

Capítulo

3

Os indico las tres transformaciones del espíritu:
la del espíritu en camello, la del camello en león
y la del león en niño.

ZARATUSTRA

Mientras culpas a otros, renuncias
a tu poder para cambiar.

ANÓNIMO

Cuando no se vive como se piensa,
se acaba pensando como se vive.

GABRIEL MARCEL

La naturaleza del cambio planeado

Objetivos

Entender:

- Modelo de cambio de Kurt Lewin.
- Modelo de planeación.
- Modelo de investigación-acción.
- Los tres modelos de cambio y compararlos.
- El modelo de cambio planeado de Faria Mello.

¡Éstos son factores clave para iniciar con un cambio de actitud el cambio de actividades!

1. Palabras corteses en lugar de ásperas réplicas.
2. Sonrisas en lugar de miradas inexpresivas.
3. Entusiasmo en lugar de languidez.
4. Reacción en lugar de indiferencia.
5. Comprensión en lugar de mentes cerradas.
6. Afabilidad en lugar de frialdad.
7. Atención en lugar de “dejar pasar”.
8. Paciencia en lugar de irritación.
9. Sinceridad, no simulación.
10. Consideración en lugar de mortificación.
11. Recordar a las personas en lugar de olvidarlas.

Es importante destacar que en este texto se adoptará el enfoque del cambio planeado, el cual con frecuencia es iniciado e implantado por los administradores con la ayuda —la mayoría de las ocasiones— de un agente de cambio, es decir, un consultor en D.O., el cual puede pertenecer a la empresa o ser ajeno a ella.

Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos:

- Para resolver problemas actuales.
- Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
- Para impulsar futuros cambios.

La teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa éste cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de D.O. para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. En este capítulo se analizarán cuatro modelos clásicos de cambio planeado:

- a) El modelo de cambio de Kurt Lewin.
- b) El modelo de planeación.
- c) El modelo de investigación-acción.
- d) El modelo de cambio planeado de Faria Mello.

EL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada” (véase la figura 3.1), dado que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética.

- a) 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.
- b) 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 inven-

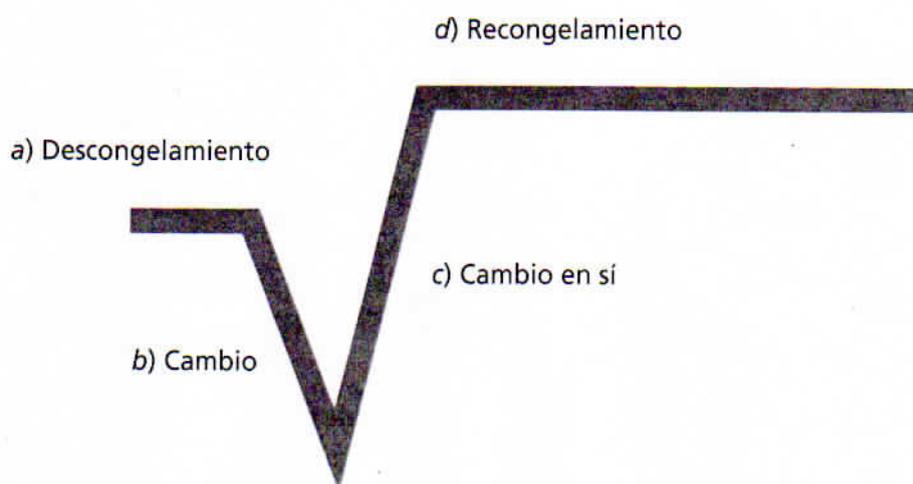


Figura 3.1. Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada).

- tarios, 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 agilizar el proceso de control de la mercancía.
- c) 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.
 - d) Por último, se inicia la etapa de *recongelamiento*, 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!

El cuento de Giovanni Papini que se cita a continuación puede ayudar a entender el modelo, sin dejar de reconocer que cualquier proceso de cambio es doloroso para quien lo experimenta, pues implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizá por años han determinado su patrón de comportamiento, y que en infinidad de ocasiones están ligados a “paradigmas” o “estereotipos” que rigen su conducta.

Giovanni Papini cuenta:

El filósofo paseaba por los campos cuando encontró en el río a un pescador muy atareado.

—¿Qué haces, buen hombre? —le preguntó.

—Echo las redes.

—¿Para qué?

—Para pescar.

—¿Para qué quieres pescar?

—Para vender el pescado.

—¿Para qué quieres venderlo?

—Para obtener algunas monedas.

—¿Y para qué deseas el dinero?

—Para comer.

—Pero ¿para qué quieres comer?

—¡Para vivir, señor, para vivir...!

—Pero ¿para qué quieres vivir?...

El pescador se quedó perplejo y enmudeció.

—¿Para qué quieres vivir? —insistió el filósofo.

—Para pescar.

Por su parte, la doctora Emma Godoy afirma: “Para el hombre no es fácil vivir. Los animales traen una receta, un plan prefijado, un instructivo, que obra de manera automática en cada situación; en cambio, el hombre ha de ser el autor de su destino. Es libre. Nosotros tenemos que inventarnos la existencia. Aquí estoy en medio del mundo, ¿qué voy a hacer

conmigo? Pocos saben para qué quieren vivir...” A lo anterior se podría añadir que muchos menos son capaces de saber el significado del cambio o para qué quieren cambiar.

En muchas ocasiones se acepta el cambio como “un mal necesario”, que se presenta de improviso y que cómodamente se puede rechazar, pero para “no ser menos que los demás” se le acepta, pero sin tener una conciencia clara de lo que implica.

En relación con lo anterior, la firma de consultoría W. J. Reddin y Asociados ofrece el llamado “programa para la organización flexible”, que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa no se sustenta en el talento de un experto o “gurú”, sino en algo mucho más sólido y permanente: el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logra una clara sinergia organizacional y, sobre todo, un compromiso claro con las soluciones. Es muy fácil criticar, pero las soluciones son las que generan un cambio real.

Este programa también consta de tres fases, estrechamente relacionadas con el concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Estas tres fases son:

Fase	Característica de la fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

MODELO DE PLANEACIÓN

El modelo de planeación es un intento por definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si y sólo si puede ser convertida después en planes de acción.

En la figura 3.2 se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque cabe decir que es raro que se lleve a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización.

Como se puede observar, el modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa.

Ésta suele ser una etapa altamente compleja para las organizaciones que no están dispuestas a aceptar el cambio y a reconocer que deben hacerlo.

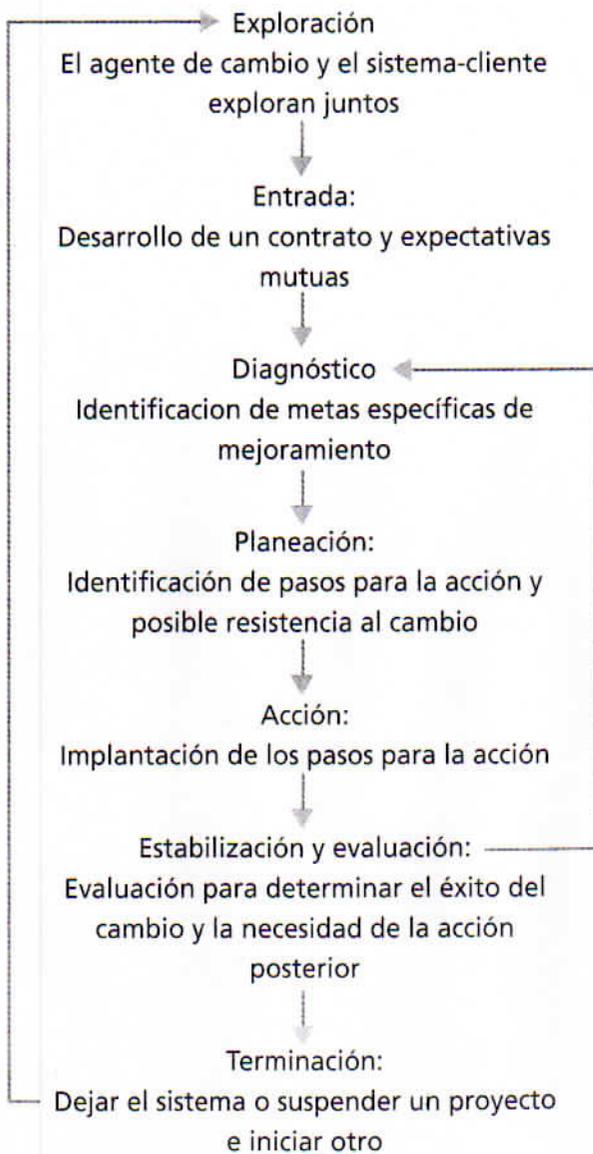


Figura 3.2. Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

En este modelo de amplia aplicabilidad, considerado por French, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O.

Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente (figura 3.3).

Los tres modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción), y seguido por un estado de "cierre" (llámese recongelamiento o evaluación).

Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos en que se enfoca en el proceso general de cambio planeado más que en las actividades específicas del D.O. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación y de investigación-acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación-acción hace mucho hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que todos estos modelos describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no es garantía de que sean utilizados de manera apropiada.

Algunos críticos del D.O. han descubierto varios problemas, a saber:

1. Algunos de los expertos del D.O. se han especializado en alguna técnica en particular hasta llegar al punto de ignorar las otras. Algunas de las técnicas más utilizadas son la administración por objetivos y el *grid* gerencial (parrilla administrativa), las cuales se explican más adelante.
2. Algunos consultores en D.O. se especializan en actividades específicas, por ejemplo, trabajo en equipo.
3. Un diagnóstico exhaustivo requiere tiempo y dinero, y en ocasiones las organizaciones no desean efectuar esa inversión, y además quieren resultados inmediatos.
4. A veces los administradores de la empresa piensan que la investigación de diagnóstico no es necesaria, ya que suponen que conocen el problema y que esta etapa significa pérdida de tiempo y un gasto innecesario: este rechazo provoca el fracaso del D.O.

MODELO DEL CAMBIO PLANEADO DE FARIA MELLO

En su libro *Desarrollo organizacional*, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado que divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.

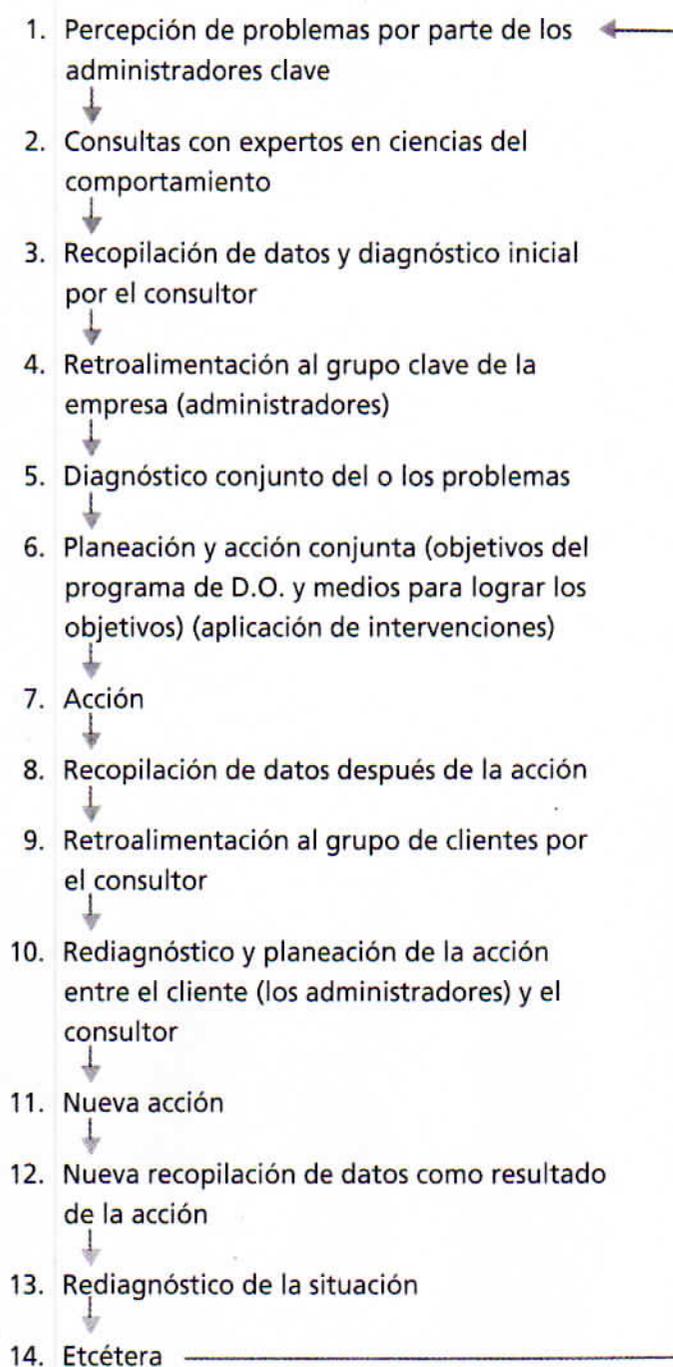


Figura 3.3. Fases del modelo de investigación-acción.

Como se muestra en la figura 3.4, este proceso es cíclico.

La fase de *entrada* puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del *contrato*. Es una especie de subfase del *contacto*. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Por su parte, Faria Mello señala: “Contacto, contrato y entrada se funden en una

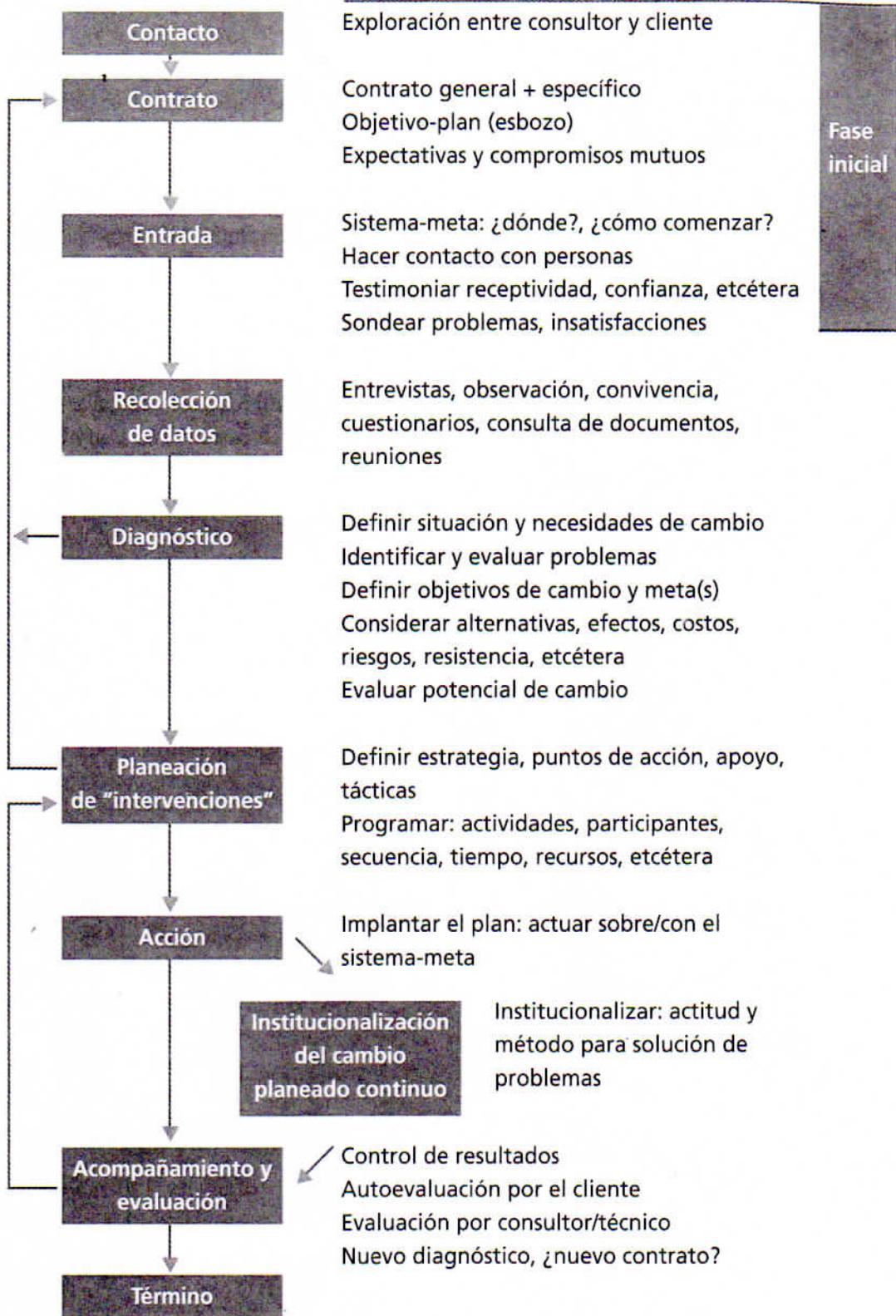


Figura 3.4. Modelo de D.O. de Faria Mello.

gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada” (figura 3.5).

Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una “exploración” entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación por parte del consultor.

Grinnell considera inclusive una fase anterior, que denomina “pretrabajo”, en la cual el consultor se prepara para el primer contacto imaginando varias posibilidades sobre la finalidad del encuentro, lo que el cliente espera de él, etcétera.

La fase de contacto puede constar de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente(s).

¿Y el contrato? Éste debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente (figura 3.6).

Se puede decir que una vez que se ha establecido el contrato, una consecuencia lógica sería la celebración del mismo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas

Característica	Modelo Lewin	Planeación	Investigación-acción
Descriptivo de fases de cambio	X	X	X
Cada fase de cambio es precedida por una fase preliminar	X Descongelamiento	X Diagnóstico	X Planeación de la acción
A cada fase de cambio le sucede un estado terminal	Recongelamiento	Evaluación	Evaluación
Evaluación			
Se enfoca al proceso general o cambio planeado	X	—	—
Se enfoca en las actividades específicas del D.O.	—	X	X
Descripción de un proceso de cambio planeado	X	—	—
Explicación de las actividades del cambio planeado	—	X	X
Enfatizan la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento	—	X	X
Involucran el uso de grupos	—	X	X
Reconoce la interacción entre un consultor y una organización	—	X	X
Enfatizan la realización de intervenciones	—	X	X
Enfatiza la solución de futuros problemas	—	—	X
Son modelos cíclicos	X	X	X
Conducen a la exploración constante	X	X	X

Figura 3.5. Comparación de los tres modelos clásicos de cambio.

Contactos:

- Identificación del cliente
- Explorar su disposición para el cambio
- Definir el supuesto
- Historia del supuesto
- Por qué fracasó
- Detección de actitudes

Contratos:

- Proyecto por realizar-magnitud, alcance
- Roles
- Tiempo de entrega
- Modelo por utilizar para la recopilación de la información
- Forma de entrega y presentación
- Costo
- Proceso con todos sus pasos
- Contrato recontractable
- Quiénes deben participar en la presentación del proyecto
- Cuándo se dará la información y en qué paso del modelo
- No se darán nombres de los informadores (sólo información)
- Al llegar al diagnóstico se debe detener el proceso
- Posibilidad de no encontrar el supuesto, ya que nada garantiza que la fuente de información no distorsione los datos.

Hay que ser muy claros en la *relación costo-beneficio*.

Figura 3.6. Contacto y contrato.

tanto del llamado sistema-cliente (la empresa) como del agente de cambio (consultor) con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. Muchos conflictos surgen entre consultor y sistema-cliente precisamente por no asentar por escrito las expectativas del programa; ésa es la finalidad del contrato.

Un contrato tipo puede constar de las siguientes partes:

1. Objetivo.
2. Esbozo del plan de trabajo que incluya un cronograma del mismo.
3. Actividades que deberán ser desarrolladas por el consultor, horarios de asesoría y honorarios, en caso de que se trate de un consultor externo.
4. Expectativas y compromisos entre consultor y cliente.

Es importante que periódicamente se someta a revisión el contrato inicial, dado que "sobre la marcha" puede necesitar modificaciones (véase la figura 3.7).

Se presenta ahora una propuesta integral de un servicio de consultoría.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de León, Gto., el 5 de marzo de 2007, comparece por una parte el consultor en desarrollo organizacional Javier Gómez, mexicano, originario de esta ciudad, a quien en lo sucesivo se denominará **el consultor**, y por la otra la empresa manufacturera de calzado "San Crispín", ubicada en la calle Granito, número 20, a quien en lo sucesivo se denominará **el cliente**.

Ambas partes manifiestan haber concertado un contrato de prestación de servicios profesionales que formalizan al tenor de las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

Primera. El consultor se compromete a dar un servicio de consultoría en desarrollo organizacional en la empresa manufacturera de calzado "San Crispín", de acuerdo con lo estipulado en las pláticas preliminares acordando que el cliente proporcionará toda la información requerida por el consultor para diagnosticar, evaluar y aplicar intervenciones en esta área.

Segunda. El estudio se realizará básicamente en las instalaciones del cliente, en cuanto a la recopilación, acopio, realización de entrevistas, observaciones y demás elementos de información que se requieran para la realización del estudio.

Tercera. El consultor se compromete a realizar la labor de consultoría conforme a las etapas fijadas en el estudio, anexándose el cronograma respectivo conteniendo la calendarización de las diversas etapas. Para ello se establece un plazo inicial de dos meses para reportar al cliente los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información.

Cuarta. El consultor percibirá por concepto de honorarios la cantidad de \$15 000 por la realización de la primera etapa de consultoría. Posteriormente, y en función a las necesidades que surjan, se procederá a negociar con el cliente la continuación de la asesoría.

Quinta. En caso de incumplimiento de alguna de las partes, se dará por terminado el presente contrato, exigiendo la parte afectada la indemnización correspondiente.

De toda la información que se haya recopilado, se le otorgará el uso y goce al cliente, obligándose el consultor a guardar estricta confidencialidad de la información recabada.

Ambas partes firman el presente contrato en compañía de los testigos Joaquín Valdés y Guillermina Peñaloza, mexicanos, mayores de edad, originarios y vecinos de esta ciudad y con amplias facultades para ejercer los derechos que el Código Civil les asigna.

Asimismo, declaran ser aptos para contratar y obligarse sin que conste nada en contrario.

Consultor Javier Gómez	Cliente Manufacturera de calzado "San Crispín"
Testigo 1 Joaquín Valdés	Testigo 2 Guillermina Peñaloza

Figura 3.7. Modelo de contrato.

Análisis integral de un estudio de clima organizacional*

LIBRERÍA LA IMPERIAL

At'n . Rodrigo Espinosa

Director General

Respetable señor Espinosa:

Nos permitimos poner a su consideración, la siguiente propuesta de un estudio de:

Clima organizacional con diagnóstico integral

Esperamos poder contar con una respuesta positiva con el fin de preparar toda la logística de operación.

Antecedentes

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de comprender mejor el concepto de Clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del Clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

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

* El autor agradece la colaboración de la doctora Patricia González y el licenciado Jorge Lechuga, consultores en Desarrollo Organizacional, por autorizar la publicación de esta propuesta.

El Clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por tanto, evaluando el Clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera).

Objetivo general

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la Empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos particulares

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación con las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención que consideren las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y manutención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

Contenido

Se practicará un diagnóstico de Clima organizacional en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles de la siguiente manera:

- a) **ENTREVISTAS PERSONALES:** en todos los niveles, preguntando por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla a 20% del personal, con duración de aproximadamente media hora cada una.
- b) **GRUPOS DE ENFOQUE:** seleccionar dos o tres grupos de 25 personas de los distintos niveles que no hayan sido entrevistadas y llevar a cabo con ellas reuniones de seguimiento, formular la problemática y su orden de prioridad, formular soluciones y su respectiva jerarquización y sistematizar los hallazgos, 20% del personal.
- c) **ENCUESTA:** capturar un perfil de clima organizacional que permita determinar cómo la gente obtiene información, a través de qué canales, cómo prefiere darla y

recibirla, la calidad y el contenido de la misma, algunas medidas sobre satisfacción en el trabajo, 30% del personal.

Como producto de cada etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Reporte preliminar de cada uno de los pasos anteriores por escrito.
2. Retroalimentación a los directivos.
3. Sugerencias de acciones inmediatas.

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite hacer diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y una consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de modo contingente y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

Para realizar las entrevistas se eligen en forma aleatoria muestras de diferentes niveles de la empresa y se procede a llevar a cabo una entrevista semiestructurada. Se realizarán 60 entrevistas de aproximadamente media hora cada una.

Para los grupos de enfoque también se seleccionarán en forma aleatoria dos o tres grupos de 25 personas cada uno, de diferentes niveles, con los que se trabajará aproximadamente 4 horas en una sola sesión por cada uno.

Se practican las encuestas en una muestra representativa que signifique 30% del total del personal que labora en la organización, practicándose la siguiente metodología:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes.
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis con el área de Recursos Humanos de la empresa.
3. Diseño y selección de muestra y recolección de la información a través de las encuestas.
4. Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades, y recomendaciones generales y específicas.

Para la aplicación de la encuesta se integrarán grupos de 25 personas cada uno, que no hayan participado en ninguna de las acciones anteriores. Cada persona contestará durante 90 a 120 minutos un cuestionario de respuestas de opción múltiple.

Sólo se participará una vez en alguna de las diferentes acciones, con lo que se abarcará a 70% del personal.

La utilización de distintos instrumentos de recopilación de información permite hacer uso de la triangulación, con la finalidad de confrontar percepciones diversas, esto es, que los distintos instrumentos se complementan, pues algunos pueden recabar datos que los otros no pueden recoger. Además, la organización es un ente complejo, por lo que abordarlo no es sencillo. Se observa desde diferentes niveles: la evaluación es llevada a

cabo mediante la observación de los investigadores; con las entrevistas, los planteamientos se realizan de manera individual; con los grupos de enfoque, la percepción se da a nivel grupal, y con el clima, es una medición precisa diseñada de antemano.

Duración y fechas

A conveniencia de la empresa se determinarán las fechas y horas que sean más prácticas para aplicar el proceso, generándose un cronograma para las encuestas grupales, las cuales se recomienda que se practiquen en bloques de 25 participantes cada uno, aproximadamente.

Cada grupo requiere de 1.5 a 2 horas para la aplicación de la encuesta.

Lugar, material y equipo

La empresa facilitará un lugar adecuado y confortable para que los grupos puedan concentrarse en responder las encuestas, facilitando el material de apoyo necesario.

El despacho proporcionará los originales de los cuestionarios para que la empresa los reproduzca en la cantidad necesaria.

Estamos en la mejor disposición de ampliar la información aquí contenida o de aclarar cualquier duda al respecto. Quedamos de Ud., atentamente:

Dra. Patricia González Esparza

Lic. Jorge Lechuga Almaraz

Resumen

En este capítulo se expusieron los principales modelos de cambio organizacional.

En el modelo de cambio de Kurt Lewin se consideran fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Una variante de este modelo, el modelo de W.J. Reddin y Asociados, comprende las siguientes etapas: descongelamiento, reingeniería y aseguramiento.

El modelo de planeación, que define las etapas de cambio planeado, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. Los dos principales conceptos de este modelo implican que toda la información debe ser compartida libre y abiertamente entre la organización y el agente de cambio (consultor), y que dicha información sólo puede ser útil si y sólo si se concreta en planes de acción, es decir, "aterrizar" la planeación.

El modelo de investigación-acción enfoca el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O. Este modelo da especial importancia a la recopilación de datos y al diagnóstico antes de la acción.

Finalmente se presenta el modelo de cambio de Faria Mello (reconocido autor brasileño), quien integra el valioso concepto conocido como "contacto y contrato", considerándolo el inicio para la realización de un estudio de D.O.

Se puede concluir que el D.O. implica un proceso cíclico que nunca termina.