435).

## **2.8. Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¡Está limitada por la cultura!**

¿Cree la gente que es posible el cambio? recuerde que las culturas varían en términos de sus creencias acerca de su capacidad para controlar su ambiente. En culturas en que las personas creen que pueden dominar su ambiente, los individuos tomarán un punto de vista proactivo respecto del cambio. Esto describiría a Estados Unidos y Canadá. En otros países, como Irán y Arabia Saudita, las personas se visualizan como sometidas a su ambiente, por lo que tenderán a asumir una postura pasiva hacia el cambio.

De ser posible el cambio, ¿cuánto tiempo será necesario para llevarlo a cabo? la consideración del tiempo en una cultura nos puede ayudar a contestar esta pregunta. Las sociedades que planean a largo plazo, como Japón, mostrarán bastante paciencia al esperar resultados positivos de los esfuerzos para el cambio. En las sociedades con un planteamiento de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, la gente espera mejoras ágiles y buscará programas de cambio que prometan resultados rápidos.

¿Es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras? la resistencia al cambio se verá influida por la confianza que una sociedad tiene en la tradición. Los italianos, como ejemplo, se enfocan hacia el pasado; los estadounidenses enfatizan el presente. Por tanto, en general los italianos deben ser más resistentes a trabajar por el cambio que sus contrapartes estadounidenses.

¿Influye la cultura en la forma en que hay que esforzarse por conseguir el cambio? el concepto de distancia al poder puede ayudar en este tema. En culturas con gran distancia al poder, como Filipinas o Venezuela, los esfuerzos para el cambio tenderán a ser implantados de manera autocrática por la administración superior. En contraste, las culturas con poca distancia al poder valoran los métodos democráticos. Por tanto, prediríamos un mayor uso de la participación en países como Dinamarca e Israel. (Robbins S. P., S/F, pág. 643).



## 2.9. Cambio y desarrollo organizacional

Cambiar es pasar de un estado a otro es la transición de una situación a otra, el cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria.

En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante, en su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente.

Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente. (Chiavenato, S/F, págs. 411-412).

## 2.10. Cambios en el escenario

En la actualidad los cambios están produciendo efectos nunca antes vistos en primer lugar, estamos viviendo en una era de discontinuidad. Antes el pasado era una base aceptable para prever cómo sería el futuro. El mañana era una proyección y una extrapolación de las tendencias de ayer. Bastaba conocer datos históricos para prever el futuro. La continuidad de las relaciones causa efecto, que caracterizó la era industrial, ya no existe en la era del conocimiento.

En segundo lugar, la tecnología está modificando profundamente el trabajo en las organizaciones. Los sistemas de información están sustituyendo la supervisión directa y ello ha permitido recortar los niveles jerárquicos de las organizaciones y ampliar el margen de control de los administradores.

La tecnología de la información ha dado lugar a organizaciones más ágiles y flexibles que pueden desarrollar, producir y distribuir sus productos en una fracción del tiempo que requerían antes.

Tercer lugar, la competencia también está cambiando vivimos en una economía globalizada donde los competidores pueden estar al otro lado de la calle o del mundo. Esto complica las cosas, porque la proximidad geográfica no significa mucho en un mundo de negocios globalizados.

La competencia está creciendo aceleradamente las organizaciones deben protegerse tanto de competidores tradicionales que crean y desarrollan productos y servicios como de empresas pequeñas y dinámicas que surgen con ofertas innovadoras. (Chiavenato, S/F, págs. 412-413).

## 2.11. Ciclo de vida en las organizaciones

Una manera interesante de analizar el desarrollo organizacional es utilizar el concepto de ciclo de vida, las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen envejecen y, a la larga, mueren. La historia es similar en todas las organizaciones, el diseño organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen una pauta muy previsible en cada fase. (Chiavenato, S/F, pág. 414).

Algunos autores sostienen que cada etapa solo surge después de la finalización de la anterior, mientras que otros entienden que las fases no dependen una de las otras o que no necesitan seguir un orden riguroso.

Por último, es posible incluso la ocurrencia de etapas híbridas o la supresión de algunas de ellas. De acuerdo con Adizes, las empresas pasan por las siguientes etapas: el noviazgo, la infancia, la pre-adolescencia, la adolescencia, la plenitud, la estabilidad, la aristocracia, la burocracia temprana, la burocracia y la muerte. A continuación, una breve descripción de cada etapa del ciclo de vida de las organizaciones.

**El Noviazgo:** la característica fundamental de la etapa noviazgo es la dedicación del fundador al concepto del negocio, las posibilidades futuras y los planes, y por eso mismo ocurre antes del nacimiento de la organización. La condición para que la empresa salga de la etapa de noviazgo y pase a la siguiente es probar si las ideas generan productos y servicios.

**La Infancia:** el principal problema es el exceso de actividad, pues todo el equipo está muy ocupado con la generación de ingresos. Esta etapa demanda mucho trabajo y presenta un riesgo elevado, flujo de caja negativo y ocurrencia de errores.

**La Pre adolescencia:** si la empresa logra sobrevivir a la infancia, la tercera etapa, denominada pre-adolescencia, también se caracteriza por mucha actividad. Mientras que en el noviazgo el énfasis está en las ideas y en la infancia el énfasis está en los resultados con mucha producción y trabajo, en la pre adolescencia ocurre una combinación entre la producción de resultados y la capacidad emprendedora, o sea, la empresa pasa a ser eficaz a corto plazo.

La Adolescencia: esta fase es crítica porque señala la profesionalización de la organización, en el sentido que mientras que en la fase anterior la organización no se preocupa por la rentabilidad, en la adolescencia la empresa necesita ser efectiva tanto en el corto como en el mediano plazo.

La Plenitud: en esa fase la organización logra equilibrar dos aspectos que son extremadamente antagónicos: el control y la flexibilidad. Pocas empresas llegan a la fase de la plenitud y menos aún consiguen mantenerse en esa etapa.

La Estabilidad: esta etapa representa el fin del crecimiento y el inicio del envejecimiento. La empresa deja de ser emprendedora y por eso deja de ser flexible. En general, las áreas de control y finanzas pasan a tener más poder que otras áreas de las empresas.

La Aristocracia: en esta etapa la empresa deja de preocuparse por sus clientes y queda alienada en relación con las tendencias de mercado.

La Burocracia Temprana: también llamada “Paranoia” o “Aristocracia Decadente”, esta fase se caracteriza por enfatizar los causantes de problemas y no la solución de los mismos. Luchas internas por territorios y poder son frecuentes.

La burocracia: si el proceso anterior continúa, la organización llegará a la etapa burocrática, en la cual se vuelve principalmente al cumplimiento de reglas.

La muerte: a partir del momento en que la empresa pierde su propósito llega a su muerte. Es importante notar que, a diferencia de los seres vivos, esta última etapa puede ser evitada. Esto ocurre porque la empresa tiene competencias para solucionar los problemas pertinentes a cada etapa.

Teniendo en cuenta la secuencia de las etapas, es posible entender en qué etapa la empresa se encuentra en su ciclo de vida y con ello saber si este organismo tiene problemas normales o anormales de acuerdo con cada etapa del CVO. De este modo, el modelo de Ciclo de Vida posee aplicación práctica al identificar problemas y prescribir medidas para traer la organización a la fase plenitud. (Kaltenecker, 2018), parr.5-16.

## 2.12. El proceso de cambio

Kurt Lewin subraya que los cambios ocurren en tres etapas: 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.

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.

Re congelación: es la incorporación de unas nuevas pautas de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Re congelación 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. (Chiavenato, S/F, pág. 416).

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y re congelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada” dado que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética.

1. Como se puede observar, en la fase de descongelamiento prevalece una situación determinante; por ejemplo, la elaboración del control de inventarios por medios manuales, con el consiguiente desperdicio de horas hombre y la posibilidad muy alta de cometer errores.
2. Se presenta el proceso de cambio en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Si se recurre de nuevo al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de hacerlo no le fue posible entregar en forma oportuna su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete de computación que se requiere para agilizarle proceso de control de la mercancía.

3. Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete de computación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo de manera oportuna.
4. Por último, se inicia la etapa de re congelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En el ejemplo, el empleado pudo integrar a su sistema de trabajo el paquete de computación y descartó totalmente la elaboración del control de inventarios por medios manuales. En este momento se puede decir que se ha logrado asimilar el cambio. (Montúfar, 2013, pág. 28).

### **2.13. El cambio requiere habilidades humanas**

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 previsible, determinísticos y de fácil comprensión lógica.

Es decir, saben manejar con pericia las cosas reales y palpables, sean máquinas, equipos, materiales, computadoras, productos, servicios, etc., pero tienen grandes dificultades para tratar a las personas. Si bien están muy capacitados en cuestiones ligadas con aspectos concretos o duros, sus calificaciones son muy bajas cuando se trata de aspectos humanos o blandos.

Todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, responsabilidades, hábitos y conductas. Mientras la ausencia de cambio requiere una buena dosis de adaptación y ajuste a la rutina diaria, el cambio impone variaciones y alteraciones. En realidad, no todos los cambios afectan por igual a las personas.

Cada quien tiene un umbral de sensibilidad al cambio. Dentro de cierto rango, el cambio es un hecho cotidiano y común en los ambientes organizacionales y casi siempre pasa inadvertido. (Chiavenato, S/F, pág. 418)

## **2.14. Renovar las organizaciones significa impulsar a las personas**

El nuevo ambiente de negocios impone fuertes presiones y nuevas demandas y retos a las organizaciones, principalmente, a su administración y a las personas que trabajan en ellas. El proceso de revisar y reinventar la empresa requiere una nueva visión de ésta. El concepto actual de éxito es totalmente diferente y los factores que lo propician son otros.

Los factores del éxito que predominaron en el siglo xx corresponden a una época que ya pasó. Entre ellos destacan:

1. El tamaño de la organización, para lograr producción en escala y reducción de costos.
2. La claridad de la función, para definir con precisión las responsabilidades de las personas.
3. La especialización, por medio de la división del trabajo en la organización.
4. El control, por medio de la cadena jerárquica de mando.

Los factores del éxito que predominan al inicio del siglo xxi son totalmente diferentes: velocidad, para responder más rápido al cliente, la flexibilidad, para tener capacidad de aprender y de cambiar, tanto de la organización como de sus participantes, Integración, para conjuntar la iniciativa y la participación de las personas involucradas, Innovación, o creatividad para cambiar con rapidez. (Chiavenato, S/F, págs. 419-420).

## 2.15. Agentes de cambio

Podría parecer que el cambio planeado no tiene dueño, pero siempre lo tiene, los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio. Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos. Los agentes de cambio actúan como catalizadores y administran los procesos de cambio.

Los directivos de las organizaciones suelen recurrir a consultores externos especializados en metodologías de cambio. Las ventajas son claras: por una parte, poseen habilidades especializadas, no los distraen las responsabilidades de las operaciones diarias y pueden tener más influencia y prestigio que un elemento interno, pero están en desventaja porque conocen poco acerca de la historia, la cultura, los procedimientos y las personas de la organización. Casi siempre prefieren cambios de segundo orden. (Chiavenato, S/F, pág. 423).

Los agentes de cambio supervisan la implementación de los cambios en una organización. Ellos son los que se aseguran de que todos sigan la nueva estrategia, ya que tienen el poder de generar cambios en una organización.

Un agente de cambio exitoso debe tener las siguientes habilidades: conocimiento, habilidades de liderazgo, comprensión de los factores que intervienen en el cambio y conocimiento de las diferentes formas de gestión del cambio.

Los agentes de cambio a veces se denominan 'defensores del cambio'; estos dos términos son sinónimos. Hay otro término que a menudo se asocia con el agente de cambio: "campeón del cambio". Está algo relacionado, pero la mayor diferencia es que un campeón de cambio es solo una figura decorativa sin un papel funcional en la implementación real del cambio/cambios. (Gupta, 2021), parr.1-3.

Los Agentes de Cambio, son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Estos pueden ser administradores, empleados de la empresa o institución o consultores externos.

(Jiménez, 2003) Lo que significa que los agentes de cambio pueden ser internos o externos y se pueden caracterizar como: generadores de cambio, que demuestran la necesidad de un cambio en la organización. pag.14.



## 2.16. 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. Así, lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el statu quo y la seguridad psicológica de las personas.

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.

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 porque 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. (Chiavenato, S/F, págs. 423-424).

## 2.17. Como superar la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio. En un trabajo clásico, Kotter y Schlesinger aconsejan seis estrategias

**Comunicación y educación:** la resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos. Si la fuente de la resistencia es la falta de comunicación o la información precaria, deberán aclararse todas las dudas para acabar con la resistencia.

**Participación e involucramiento:** las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que éste ocurra. Una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones. Aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten en alguna parte del proyecto y de su aplicación, y escuchar con atención las sugerencias.

**Facilidades y apoyo:** la resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación. La organización arma a su personal con herramientas y técnicas para aplicar los cambios e innovar.

**Negociación y acuerdo:** otra manera de lidiar con la resistencia consiste en ofrecer algo de valor por aceptar el cambio. La organización ofrece a los resistentes, activos o potenciales, ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativa.

Un gerente puede negociar con colegas o subordinados un acuerdo escrito que detalle lo que ellos recibirán a cambio, así como el tipo de cooperación que él recibirá y en qué momento.

Manipulación y cooptación: en muchas situaciones se puede echar mano de maniobras secretas para influir en las personas. Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y consciente. Es un intento de influir veladamente en las personas. Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios.

Por otra parte, la cooptación es una forma de manipulación, pero con participación. Se trata de un intento por conquistar a los líderes de los grupos que se resisten ofreciéndoles papeles clave en las decisiones sobre los cambios a fin de obtener su aceptación. Cooptar a un individuo significa darle un papel deseable en el proyecto de cambio o en su aplicación.

Coacción: por último, la resistencia puede atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas (como la posibilidad de perder el puesto o un ascenso), los despidos y las transferencias de personal. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción. (Chiavenato, S/F, págs. 425-429).

Por lo general, la resistencia al cambio implica varios de los factores que comentamos en la sección anterior. En consecuencia, desde la perspectiva del administrador quizá no haya forma de atenuarla o eliminarla con la velocidad que le gustaría. Sin embargo, esto no significa, de modo alguno, que sea imposible minimizar sus efectos.

Para lograrlo es preciso contar, antes que nada, con un marco de trabajo que nos permita analizar el proceso que sigue la resistencia al cambio, tal como se describe a continuación.

1. Impacto: la primera fase suele caracterizarse por un gran impacto que nos lleva a sentirnos anímicos, desconcertados, sin saber qué hacer o qué decir. La duración del impacto varía de persona en persona y de situación en situación.
2. Negación e incredulidad: en esta fase comienza a minimizarse el cambio, ya sea trivializándolo, negándolo por completo, o incluso tratando de hacer bromas acerca del mismo.

3. Dudas propias emoción: a medida que los agentes toman conciencia de los cambios que deben realizar para ajustarse a la nueva situación, a menudo se vuelven inseguros. Si esta situación se desarrolla podría derivar en una sensación de impotencia y de pérdida de control.
4. Aceptación: el punto más bajo de autoestima se da cuando empezamos a aceptar el cambio por lo que éste representa. Este proceso puede implicar una gran cantidad de altibajos, con retrocesos desencadenados por acontecimientos inesperados.
5. Adaptación y pruebas: a medida que el agente se adapta a su nuevo contexto reacciona de manera favorable hacia las nuevas formas de interacción y de trabajo.
6. Búsqueda de significado: tan pronto como los individuos comiencen a sentir que han disminuido su resistencia al cambio, tal vez puedan ver “la imagen general de la transformación”. Aquí se inicia la comprensión del cambio, y los agentes podrán dar significado a cada una de las tareas que les sean encomendadas.
7. Interiorización: si las reacciones de resistencia son superadas, los cambios serán aceptados. Se habrá tomado conciencia de que las modificaciones introducidas son favorables tanto para la organización como para los agentes y los grupos; la transformación será asumida como propia, y surgirán expectativas de logros personales.
8. Retroalimentación: es imposible que mejoremos habilidad humana alguna, sea cual fuere su naturaleza, si no disponemos de información sobre los efectos de nuestras acciones; lo mismo ocurre en referencia con nuestros comportamientos: para optimizarlos es indispensable saber cómo nos perciben los demás.
9. Aprendizaje organizacional del proceso de cambio: los individuos, los grupos y equipos, y la organización toda, consiguen un aprendizaje mediante el tránsito por un proceso de cambio, cualesquiera que hayan sido los resultados de éste.

La organización y el consultor pueden facilitar este proceso de aprendizaje facilitando la realización de sesiones en donde individuos, equipos y directivos evalúen las enseñanzas del proceso de cambio y sopesen las consecuencias y los resultados de determinadas decisiones. Estas actividades funcionarán como entrenamiento para que la organización afronte mejor el desafío siguiente. (Franklin y Krieger, 2011, págs. 513-515).

## **2.18. Cambio organizacional**

(Chiavenato, S/F) El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio. pag.430.

Con cambio organizacional hacemos referencia a una estrategia organizacional, la cual puede ser aplicada por una empresa. Esta, como su propio nombre indica, responde a una necesidad de cambio que presenta la compañía, por disfunciones en el desempeño de alguna de sus áreas. Por esta razón, estas estrategias están enfocadas a la mejora de alguna de las distintas áreas que presenta la firma, ya sea en el área administrativa, técnica o social.

Así pues, vivimos en un mundo cada vez más globalizado, y donde los cambios están a la orden del día. El escenario es cada vez más volátil y la resiliencia que deben mostrar las empresas es cada vez mayor, por lo que el cambio organizacional es una estrategia cada vez más presente en las compañías.

A través de esta estrategia, las firmas tratan de adaptarse a nuevos entornos, tratando de mejorar en aquellos aspectos en los que, previamente, mostraba debilidades que ponían en peligro la marcha del negocio. (Morales, 2021), parr.1-2.

El cambio organizacional ocurre cuando una empresa experimenta una transición importante que afecta a la mayoría o a todos sus empleados. Este tipo de cambio es de gran alcance porque tiene un impacto en la cultura, la infraestructura, las tecnologías o los procesos internos de la empresa.

En otras palabras, el cambio organizacional altera la experiencia diaria de tu equipo. A veces, estas grandes transiciones se planifican meticulosamente, y otras veces se producen sin previo aviso.

Estos son algunos ejemplos de cambio organizacional: Cambio en el equipo directivo, como la incorporación de un nuevo director general o jefe de departamento, la fusión o adquisición de la empresa, la reestructuración del negocio.

La introducción de nuevas tecnologías, como cambiar del uso del email por un software de gestión de proyectos. La actualización de los objetivos de la empresa a medida que crece, como cambiar de la generación de oportunidades de venta al upselling. (MacNeil, 2022), parr.3-9.

### **2.18.1. Reconocimiento del problema**

Una de las complicaciones más comunes consiste en recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores sobre rotación, absentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado general de salud de la organización. Son aspectos que forman parte de cualquier sistema de control organizacional.

Cuando las personas abandonan la empresa o no se presentan a trabajar y no respetan normas y reglamentos, puede afirmarse que algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha (Chiavenato, S/F, pág. 431).

### **2.18.2. Identificación de las causas: esquemas de diagnóstico**

Cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir sus causas. La técnica más común es preguntar a las personas por qué están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios.

Observación personal: los investigadores prefieren los cuestionarios, pero el enfoque y el propósito de las preguntas varían enormemente, de acuerdo con el problema o las inclinaciones del investigador. La identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema.

Puestos: cuando se sospecha que los puestos que ocupan las personas son el problema, se puede utilizar algún tipo de esquema descriptivo.

Observar estos factores en cada puesto ayudará a localizar los problemas. Es probable que el diseño del puesto sea más importante que el volumen de información procesada.

Relaciones interpersonales: existe un gran número de esquemas que se concentran en los aspectos interpersonales del puesto o en las relaciones entre unidades o grupos y dentro de ellos. Algunos cuestionarios son descriptivos, de naturaleza estructural, y se enfocan en la comunicación o en relaciones de amistad.

La organización como un todo: algunos cuestionarios abordan asuntos interpersonales u organizacionales. Los que se refieren al ambiente de la empresa son muy populares. Likert diseñó una prueba para clasificar el estilo del administrador de una organización en alguna de las siguientes categorías:

1. Autoritario-coercitivo: hay poca confianza en las personas y la participación es nula.
2. Autoritario-benevolente: existe cierta condescendencia y poca participación.
3. Consultivo: Hay cierta confianza y participación, pero la cúpula mantiene el control y la toma de decisiones.
4. Participativo y democrático: existe total confianza en las personas y un proceso democrático para tomar decisiones. (Chiavenato, S/F, pág. 431).

### 2.18.3. Implantación del cambio

Una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser:

**Estructural:** implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.

**De procedimiento:** Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa.

**Interpersonal:** utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento. Un cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando. Un cambio de procedimiento busca mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad, el cual veremos más adelante. Cuando el grupo en sí es la fuente del problema, se pueden aplicar otras técnicas, como el desarrollo de equipos, la solución de conflictos o estrategias mediadoras.

**Organizacional:** cuando los problemas son de naturaleza más amplia se pueden utilizar otras técnicas de mayor alcance, como la rejilla administrativa y la administración por objetivos (APO). (Chiavenato, S/F, págs. 433-434).



#### **2.18.4. Evaluación del cambio**

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

La ventaja de la investigación-acción es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio.

La investigación-acción involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de realimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio. (Chiavenato, S/F, pág. 434).

#### **2.19. investigación-acción**

El proceso investigación-acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico.

**Diagnóstico:** el agente de cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir qué aflige a la organización.

**Análisis:** a continuación, el agente de cambio sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles.

**Realimentación:** el agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores.

Acción: el agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados.

Evaluación: los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico. (Chiavenato, S/F, pág. 434).

Este modelo de amplia aplicabilidad considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Hace hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente. (Asencio, S/f, pág. 8).

Este modelo se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción con base en lo que indican los datos analizados. Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado, el modelo considera el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en desarrollo organizacional.

Este modelo proporciona por lo menos dos beneficios específicos, primero, está centrado en el problema y se busca la acción de cambio y en segundo lugar, como se implica fuertemente a los empleados, se reduce la resistencia al cambio. (Jiménez, 2003, pág. 9).

## 2.20. ¿Qué cambiar?

En medio de tantos cambios, las organizaciones también necesitan cambiar para mantenerse viables y competitivas. Las opciones son muchas, el repertorio de cambios en la organización puede incluir los siguientes:

Cambio del objetivo de la organización: significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.

Cambio de productos o servicios: desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.

Cambio tecnológico: implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. A inicios del siglo xx, la administración científica de Taylor implantó cambios basados en estudios sobre los tiempos y los movimientos, lo que aumentó sustantivamente la eficiencia de la producción. En la actualidad, los principales cambios tecnológicos implican la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, así como la automatización y la informatización.

Cambio en la estrategia organizacional: define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.

Cambio de estructura organizacional: significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo.

Cambio de la cultura organizacional: los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.

Cambio de tareas o procesos internos: involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.

Cambio de personas: cambiar al personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados. (Chiavenato, S/F, págs. 434-435).

## 2.21. Desarrollo organizacional

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). El DO 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.

El DO puede definirse como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.

Esta definición incluye varios aspectos importantes: procesos de solución de conflictos. Son los métodos que utiliza la organización para enfrentar las amenazas y las oportunidades que ofrece el entorno.

Procesos de renovación; se refiere a la manera en que los administradores adaptan al entorno sus procesos de solución de conflictos.

Administración participativa; otro objetivo del DO es compartir la administración con los trabajadores. La gestión participativa significa que los ejecutivos dejan a un lado la estructura jerárquica y hacen que los trabajadores desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones.

Construcción y facultamiento de equipos en toma de decisiones (empowerment). Se trata de crear equipos y asignarles responsabilidades y facultades, como base de la administración participativa.

Investigación-acción; se refiere al camino que siguen los agentes de cambio del DO para averiguar en qué puntos necesita mejorar la organización y cómo pueden ayudarla. La intervención del DO se deriva de un diagnóstico obtenido mediante una investigación. (Chiavenato, S/F, págs. 435-437).

## **2.22. Técnicas de desarrollo organizacional (DO)**

Los agentes de cambio utilizan varios métodos de DO para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son:

Entrenamiento de la sensibilidad; es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. También se le conoce como entrenamiento de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento).

Es una técnica que reúne a las personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto.

Asesoría del proceso; es un método de cambio del comportamiento en el cual un consultor externo ayuda a un cliente (casi siempre una organización o gerente) a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas. El asesor no soluciona problemas, pero aconseja al cliente sobre cómo diagnosticar los procesos que requieren mejoras y resolver sus propios problemas de relación.

Construcción de equipos; es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, para lo cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes.

Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como de los procesos internos del equipo.

Reuniones de confrontación; es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo (mediador o tercero) trabaja con dos grupos antagónicos o en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones intergrupales. (Chiavenato, S/F, págs. 437-438).

### **2.23. La necesidad de innovación**

Innovación significa novedad, el economista vienés Joseph Schumpeter define innovación como combinaciones de nuevas cosas y mercados. La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización, industria o sociedad.

Es la aplicación de la creatividad, que consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad humana. Es el primer paso de la innovación. Aunque diferentes, los conceptos de creatividad e innovación suelen usarse indistintamente cuando se habla de la renovación de las organizaciones.

Las organizaciones de alto desempeño relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades y bienes, por ejemplo, la creación de nuevos productos, servicios, procesos, mercados y diseños que generan valor. La innovación incluye el diseño organizacional, el diseño de procesos, la tecnología, las recompensas, la administración del conocimiento, el desempeño humano, el desarrollo de productos y mercados y el avance cultural.

Las organizaciones de alto rendimiento hacen todo lo anterior de manera conjunta e integrada. Ven la innovación como un proceso y como una serie de actividades cuidadosamente desarrolladas y coordinadas para lograr un desempeño más eficiente y mejores resultados. (Chiavenato, S/F, pág. 438).

Las grandes, medianas y pequeñas empresas están llamadas a los cambios constantes y a la adaptación fácil, sobre todo en temas de innovación, esto debido a los grandes avances en tecnología y a las continuas nuevas necesidades de los clientes y consumidores.

Los cambios pueden ir desde automatizar los servicios conforme a los nuevos avances, o incluso reinventarse totalmente teniendo en cuenta las necesidades previamente identificadas de los consumidores, posicionándose así a la competencia y entrando a la vanguardia con respecto a las tendencias del mercado.

En el ámbito empresarial todo ha comenzado a cambiar; si bien muchos negocios tradicionales están aún vigentes en el mercado, próximamente la sociedad se sumará por sí sola a las nuevas tendencias de mercados externos o más desarrollados generando con esto que muchos negocios queden en el olvido y la demanda del mercado mundial se incline hacia opciones nuevas y con mayor destreza.

Una fina línea separa al término innovación de la adaptabilidad. Aunque no son sinónimos las dos requieren de creatividad para su óptimo desarrollo y con la puesta en marcha de ambas, una empresa es capaz de diferenciarse y convertirse en referente en su mercado, pero no necesariamente una debe ir ligada a la otra.

Si bien con la implementación de la innovación existirá una necesidad de adaptación, es válido decidirse entre una de las dos opciones, teniendo en cuenta que la necesidad de acoplarse a los cambios es determinante para el crecimiento o permanencia de una empresa en el mercado. (Consuegra, 2022), parr.1-3.

## Capítulo tres: Estrategias organizacionales

Es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. (Empresas, 2022), parr.4.

### 3.1. Concepto de estrategia organizacional

El concepto actual de estrategia organizacional es muy amplio y consta de cuatro aspectos fundamentales:

La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización. Recientemente se ha hecho hincapié en las competencias esenciales de la organización (competencias centrales), que veremos más adelante.

La estrategia define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras). Por ello es necesario hacer un mapa que identifique las oportunidades y amenazas del entorno.

La estrategia se refiere al futuro de la organización en general, está orientada al largo plazo y suele plantear objetivos globales. Por ello resulta indispensable definir y jerarquizar objetivos.



La estrategia requiere una actitud proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de todos los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados. En general, el plan estratégico se divide en planes tácticos y cada uno de ellos en planes de operaciones. (Chiavenato, S/F, pág. 454).

La estrategia juega un papel clave en el desempeño de las organizaciones, en especial cuando constituye el mecanismo que le permitirá enfrentar a sus pares.

De hecho, la estrategia se traduce en competitividad estratégica al crear valor y permitir que la organización obtenga un rendimiento superior al promedio, condiciones que se transforman en rivalidad competitiva como resultado de las acciones que la organización realiza con el propósito de asumir un comportamiento competitivo. Esta función es parte de la dinámica que desarrolla la organización para crear y utilizar sus capacidades y competencias centrales con el objeto de lograr una ventaja competitiva.

La organización desarrolla previsiones respecto de cada una de las acciones y las respuestas de sus competidores, estudiándolos en términos de reconocimiento, motivación y capacidad de los mercados en común, y en función de la similitud de sus recursos.

Para consolidar sus estrategias la organización debe visualizar el liderazgo estratégico como posible fuente de ventaja competitiva, y hacer uso de él para enfocarse y utilizar de manera correcta el proceso de administración estratégica.

Algunas de las acciones que la organización puede asumir para alcanzar un desempeño estratégico son: reforzar la base de recursos y habilidades competitivas, fortalecer su posición en el sector de actividad y giro industrial en el que participa, así como seleccionar y aplicar estrategias por cobertura (a nivel internacional, multinacional, global y trasnacional).

Estrategias por nivel organizacional (corporativo, funcional, de negocio y global), estrategias de integración de personal (teocéntrica, poli céntrica, regio céntrica y geocéntrica), estrategias independientes (ofensiva competitiva, pacificación competitiva, relaciones públicas, acción voluntaria, acción legal y acción política), estrategias cooperativas (contratación, cooptación y coalición), y estrategias de economía (economías de escala, economías de ubicación y economías de alcance). (Franklin y Krieger, 2011, pág. 528).

### **3.1.1. Niveles administrativos de la organización**

La administración de las organizaciones siempre está enfocada a lograr objetivos estratégicos. Es la llamada administración estratégica. La definición de objetivos globales es fundamental para que todos los asociados sepan hacia dónde ir. Las metas globales son la brújula que marca el rumbo a seguir.

La organización debe funcionar como un conjunto de subsistemas integrados y alineados con la misión, la visión y la estrategia. En un mundo cada vez más complejo e imprevisible, la manera en que se define y se revisa continuamente la estrategia es fundamental para la supervivencia y el éxito de la organización. (Chiavenato, S/F, pág. 455).

### **3.1.2. Nivel institucional**

Este nivel, también llamado estratégico, es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización. En él se definen los objetivos organizacionales y se analizan y toman las principales decisiones estratégicas. Es predominantemente extravertido, pues se mantiene en contacto con el entorno. Afronta la incertidumbre, pues no tiene poder ni control sobre el ambiente y tampoco puede prever con suficiente precisión lo que ocurrirá.

La percepción del entorno es eminentemente subjetiva; ello explica por qué el nivel institucional toma decisiones con base en su percepción del entorno. (Chiavenato, S/F, pág. 456)

### 3.1.3. Nivel intermedio

Este nivel, también llamado táctico o gerencial, se encuentra entre el nivel institucional y el operativo, y se encarga de articular internamente a los dos. Además, se encarga de escoger y capacitar al personal y de distribuir y colocar la producción en distintos segmentos del mercado.

Es el nivel que maneja los problemas que generan las decisiones tomadas en el nivel institucional y las operaciones realizadas en el nivel operativo. Está compuesto por la administración media de la organización, es decir, los gerentes y las áreas que transforman en programas de acción las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos de la organización.

Es un nivel mediador porque está entre dos elementos completamente diferentes, uno (el nivel institucional) sujeto a la incertidumbre, el riesgo y un entorno externo cambiante y complejo, y otro (el nivel operativo) orientado a la certidumbre y la lógica, encargado de la programación y la ejecución de tareas bien definidas y delimitadas.

El nivel intermedio amortigua los impactos y la incertidumbre que provienen del nivel institucional, los absorbe y los canaliza para transmitir al nivel operativo los programas y procedimientos de trabajo que éste deberá seguir para ejecutar las tareas básicas de la organización con eficiencia. (Chiavenato, S/F, págs. 456-457).

Este nivel puede incluir a gerentes generales, gerentes de sucursal y gerentes de departamento. Este rol debe ejecutar planes organizacionales de conformidad con las políticas de la compañía y los objetivos de la alta dirección, definir y discutir información y políticas desde la alta gerencia hasta la baja gerencia e inspirar y brindar orientación a los gerentes de nivel inferior para ayudarlos a mejorar el desempeño y también lograr los objetivos del negocio.

Ya que los gerentes intermedios trabajan con gerentes del primer nivel y con gerentes operativos, tienden a tener excelentes habilidades interpersonales relacionadas con la comunicación y la motivación. (Dravenche, 2021), parr.5-6.

### 3.1.4. Nivel operativo

Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Abarca la ejecución diaria y eficiente de las tareas de la organización y se orienta casi exclusivamente a las exigencias impuestas por la naturaleza de las actividades, a los materiales que serán procesados y a la cooperación entre personas para llevar a cabo los trabajos. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones. Incluye el trabajo básico relacionado directamente con la elaboración de los productos o servicios de la empresa.

Las máquinas y el equipo, las instalaciones, las oficinas, las fábricas y las ventanillas de atención a con los del entorno. Por ello es necesario elaborar un mapa del entorno con los siguientes elementos: en un lado, las oportunidades que se deben explorar y las amenazas externas que se deben neutralizar; y del otro la evaluación interna de la organización, con las fuerzas potenciales que se deben ampliar, y las debilidades o puntos flacos, que se deben corregir o mejorar. (Chiavenato, S/F, pág. 457).

Un gerente operativo está mejor posicionado cuando se enfoca en controlar y dirigir a empleados específicos (supervisores, líderes de equipo y gerentes de proyecto). Equilibra la experiencia funcional con fuertes habilidades interpersonales para así optimizar procesos operativos específicos. Debe contar con habilidades interpersonales para administrar a las personas, además de experiencia técnica para estar en las líneas operativas que ejecutan activamente tareas funcionales.

Tienen la tarea de contratar, evaluar el desempeño, brindar retroalimentación, delegar tareas funcionales, identificar vacíos, maximizar la eficiencia, programar y alinear equipos. Siendo el principal contacto para la mayoría de los empleados, deben ser oyentes cuidadosos capaces de comprender las necesidades de los empleados, eliminar los obstáculos y también optimizar el rendimiento.

Dichos niveles mencionados y detallados ayudan a gestionar los sistemas de planeación de una organización, cada gerente desde su lugar y según la toma de decisión que tenga y con sus tareas específicas cotidianas.

Dicho esto, y como ya hemos visto anteriormente en otros artículos, La planificación es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. (Dravenche, 2021), parr.7-9.

### **3.2. Administración estratégica**

(Chiavenato, S/F) La administración estratégica aplica los elementos básicos de la estrategia organizacional: comportamiento sistémico (de toda la organización), interacción con el entorno, enfoque en el futuro con objetivos de largo plazo y comportamiento proactivo. pag.458.

La administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes. (Lopez, 2001), parr.19.

Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con Fernández y Berton (2005), la lista puede variar de autor a autor, pero de forma general, estos procesos inspiran a miles de escritores en esta área. Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas.

Olivera (2007) afirma que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada son los más diversos y amplios posible, tales como:

1. Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables;
2. Identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos;
3. Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas actuales y futuras del mercado;
4. Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas;
5. Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

De acuerdo con Wright, Kroll y Parnell (2000), los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces.

Como se analiza a continuación, la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. (Adilson, 2008), parr.1-4.

### 3.2.1. Objetivos de la organización

La administración orientada a los objetivos se concentra en alcanzar resultados. Generalmente existen prioridades, pero cuando la empresa busca un objetivo tiende a menospreciar a los demás y se vuelve unilateral y específica. La administración estratégica analiza el comportamiento organizacional en relación con el entorno y con un horizonte de largo plazo. Por ello mismo es necesario definir los objetivos.

Un objetivo es un estado futuro que se desea convertir en realidad, un resultado específico que se pretende alcanzar en un periodo determinado.

Mientras la misión de la organización define cuál es su negocio y la visión plantea lo que pretende ser, los objetivos indican los resultados que se desea alcanzar en un plazo específico. La organización reúne una serie de elementos para cumplir un objetivo determinado de acuerdo con un plan. Toda organización debe tener un objeto, una noción de su razón de ser y de lo que desea realizar. Sin una noción de su misión, visión y dirección, la organización navegará sin rumbo y hará lo que se vea obligada a hacer ante presiones transitorias.

Su vida y su comportamiento no estarán determinados por lo que ha decidido, sino por lo que otros decidan. Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos. Su razón de ser es cumplir esos objetivos, que tienen varias funciones:

1. Como representan una situación futura, los objetivos indican el rumbo que la organización tratará de seguir y definen líneas generales para las actividades de sus miembros.
2. Los objetivos son una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y su existencia.
3. Los objetivos sirven como normas que permiten al personal y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficacia y eficiencia.

Los objetivos sirven de unidad de medida para comprobar y comparar la productividad de la organización, de sus órganos y de sus miembros (Chiavenato, S/F, pág. 459).

### **3.2.2. Racionalidad de la organización**

La racionalidad se logra elaborando reglas y normas que dirijan el comportamiento de los miembros a lograr la eficiencia. Para ello se toman en cuenta los objetivos de la organización y no los individuales. El hecho de que una organización sea racional no implica necesariamente que todos sus miembros actúen en forma racional en lo referente a sus propias aspiraciones y objetivos.

Al contrario cuanto más racional y burocrática sea la organización, en mayor medida sus miembros se convertirán en simples engranes de una máquina, que ignoran el propósito y el significado de su comportamiento.

Existe una racionalidad organizacional; es decir, toda organización se comporta en forma racional, lo cual se vincula con los medios, métodos y procesos que utiliza para alcanzar determinados fines u objetivos. La racionalidad se fundamenta en las relaciones de causa y afectados por la organización. Existe racionalidad porque el comportamiento de la organización ha sido planeado y se dirige hacia ciertos objetivos.

Para que haya racionalidad, los medios, los procedimientos, los métodos, los procesos, etc., deben ser congruentes con la consecución de los objetivos deseados. (Chiavenato, S/F, págs. 460-461).



### 3.2.3. Jerarquía de los objetivos

Las organizaciones casi siempre utilizan jerarquías en las cuales los objetivos de la organización (más amplios, generales y superiores a los demás) se dividen en objetivos tácticos (de divisiones o departamentos) y éstos en objetivos operativos. El reto consiste en conciliar y armonizar objetivos de diferentes áreas y niveles en un todo que produzca efectos de sinergia. (Chiavenato, S/F, pág. 461).

En general, las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por tanto, debe de existir una jerarquía, pues algunos son más importantes que otros y predominan. Existen objetivos de la empresa como un todo, de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista.

Los objetivos de la empresa prevalecen sobre todos los demás, y los de cada división están por encima de los de cada especialidad. Los objetivos generales priman sobre todos los objetivos específicos.

Los objetivos de la organización pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cima de la jerarquía) hasta los objetivos operacionales que son meras instrucciones para la rutina cotidiana. La planeación implica la determinación de acciones racionales aplicables a todos los niveles de objetivos de la jerarquía.

La planeación consta de un conjunto de planes que detallan las actividades cotidianas necesarias para lograr los objetivos inmediatos, relacionados con un sector de la organización o con un producto, y de las estrategias y políticas a largo plazo mediante las cuales se pretende alcanzar los objetivos de la organización.

Sea que implique un aspecto parcial o inmediato o los objetivos globales de la organización, la planeación debe constituir un todo integrado y estructurado de cursos de acción que relacionen los diversos niveles de objetivos con las múltiples acciones necesarias para conseguirlos. (fercho9216, 2011), parr.1-2.

### **3.2.4. Compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales**

Las organizaciones son entidades guiadas por objetivos en ellas casi todo se concentra en alguna meta, fin, estado futuro o resultado. Todo objetivo de la organización funciona como una imagen. Cuando se alcanza un objetivo, éste deja de ser la imagen que orienta a la organización y se incorpora a ella como algo real y actual. Un objetivo alcanzado deja de ser un objetivo y se convierte en parte de la realidad.

Sin embargo, las organizaciones están compuestas por personas que tienen objetivos individuales y buscan alcanzarlos. No se debe perder de vista que la cooperación es el elemento esencial de la organización. La cooperación varía de una persona a otra.

La aportación que cada una hace para alcanzar los objetivos comunes depende de las satisfacciones y las insatisfacciones que las personas obtengan o perciban como resultado de su cooperación. De ahí se deriva la racionalidad de cada persona: ésta cooperará en la medida en que su esfuerzo le ofrezca suficientes ventajas y satisfacciones personales.

En otras palabras, cada persona está dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización en la medida que también alcance sus objetivos individuales. La compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales, como hemos visto en capítulos anteriores, es condición sine qua non para el éxito de la organización. (Chiavenato, S/F, pág. 462), p.462.

### 3.3. Formulación de la estrategia de la organización

¿Cómo desarrollan las organizaciones sus estrategias? en general, analizan el entorno, evalúan sus recursos y tratan de elaborar una pauta de asignación que asegure que estos dos elementos se ajusten. Las decisiones estratégicas se toman en forma racional, en secuencia.

La formulación de estrategias es un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su entorno, y sobre la manera en que la organización cambiará de posición (conjunto de relaciones con el entorno) mediante el uso de recursos de acuerdo con un plan. (Chiavenato, S/F, págs. 462-464).

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Las organizaciones no sólo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y planificando un futuro prometedor. Hay que recordar siempre que los éxitos de hoy serán los fracasos de mañana. No basta con formular un plan estratégico, según Robert Kaplan de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre una de las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores.

Las organizaciones tienen que proyectarse en la formulación de una visión estratégica de largo plazo y preguntarse ¿Qué nuevas necesidades tendremos que satisfacer más adelante de nuestros clientes? ¿Cómo será la nueva cultura de consumo? ¿Cómo se debe manejar eficazmente la fuerza de trabajo? ¿Qué tecnologías serán necesarias? Estas y otras preguntas están aquí y ahora.

El éxito empresarial no solamente es la capacidad de crear o implementar estrategias fundamentales, que le dan un buen giro a la empresa, sino también que para alcanzar el éxito se promueve el liderazgo dentro de una empresa. (Maldonado, 2014), parr.5-7.

### 3.3.1. Análisis y mapa del entorno

Se refiere a la evaluación del contexto externo en el cual se encuentra la organización. Son las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y sus posibles proyecciones en el futuro. Esto significa que, además de conocer cómo se presenta el entorno, es necesario elaborar escenarios que muestren cómo se desarrollará.

Dado que la estrategia se enfoca en el porvenir y el destino de la organización, la creación de escenarios es de enorme importancia. No obstante, como los cambios del entorno son discontinuos, acelerados y profundos, es preciso rediseñar estos escenarios constantemente para que no se vuelvan obsoletos e inútiles. (Chiavenato, S/F, pág. 465).

Cuando comienzas con tu idea de poner en marcha un proyecto, es preciso que domines tu contexto, que conozcas el entorno, y esto tiene una triple vertiente: analizarlo, vigilar la competencia y detectar tendencias.

No sólo tendrás que saber quién es quién en el contexto donde estés intentando emprender, deberás saber detectar tendencias y prepararte para aprovecharlas. De hecho, son el germen de las oportunidades de negocio. Pero no todo será un camino de rosas, tendrás que estar atento a todo aquello que puede ser una amenaza para ti y tu idea y anticiparte en la medida de lo posible a ellas.

¿Y cómo podemos visualizar esas tendencias y trabajarlas con nuestro equipo, mentor o con nuestros colaboradores? Pues la herramienta que te recomiendo es el mapa del entorno, con el que podrás analizar las tendencias considerando:

Tendencias tecnológicas, económicas, legales, administrativas, medioambientales o sociales. Por ejemplo, revisa todas las tendencias en nuevas tecnologías y cómo podrían afectar a tu proyecto (big data, blockchain, impresión 3D, inteligencia artificial, internet de las cosas, etc.). Por otro lado, en función de tu proyecto, producto o servicio, tendrás que estar al día de todas las disposiciones legales que vayan surgiendo para poder aprovechar las oportunidades que emanen de las mismas.

Tendencias que tienen que ver con el consumidor: nuevas pautas de consumo o nuevos hábitos de compra, aparición de nuevos perfiles o segmentos de clientes, etc., en definitiva, nuevos modelos de comportamiento en clientes y usuarios que puedan suponer una oportunidad.

Tendencias que tienen que ver con lo referente a la oferta: nuevos actores o competencia que aparecen, nuevas formas de competir, fusiones, adquisiciones, vigilar posibles alianzas, etc., es decir, fíjate en lo que están haciendo las grandes multinacionales, pero también tus competidores más cercanos. (Rodríguez, s.f.), parr.1-6.

### **3.3.2. Análisis de la organización**

Se refiere a la evaluación de los recursos de la organización, en términos de talentos, finanzas, marketing, producción, tecnología, investigación y desarrollo, de información e innovación, estructura, cultura y todo aquello que pueda producir una ventaja competitiva.

Con base en el análisis del entorno y de la organización se puede utilizar el llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), también conocida como matriz SWOT (por las iniciales en inglés de strengths, weaknesses, opportunities y threats).

Las organizaciones formulan sus estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de sus fuerzas y debilidades internas. Se trata de utilizar al máximo las fuerzas y el potencial internos, mejorar o corregir las debilidades internas y aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades del entorno, así como de evitar, huir o protegerse de las amenazas externas. Ésta es la esencia del juego estratégico. (Chiavenato, S/F, págs. 465-466).

### 3.3.3. Tipos de estrategias organizacionales

La estrategia sirve para aumentar el poder de la organización y reducir su dependencia de los factores ambientales. Para ello, la organización puede desarrollar estrategias de cooperación (como la adaptación, la cooptación y la coalición) o de competencia.

1. Adaptación o negociación: es la estrategia que utiliza la organización para llegar a un acuerdo o un compromiso con otras organizaciones sobre el intercambio de bienes y servicios.
2. Cooptación: consiste en colocar individuos que provienen de fuera en los puestos de liderazgo o en las estructuras de decisión política de una organización para impedir amenazas o presiones a la estabilidad o existencia de ésta.
3. Coalición: se refiere a una combinación de dos o más organizaciones para alcanzar un objetivo común, sobre todo cuando una sola organización no está en condiciones de obtener suficiente ayuda o apoyo por medios propios.
4. Competencia: es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones con la mediación de un tercer grupo. Cuando se trata de dos empresas competidoras, el tercer grupo puede ser el comprador, el proveedor, la fuerza de trabajo u otros. (Chiavenato, S/F, págs. 467-468).

### 3.4. Implantación de la estrategia de la organización

La implantación de la estrategia es la suma total de las actividades y las decisiones necesarias para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso que se utiliza para poner en práctica las estrategias y la política mediante el desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

La implantación se suele definir después de formular la estrategia, pero es una parte fundamental de la administración estratégica. El proceso de implantación de la estrategia debe responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes se encargan del plan estratégico?, ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la organización con la nueva dirección estratégica?, ¿Cómo debe trabajar cada persona con las demás para hacer lo que se requiere?

La estrategia se implanta utilizando las siguientes técnicas: los programas; tienen por objeto orientar la estrategia hacia la acción. Cada programa define una serie de actividades conjuntas, los presupuestos: sirven para asignar los fondos, los procedimientos; se ocupan de los detalles de las operaciones diarias de los programas. (Chiavenato, S/F, pág. 470).

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida.

Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Los profesionales están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que “hacer que funcione”.

La implantación de la estrategia consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica una estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implantación dependen en parte de las metas de la estrategia corporativa y de los problemas que la estrategia deba resolver.

Los problemas graves precisan de intervenciones complejas o secuenciales, en tanto que los problemas de menor importancia requieren de intervenciones evolutivas o administrativas.

La ejecución de estrategias significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implantación. Muchas de las estrategias acaban en un ejercicio de reflexión que altera poco las decisiones diarias y los resultados a final de año. (Maldonado, 2014), parr 2-8.



### 3.5. Evaluación de la estrategia de la organización

Es la fase del proceso de la administración estratégica en la cual los altos ejecutivos evalúan si la estrategia que han elegido y la forma en que fue implantada cumplen los objetivos de la organización. Es el proceso mediante el cual se comparan los objetivos (medios) con los resultados alcanzados por la estrategia (fines). Cuando se formula la estrategia casi siempre se pone atención en los criterios y las medidas que se utilizarán para evaluar sus resultados. (Chiavenato, S/F, págs. 470-471).

La evaluación estratégica organizacional considera los siguientes aspectos:

Consistencia interna: evalúa las condiciones internas de la organización que estén estructuradas y contenga un buen equipo de trabajo en la ejecución de la estrategia pero para esto se necesita tener:

1. capacitación del personal.
2. disponibilidad de los recursos en la organización.
3. estructura organizacional flexible que permita la conexión con toda la organización.
4. escala de valores dentro de la organización para evaluar el desempeño.
5. cultura organizacional que la base y horizonte en que se plantea la estrategia.
6. estilo de dirección.
7. gobierno corporativo que garantice y brinde seguridad en la organización.

Consistencia externa: fortalece los puntos aparentemente incontrolables de la empresa aplicando: enfoque al cliente, orientación hacia el mercado, garantía de que se obtendrán los recursos externos necesarios, cumplimiento de las leyes, atención a sus competidores y sus estrategias, atención a sus grupos de interés, atención a las coyunturas económicas y políticas.

Horizonte en el tiempo: el tiempo es un factor importante en la estrategia, ya que deberá ser trazado en tiempo y metas.

Aplicación de la planeación estratégica: esta se basa en resultados de corto, mediano y largo plazo. (Jenizita, 2014), párr.10-34.

### 3.6. Desempeño de la organización

La estrategia de la organización influye en su comportamiento de varias maneras: las decisiones estratégicas determinan las tareas de la organización. Las decisiones estratégicas determinan los objetivos, la asignación de recursos y las tareas críticas de la organización, así como sus productos, servicios y mercados. La estrategia sirve para identificar aquello que es crítico para la organización.

Las decisiones estratégicas influyen en el diseño organizacional en realidad, el diseño organizacional sirve de estrategia, lo que significa que el diseño depende de la estrategia y se ajusta a ella. Los cambios estratégicos implican cambios en la estructura organizacional.

Las decisiones estratégicas influyen en las relaciones de poder en la organización y son influidas por ellas. La estrategia organizacional está vinculada con las relaciones de poder, la política y los conflictos entre personas y grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, porque a medida que un grupo se vuelve más poderoso, puede influir más en la definición de la estrategia.

La eficacia de la organización está determinada por las decisiones sobre la estrategia y el diseño organizacionales. Las decisiones individuales, grupales o sistémicas son interdependientes y se combinan para determinar la eficacia de una organización. Una estrategia con elevado potencial de éxito podría fallar si el diseño de la organización es deficiente, si los grupos no funcionan bien o si las personas no están motivadas. (Chiavenato, S/F, pág. 473).

### 3.7. Balanced scorecard

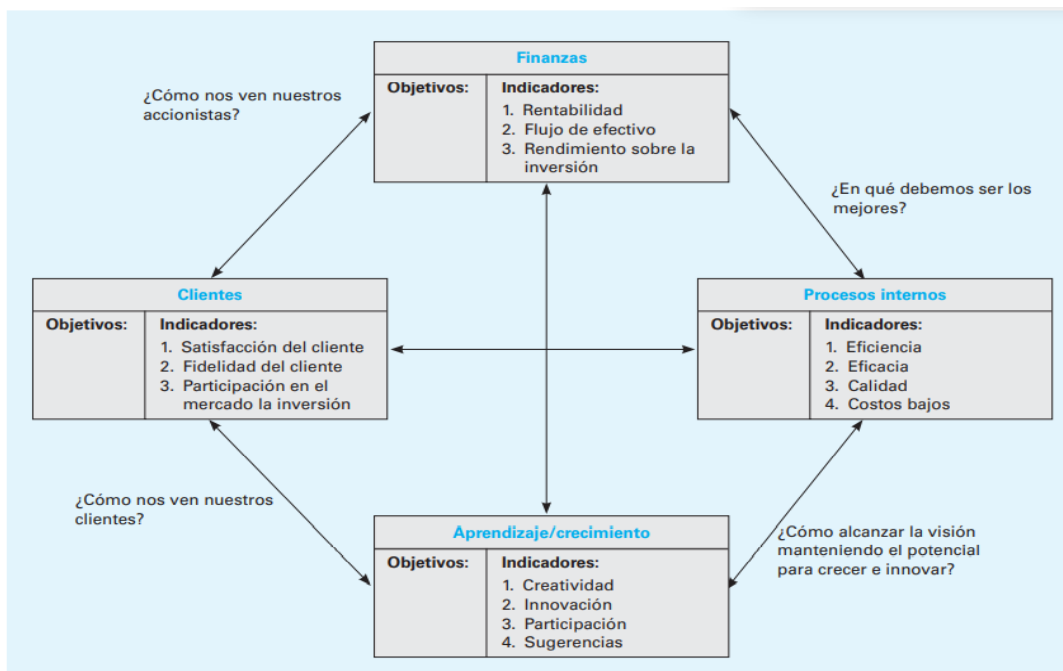
Con frecuencia, los objetivos de una organización chocan entre sí, por ejemplo, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios choca con la competitividad. En general, un objetivo interfiere con otro.

Algunas organizaciones jerarquizan sus objetivos, sin embargo, ¿cómo dar prioridad al mismo tiempo a los clientes, los accionistas, el personal, el futuro, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo tecnológico, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en hacer que las metas de la organización colaboren entre sí para evitar conflictos. Se busca la sinergia, es decir, la acción positiva de un objetivo sobre los demás para multiplicar sus efectos en lugar de sumarlos.

El balanced scorecard (BSC), también conocido como cuadro de mando integral (CMI), es una metodología basada en el equilibrio de cuatro perspectivas de la organización:

1. Perspectiva financiera: se refiere a la forma en que los accionistas o propietarios ven a la empresa. Ejemplos: rentabilidad, rendimiento sobre inversión, flujo de caja, rendimiento sobre capital.
2. Perspectiva del cliente: se refiere a la forma en que el cliente ve a la empresa y cómo ésta puede atenderle de la mejor manera posible. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación de mercado, tendencias, retención de clientes y adquisición de clientes potenciales.
3. Perspectiva de los procesos internos: se refiere a los procesos de negocios en los cuales la organización debe ser excelente. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfases.
4. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje: tiene que ver con la capacidad de la organización para mejorar continuamente y prepararse. Ver figura 3.2. (Chiavenato, S/F, págs. 473-474).

Figura: Balanced scored



3.2. (Chiavenato, S/F, pág. 475).

### 3.8. Eficacia de la organización

Las organizaciones son entidades complejas e intrincadas que cuentan con individuos y grupos que desempeñan tareas, auxiliados por diversos esquemas organizacionales. Las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan la eficacia de las organizaciones. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto profundo en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito.

Las personas están en el centro del todo. Fitz-Enz identificó ocho prácticas de las organizaciones excepcionales: fijación de valor equilibrado, compromiso con una estrategia básica, intensa vinculación de la estrategia con el sistema cultural, comunicación masiva de doble vía, asociación con los grupos de interés, colaboración funcional, innovación y riesgo, nunca estar satisfecho. (Chiavenato, S/F, págs. 477-478).

Algunos teóricos como Likert, Mahoney, Bennis entre otros, sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de los activos humanos. Likert critica que se utilicen las medidas tradicionales de eficacia administrativa, a partir únicamente de materias primas, costos, ganancias o datos duros de las áreas financieras. Para este autor, también la eficacia administrativa se alcanza a través las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés de la gente, la motivación, la lealtad, el desempeño, la comunicación interna y la toma de decisiones adecuadas.

Negandhi por ejemplo, propone otros criterios relacionados con los empleados, para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

1. Capacidad de la administración para encontrar la fuerza laboral adecuada.
2. Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Bajo los niveles de rotación de personal y ausentismo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Buenas relaciones entre los departamentos.
6. Percepción, respeto a los objetivos globales de la empresa.
7. Utilización de la fuerza laboral calificada.
8. Eficacia para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales: alcance de los objetivos empresariales, mantenimiento del sistema interno, adaptación del ambiente externo

Para que se dé la eficacia organizacional entran en juego muchos factores, algunos antagónicos entre sí. Para el éxito organizacional entran en juego: la satisfacción de la comunidad, la satisfacción del gobierno, la satisfacción de los gerentes, la satisfacción de los proveedores, la satisfacción de los acreedores, la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los consumidores. (Los Recursos Humanos, 2010), parr.55.

## Conclusión

Explicando los fundamentos de la estructura organizacional como medios imprescindibles en los diseños organizacionales para un mejor control empresarial podría constatarse como una parte necesaria para agrupar y coordinar las tareas en una empresa de manera óptima, se posee una variedad de diseños organizacionales que pueden responder a estas necesidades y que se utilizan en dependencia del tipo de empresa a tratar.

Identificando los factores que influyen en el cambio y desarrollo organizacional como pasos claves para contrarrestar la resistencia al cambio se denotaría como un proceso común de la mayoría de las empresas, los factores internos como externos pueden conllevar a esta necesidad por lo que se debe estar preparando con planes de acción, al generarse estas modificaciones pueden encontrarse dificultades para adaptarse, mejor conocido como resistencia al cambio, afortunadamente se dispone de enfoques para vencer estas complicaciones.

Detallando los distintos conceptos que engloban la estrategia organizacional como medios para la formulación de estrategias más eficaces en una organización asegurara que toda organización que desea alcanzar un objetivo debe de pasar por ciertas pautas que serán generadas por la estrategia organizacional, con el uso de la estrategia se puede seguir un modelo organizacional que ayudara a alcanzar las metas que una empresa se proponga de manera más óptima debido a la integración de tareas y actividades.

Presentando la influencia del comportamiento organizacional y la estrategia organizacional bajo los cambios y el desarrollo organizacional como herramientas para un mejor desempeño de las actividades del personal de una empresa determinara al comportamiento organizacional como un factor de gran relevancia en el manejo de las empresas debido a su influencia en la motivación del personal, como organización se vuelve de vital importancia comprender las relaciones de los trabajadores entre sí para entender las ventajas u oportunidades que estas relaciones pueden generar.

## Bibliografía

- Adilson, L. R. (01 de 05 de 2008). *.redalyc.org*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de Vision del futuro: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Asencio, M. M. (S/f). *Ulandech.edu.pe*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de [http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion\\_14/sesion\\_14\\_-\\_DO\\_Y\\_CAMBIO.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_14/sesion_14_-_DO_Y_CAMBIO.pdf)
- Champagnat., L. e. (16 de 08 de 2020). *gestiopolis.com*. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20es%20un%20sistema%20de%20responsabilidades,pos%20de%20las%20metas%20fijadas%20en%20la%20planificaci%C3%B3n>.
- Chiavenato, i. (S/F). *comportamiento organizacional* (segunda edicion ed.). (j. m. chacon, Ed.) mexico: marcela rocha martinez. Recuperado el 13 de 09 de 2022, de [https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento\\_Organizacional\\_Idalberto\\_Chiavenato\\_McGrawhill\\_2da\\_Edicion\\_pdf](https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf)
- Consuegra, C. (17 de 01 de 2022). *Punto estrategico.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de <https://puntoestrategico.com.co/2022/01/17/la-necesidad-de-innovar-y-adaptarse-en-las-empresas/>
- Dravenche, N. B. (18 de 04 de 2021). *Likendin.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-niveles-organizacionales-para-una-dravenche#:~:text=Los%20niveles%20o%20pir%C3%A1mide%20organizacional es,autoridad%20y%20realizan%20diferentes%20tareas>
- Duarte, H. (18 de 06 de 2008). *BLOGGUER.COM*. Recuperado el 20 de 10 de 2022, de <https://do-unesr.blogspot.com/2008/07/diseo-organizacional-y-comportamiento.html>
- Empresas, W. (09 de 09 de 2022). *webyempresas.com*. Recuperado el 13 de 09 de 2022, de <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>.

- fercho9216. (29 de 11 de 2011). *ClubEnsayos.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Jerarqu%C3%ADas-De-Los-Objetivos/107365.html>
- Franklin y Krieger. (2011). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Enfoque para América Latina* (PRIMERA EDICIÓN, 2011 ed.). (G. D. Chávez, Ed.) MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011. Recuperado el 22 de 09 de 2022, de [https://www.academia.edu/40583317/COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_Enfoque\\_para\\_Am%C3%A9rica\\_Latina](https://www.academia.edu/40583317/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Enfoque_para_Am%C3%A9rica_Latina)
- Gallerano, M. V. (2011). *grandespymes.com*. Recuperado el 20 de 10 de 2022, de <https://www.grandespymes.com.ar/2014/09/02/por-que-son-diferentes-las-estructuras-organizacionales/>
- Gupta, A. (27 de 09 de 2021). *Motadata.com*. Recuperado el 05 de 10 de 2022, de Motadata: <https://www.motadata.com/es/blog/change-agent/>
- Jaime, H. (S/F). *holmeshr.com*. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de <https://www.holmeshr.com/blog/estructura-organizacional/>
- Jenizita. (12 de 12 de 2014). *ClubEnsayos*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de ClubEnsayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Evaluacion-De-La-Estrategia/2261191.html>
- Jiménez, G. P. (2003). *gc.scalahed.com*. Recuperado el 21 de 09 de 2022, de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24565w/cambioydesarrolloorganizacional-121022080732-phpapp02.pdf>
- Kaltenecker, E. (16 de 04 de 2018). *Evodio Kaltenecker.com*. Recuperado el 03 de 10 de 2022, de <https://evodiokaltenecker.com/ciclo-de-vida-de-las-organizaciones/>
- Lopez, C. (11 de 03 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/introduccion-administracion-estrategica/LosRecursosHumanos>. (31 de 10 de 2010). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de LosRecursosHumanos.com.: <https://www.losrecursoshumanos.com/eficacia-organizacional/>
- MacNeil, C. (11 de 07 de 2022). *asana.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de <https://asana.com/es/resources/organizational-change>



- Maldonado, J. Á. (1 de 08 de 2014). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Martinez, J. (01 de 2005). *researchgate.net*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/28264983\\_Administracion\\_y\\_organizaciones\\_su\\_desarrollo\\_evolutivo\\_y\\_las\\_propuestas\\_para\\_el\\_nuevo\\_siglo](https://www.researchgate.net/publication/28264983_Administracion_y_organizaciones_su_desarrollo_evolutivo_y_las_propuestas_para_el_nuevo_siglo)
- Montúfar, R. G. (2013). *Naturaleza del cambio planeado* (4 ed.). (M. Á. Toledo, Ed.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de [https://www.academia.edu/35954569/Desarrollo\\_Organizacional\\_Rafael\\_Gu%C3%ADzar\\_Mont%C3%BAfar\\_](https://www.academia.edu/35954569/Desarrollo_Organizacional_Rafael_Gu%C3%ADzar_Mont%C3%BAfar_)
- Morales, F. C. (11 de 04 de 2021). *Economipedia.com*. Recuperado el 29 de 09 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>
- Quiroa, M. (28 de 05 de 2020). *economipedia.com*. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Robbins, S. P. (S/F). *Comportamiento organizacional teoria y practica* (SÉPTIMA EDICIÓN ed.). San diego: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. Recuperado el 22 de 09 de 2022, de [https://www.academia.edu/27624331/COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_TEOR%C3%8DA\\_Y\\_PRACTICA](https://www.academia.edu/27624331/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_TEOR%C3%8DA_Y_PRACTICA)
- Robbins, S. (S/F). *Comportamiento organizacional teoria y practica* (Septima Edicion ed.). San Diego: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de [https://www.academia.edu/27624331/COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_TEOR%C3%8DA\\_Y\\_PRACTICA](https://www.academia.edu/27624331/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_TEOR%C3%8DA_Y_PRACTICA)
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera e ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 25 de 09 de 2022, de [https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento\\_Organizacional\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Timothy\\_A\\_Judge](https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge)

Rodrigo, R. (30 de 09 de 2020). *Estudyando.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de Estudyando.com: <https://estudyando.com/disenio-organizacional-y-comportamiento-organizacional/>

Rodríguez, M. M. (s.f.). *bevator.com*. (2018) Recuperado el 14 de 10 de 2022, de <https://www.bevator.com/wp-content/uploads/2018/06/Mapa-Entorno-y-DAFO.pdf>

Rodriguez, N. (06 de 01 de 2022). *Hubspot.es*. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional>

Vanega, C. M. (S/F). *CAMOVA.com*. Recuperado el 7 de 10 de 2022, de CAMOVA: <https://camova.com/por-que-son-diferentes-las-estructuras-organizacionales/>