

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.

MODELO PARA EL SOSTENIMIENTO ACTIVO DE LOS
CAMBIOS PLANEADOS POR LA ORGANIZACION

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

POR:

LIZBETH LOPEZ HERNANDEZ

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 2004

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.**

**MODELO PARA EL SOSTENIMIENTO ACTIVO DE LOS
CAMBIOS PLANEADOS POR LA ORGANIZACIÓN**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

POR:

LIZBETH LOPEZ HERNANDEZ

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

**CAMPUS MONTERREY
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.®**

**MODELO PARA EL SOSTENIMIENTO ACTIVO DE LOS CAMBIOS PLANEADOS POR
LA ORGANIZACIÓN**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

POR:

LIZBETH LOPEZ HERNANDEZ

MONTERREY, N.L.

DICIEMBRE DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

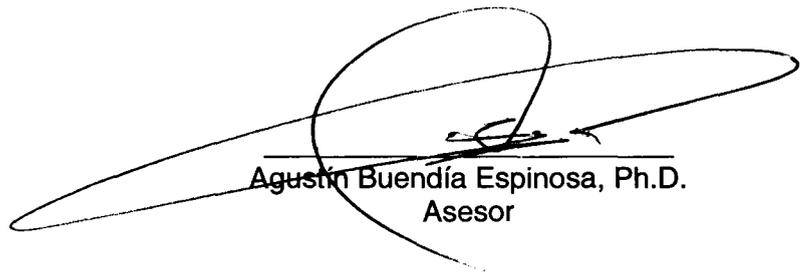
CAMPUS MONTERREY

**DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que el presente proyecto de tesis presentado por la Ing. Lízbeth López Hernández sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Maestro en Ciencias en Sistemas de Calidad y Productividad

Comité de Tesis:



Agustín Buendía Espinosa, Ph.D.
Asesor



Silvia L. Olivares Olivares, M.C.
Sinodal



Rafael E. Bourguet Díaz., Ph.D
Sinodal

Aprobado:



Dr. Federico Viramontes Brown
Director del Programa de Graduados en Ingeniería
Diciembre, 2004

Dedicatorias

A mi mamá Hilda Hernández, por su apoyo y confianza en todo momento; por ayudarme a cumplir una meta más en mi vida y sobre todo, por demostrarme que a pesar de la distancia, el amor entre nosotras es muy grande. Te quiero mamá.

A mi papá Ricardo López (+), quien fue mi mentor y mi ejemplo a seguir en superación, dedicación y aprendizaje. Con quien pase los mejores años de mi niñez y a quien por sobre todas las cosas, jamás olvidaré. No te olvido papi.

A mi abuelita Geñita, por todas sus palabras de amor y sobre todo, por ser un ejemplo en vida de la capacidad de un ser humano para enfrentar retos si cuando uno se lo propone. Te adoro bebo.

A mis hermanos Ricardo y Ron, por ser parte de mi vida y simplemente porque los quiero mucho.

A Lolita, una pequeña pero enorme amiga.

A la familia Rodríguez Maldonado, porque en todo momento me han abierto las puertas de su casa y su corazón, especialmente **Oscar**, mil gracias.

A mi sinfonía azul...la historia, ciencias, música y amor, se conjuntan en este pensamiento. Por crear en mi ser una revolución de ideas.

Agradecimientos

Al Dr. Agustín Buendía, por ser una excelente guía en el desarrollo de esta investigación, y sobre todo, por sus enseñanzas y aportaciones tanto a mi vida profesional como personal. Muchas Gracias.

Al Dr. Rafael Bourguet, por sus consejos y comentarios realizados a la investigación, con los cuales se enriqueció en contenido y forma.

A M.C. Silvia Olivares, por las aportaciones y observaciones a la presente investigación y por la formación en materias durante el desarrollo de la maestría.

Al Staff de la empresa TSBI, por las facilidades prestadas en la realización y desarrollo de la presente investigación

A José Alemán Gallegos y Seth Jantzen, por la oportunidad facilitada en el desarrollo de la investigación, sus aportaciones y palabras de apoyo para poder culminar esta tesis.

A Jorge Barcenás, Lalo Estrada, Luis de los Santos, Reyes Toledo, Danny Camacho, Lalo Rabadán, mi cariño para ustedes por haber formado parte de mi vida en estos últimos años, con quienes he vivido momentos inolvidables y con quienes compartí este nuevo reto.

A la vida misma por dejarme culminar un reto más, por que he aprendido a superar obstáculos y sobre todo....a tener un poco más de paciencia.

Tabla de Contenido

Dedicatorias.....	i
Agradecimientos.....	ii
Tabla de Contenido.....	iii
Listado de Figuras.....	iv
Listado de Tablas.....	v
Listado de Gráficas.....	vi
Resumen.....	1
Capítulo I. Planteamiento del Problema	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Planteamiento del problema en forma de pregunta	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Criterios para evaluar el valor potencial de una investigación.	6
1.5 Alcances.....	7
1.6 Organización de la tesis.....	8
Capítulo II. Marco Teórico.....	9
2.1 Diseño de la Investigación.....	9
2.2 El Cambio Organizacional.....	10
2.3 El Desarrollo Organizacional: Elemento Principal del Cambio...	12
2.4 Cambio Administrativo y Cambio Planeado.....	14
2.5 Distintos enfoques del cambio.....	16
2.5.1 El enfoque sistémico.....	16
2.5.2 El enfoque de contingencia.....	17
2.6 La Naturaleza del Cambio Planeado.....	21
2.7 Teorías del Cambio Planeado.....	22
2.7.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin.....	24
2.7.2 Modelo de Investigación-Acción.....	27
2.7.3 Modelo Biasca.....	30
2.7.4 Sticky Change (Cambio Contagioso)	33
2.7.4.1 Elementos explicativos del Modelo de Cambio Contagioso.....	35
2.7.4.1.1 Cambiando a la persona.....	35
2.7.4.1.2 Recompensas.....	36
2.7.4.1.3 Expectativas.....	36
2.7.4.1.4 Masa Crítica.....	37
2.7.4.1.5 Plazos inmutables.....	38
2.7.4.1.6 Coaching.....	38
2.7.5 Conclusión del Modelo de Cambio Contagioso.....	39
2.8 Modelo Luis Ferrer para el Cambio Planeado.....	40
2.9 Conceptos de Diagnóstico Organizacional.....	42
2.9.1 La Evaluación del Diagnóstico.....	44
2.9.2 Un Modelo Gráfico.....	44
2.10 Comparación de los elementos que conforman a los modelos de cambio organizacional.....	46
2.11 El Concepto de Institucionalización o Institución.....	48

2.12	La organización.....	52
2.13	El proceso organizacional.....	52
2.14	Grupos o equipos de trabajo.....	55
2.14.1	Los Grupos.....	56
2.14.2	Los equipos de trabajo.....	57
2.15	Diferencias entre grupos y equipos de trabajo.....	58
2.16	El Equipo dentro de la organización.....	59
2.17	Características de la organización que apoya a sus equipos.....	60
2.18	Creación de equipos en la organización.....	60
2.19	Los equipos y los cambios organizacionales.....	62
Capitulo III. Definición del Modelo Propuesto.....		65
3.1	Presentación del Modelo Propuesto.....	66
3.2	Diseño del Modelo.....	66
3.3	Descripción de los puntos y etapas que conforman el modelo..	69
3.3.1	Etapas I: Análisis del Proceso de implementación del cambio.....	69
3.3.2	Etapas II: Retroalimentación Interna.....	70
3.3.3	Etapas III: Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados Organizacionales.....	71
3.4	Condiciones para que se genere el sostenimiento.....	73
3.5	Elementos que apoyan las condiciones del Sostenimiento Activo de los Cambios.....	75
3.5.1	Elementos que apoyan a las condiciones de Sostenimiento Activo de los cambios a un nivel organizacional.....	76
3.6	Elementos Generales que apoyan a las condiciones de Sostenimiento Activo de los Cambios a nivel equipos de trabajo	80
3.7	Descripción del desarrollo y aplicación del modelo.....	85
Capitulo IV. Generalidades de la Investigación.....		87
4.1	Definición de las variables.....	87
4.2	Hipótesis a analizar.....	87
Capitulo V. Diseño de la Investigación.....		89
5.1	Definición de la muestra de análisis.....	89
5.2	Recolección de los datos.....	90
5.3	Tipo de medición a utilizar en la investigación.....	92
5.4	Opciones de respuesta.....	92
Capitulo VI. Análisis del Proceso de Implementación del Cambio.....		94
6.1	Objetivos.....	94
6.2	Metodología.....	95
6.3	Etapas de retroalimentación interna.....	97
Capitulo VII. Análisis de Datos.....		99
7.1	Resultados obtenidos.....	100
7.2	Conclusiones para la hipótesis.....	110
7.3	Conclusiones generales empresa TSBA.....	111
7.3.1	Condición de Reconocimiento de un Esfuerzo Colaborativo....	112
7.3.2	Condición de Persistencia en el Tiempo.....	113
7.3.3	Condición de aplicación por cada uno de los involucrados.....	116
Capitulo VIII. Conclusiones a la Investigación y Futuras Investigaciones		
8.1	Conclusiones y Recomendaciones Generales de la Investigación.....	120
8.2	Futuras Investigaciones.....	122

Bibliografía.....	124
Anexos I.....	128
Anexos II.....	147

Listado de Figuras:

Figura 1. Adaptación entre la organización y su entorno.....	19
Figura 2. Modelo de Cambio de Kurt Lewin.....	26
Figura 3. Analogía médica del modelo Biasca.....	30
Figura 4. Modelo Biasca.....	32
Figura 5. Modelo de Cambio Contagioso.....	35
Figura 6. Modelo Gráfico de Etapas del Diagnóstico.....	45
Figura 7. Modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la organización.....	66
Figura 8. Condiciones para que el Sostenimiento Activo del Cambio se genere.....	86

Listado de Tablas

Tabla I. Análisis de los modelos.....	46
Tabla II. Elementos tomados de los modelos de cambio analizados.....	66
Tabla III. Desarrollo de ítems.....	91
Tabla IV. Resultados ordenados por el instrumento de Medición.....	99
Tabla V. Tabla de puntajes obtenidos.....	101
Tabla VI. Puntajes obtenidos por indicadores.....	102
Tabla VII. Porcentaje ordenado por indicador.....	104
Tabla VII. Porcentaje ordenado por indicador en planta uno.....	105
Tabla VII. Porcentaje ordenado por indicador en planta dos.....	107
Tabla VII. Porcentaje ordenado por indicador en Technical Center.....	108

Listado de Gráficas

Gráfica 1. Porcentaje obtenido para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo.....	103
Gráfica 2. Porcentaje obtenido para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo en Planta uno.....	105
Gráfica 3. Porcentaje obtenido para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo en Planta dos.....	106
Gráfica 4. Porcentaje obtenido para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo en Technical center.....	108
Gráfica 5. Comparación entre indicadores para cada una de de las plantas y el technical center.....	109
Gráfica 6. Condición de reconocimiento de un esfuerzo Colaborativo.....	112
Gráfica 7. Condición de persistencia en el tiempo.....	114
Gráfica 8. Condición de de aplicación por cada uno de los Involucrados.....	117

Resumen

El presente trabajo de investigación propone un modelo Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización, el cual se compone de una serie de tres etapas previas de análisis interno de la organización a diagnosticar, seguido de una serie de condiciones que ayudan a verificar el grado de cumplimiento del sostenimiento, y dependiendo de la condición, se proponen una serie de dimensiones que orienten a la organización a saber cual es su grado de sostenimiento actual, y permitan conocer cuales son sus oportunidades de mejora donde debe esforzarse un poco y alcanzar el nivel de excelencia en el sostenimiento activo de sus cambios planeados.

Se presenta el diseño y aplicación de un instrumento de medición el cual permite realizar una evaluación cuantitativa de los diferentes conceptos propuestos dentro del modelo, sin dejar de tomar en cuenta que estos conceptos son de tipo cualitativo.

Para el método de obtención de datos, se realizaron una serie de entrevistas semi-estructuradas y se aplicó el instrumento de medición a la muestra seleccionada de empleados de la empresa a analizar, los cuales cuentan con entrenamiento o que hayan sido certificados como Green Belts.

Lo obtenido dentro de la aplicación práctica del modelo, permite saber que en ocasiones, las empresas necesitan reforzar sus esfuerzos para sostener el cambio, todo esto, mediante la ayuda de la evaluación de las condiciones que se presentan, para así de esta forma, contar con una visión de cuales son los elementos que están bajos y que no permiten un sostenimiento total de los cambios planeados, y poder enfocarse a esa área de oportunidad.

Finalmente, esta investigación, puede considerarse como un marco de referencia para continuar con el estudio e implementación de una cultura de sostenimiento activo de los cambios para aquellas organizaciones que no están obteniendo resultados esperados, los cuales fueron planteados al momento de realizar la planeación del cambio organizacional.

Capítulo I. Planteamiento del problema de Investigación

1.1 Introducción.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente competitivo siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no deben sentir una imposición por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no es así. En realidad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados. El término planeado es aplicado cuando el cambio es intencional y planeado por la misma organización ante una inminente necesidad.

Los cambios suelen ser adoptados de diferentes maneras por los individuos que componen la organización. En ocasiones se toman de una manera natural que el mismo proceso se vuelve parte de las actividades diarias de los involucrados, y los esfuerzos tomados por la organización en la conducción de este se ven remunerados con el alcance de los objetivos, metas y estrategias planeadas con anterioridad.

Pero no siempre los cambios son adoptados con naturalidad, en ocasiones se presenta lo que para se conoce como Resistencia al cambio. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro y se sentirán amenazadas, por lo cual la organización debe prepararse con anticipación a cualquier situación de resistencia que vaya surgiendo en el proceso de implementación de los cambios planeados.

Una vez implementado el cambio, la organización esta preparada para cubrir la necesidad que en el pasado presentaba y esta dispuesta a trabajar acorde a lo planeado, bajo procedimientos, métodos de trabajo o cualquier tipo de mejora que se haya estipulado dentro del proceso de cambio que se pretende alcanzar.

Sin embargo, no todos los procesos de cambio se siguen tal cual se ha planeado. Esto es, que aún habiendo terminado de implementar una mejora dentro de la organización, en ocasiones quienes hayan estado involucrados en este esfuerzo de cambio, no han logrado adaptarse o seguir tal cual se tiene especificado el llevar a cabo una labor.

Por este motivo, la presente investigación contiene temas que abordan el proceso de cambio organizacional, definiciones, enfoques, modelos, teorías y métodos de desarrollo, con la finalidad de tomar conceptos bases de cada uno de los anteriores, y conlleve a la creación de un modelo que permita a la organización, identificar los indicadores que pueden ser de utilidad para Sostener Activamente los Cambios Planeados por ella misma con una visión específica a la

gerencia y a los grupos de trabajo, para de esta manera sirvan de apoyo y permita medir los resultados y efectos de implementación de los cambios ya establecidos formalmente dentro de la organización.

Estos indicadores pueden ser de utilidad para:

1. Fijar objetivos de desempeño y evaluar los progresos en su consecución de manera activa.
2. Identificar los problemas mediante un diagnóstico para poder adoptar medidas correctivas.
3. Sostener Activamente los cambios, de manera en que se adopten de manera permanente como parte de la organización, sin que esto represente un esfuerzo doble ya sea por la necesidad de volver al proceso de planeación o reestructuración de la mejora ya implementada.

La base teórica que se desarrolla en este capítulo, sirve como referencia para contar con los elementos necesarios que ayuden a proponer un Modelo para el Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización.

1.2 Planteamiento del problema en forma de pregunta

La dificultad que enfrentan las organizaciones por sostener los cambios de mejora planeados, sugiere investigar cómo estimar el grado de sostenimiento de los cambios planeados y qué variables o indicadores se tienen que observar.

Así entonces, el problema a resolver para la presente investigación es el lograr responder la pregunta siguiente a una organización:

¿Qué efectos genera la aplicación del modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización en la comprensión del proceso de sostenimiento activo de los cambios planeados de una empresa manufacturera del giro automotriz?

1.3 Objetivos:

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

- Crear un modelo basado en principios sociológicos que permitan mostrar un entendimiento lógico de las características contenidas dentro de un proceso de sostenimiento activo de los cambios.
- Aplicar el modelo en una empresa manufacturera del giro automotriz y brindar a la organización una visión para sostener activamente los cambios planeados mediante la obtención de resultados que le ayuden a conocer el grado de sostenimiento activo actual y a su vez, identificar cuales son las condiciones que están haciendo que los cambios planeados con anterioridad, no se ejecuten de la manera que se tenían previstos.

Objetivos específicos:

- Diseñar un instrumento que permita estimar el grado de sostenimiento activo de los cambios planeados
- Aplicar el modelo y el instrumento en una empresa para comprobar la eficacia del modelo y del instrumento propuesto.

1.3.1 Preguntas de Investigación

Para poder conseguir los objetivos, se pueden identificar las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué es el cambio organizacional?
- ¿Cuáles son las diferencias entre Cambio Planeado y Cambio Administrativo?
- ¿Cuál es el elemento clave para el desarrollo de los cambios planeados?
- ¿Qué modelos existen en cuanto a la teoría del cambio planeado?
- ¿Qué es el Diagnostico Organizacional?
- ¿Qué es la Institucionalización?

- ¿Cuáles son las condiciones que ayudan a la organización a Sostener Activamente los cambios?
- ¿Cómo se conduce el proceso de Sostenimiento Activo de los Cambios?
- ¿Cuáles son los elementos de Sostenimiento activo a nivel organizacional y de equipos de trabajo?

1.4 Criterios para evaluar el valor potencial de una investigación

Hernández (2003), propone una serie de criterios para evaluar el potencial de una investigación, los cuales quedan sustentados para el desarrollo de la presente de la siguiente forma:

- *Justificación:*
Con una visión orientada al cambio, brindar a la organización una visión para Sostener Activamente los cambios planeados mediante la obtención de indicadores de Sostenimiento Activo y le permita determinar cuales son los elementos faltantes dentro de ella, que están haciendo que los cambios no se ejecuten de la manera planeada.
- *Conveniencia:*
Servirá como base introductoria para desarrollar modelo que estudie el Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la organización.
- *Implicaciones Prácticas:*
El desarrollo de una visión de cambio que sirva a directivos, gerentes, coordinadores de equipos, supervisores, etc., a identificar y reconocer los indicadores de Sostenimiento Activo y una vez determinados, trabajar en ellos.
- *Valor Teórico:*
Dentro de la revisión bibliográfica, no se tienen del todo determinadas las corrientes, teorías o métodos que proporcionen una idea o enfoque metodológico de cómo sostener activamente un cambio, por lo que podría

sucedan, que al tomar los conceptos clave de las teorías existentes, se puedan ofrecer ideas iniciales para trabajar adelante en la construcción de un modelo para su comprensión total.

- *Utilidad Metodológica:*

Ayudará a comprender cuales son las condiciones que impulsan a la organización a Sostener Activamente los cambios.

Los individuos que conforman la organización, lograrán comprender los beneficios tanto que conllevan al seguir los lineamientos específicos de la mejora implementada.

- *Utilidad Esperada de los Resultados:*

Se espera como resultado la obtención de un documento de interés para las organizaciones que han experimentado en su momento cambios planeados que no han dado los resultados que se tenían esperados, sirviendo como medio para análisis de los indicadores que pueden ayudarle a contar con una visión de donde se están presentando oportunidades de mejora, y que le ayude a seguir sosteniendo la mejora implementada sin la necesidad de volver a planear y/o implementar un proceso de cambio completo.

1.5 Alcances

El estudio a realizar será descriptivo y el alcance establecido es medir el grado de sostenimiento activo de los cambios planeados por la organización; para esta investigación en particular enfocado al análisis de los equipos de trabajo de Seis Sigma de una compañía manufacturera del giro automotriz, para determinar cual es el porcentaje de sostenimiento activo que en estos momentos tiene.

1.6 Organización de la tesis

La tesis esta integrada por ocho capítulos, distribuidos desde la información general para el establecimiento del problema y su análisis, hasta las respectivas conclusiones obtenidas.

- El capítulo I plantea la problemática de investigación, objetivos, preguntas de investigación, objetivos específicos, justificación y utilidad esperada de la investigación.
- El capítulo II muestra el marco teórico de la investigación, se presenta un mapa conceptual donde se estructura el proceso de investigación. Este capítulo cuenta con apartados donde se dan las definiciones, modelos y ejemplos de los temas bajo estudio.
- El capítulo III explica el Modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización, los elementos que lo conforman, las fases de estudio de tal, así como los indicadores del modelo.
- El capítulo IV muestra las generalidades de la investigación, enuncia las variables críticas e hipótesis de investigación.
- El capítulo V, muestra el diseño de la investigación, el análisis de los datos, como se obtuvieron, el diseño del instrumento de medición y el tipo de escalamiento a utilizar para la obtención de los resultados.
- El capítulo VI, se muestra el análisis específico de la investigación, la aplicación del modelo y las etapas en las que se llevo a cabo.
- El capítulo VII, muestra los resultados obtenidos para la empresa analizada, sus gráficos de sostenimiento y sus conclusiones y recomendaciones.
- Por último se ofrece un capítulo VIII que indica las conclusiones generales de la investigación y las posibles investigaciones futuras, los aspectos que se deberán mejorar, los temas en que se podría profundizar y cómo seguir con el estudio del presente tema de investigación.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Diseño de la Investigación.

El presente capítulo se desarrolla dentro de la estructura dada por el mapa conceptual mostrado en la figura 1; el cual tiene como objetivo mostrar al lector la estructura bibliográfica y de investigación de los temas que serán desarrollados a lo largo de este capítulo, los cuales se describen brevemente a continuación:

- I. *Elementos que conforman el Cambio (Generalidades)*. Sirve como base introductoria para conocer qué es y cómo se conduce el proceso de cambio, sus conceptos básicos y diferencias.
- II. *El Desarrollo Organizacional: Elemento Principal en el Cambio*. En este apartado se definen las definiciones básicas que conforman al Desarrollo Organizacional, su estructura, enfoques y diferencias que apoyan a relacionarlo para poder ser utilizado para administrar los cambios organizacionales.
- III. *Distintos Enfoques de Cambio*. En esta sección, se presentan dos de los enfoques de cambio que mejor apoyan a la presente investigación, los cuales presentan perspectivas diferentes dependiendo de los resultados que se quieran obtener, esto es dependiendo de quien lo aplica o para que va dirigido.
- IV. *La Naturaleza del Cambio Planeado*. En esta sección se definen los conceptos que conforman la naturaleza del cambio planeado, así como los diferentes modelos teóricos que sirvieron de base para definir el modelo propuesto para esta investigación.
- V. *El Diagnóstico Organizacional: Elemento base para el análisis de los cambios*. En esta sección, se describen los conceptos bases y claves del desarrollo organizacional, sirviendo como elemento de evaluación y análisis para identificar y mostrar una situación real para poder alcanzar una situación deseada. El uso de la herramienta del Diagnóstico

Organizacional para la evaluación del Cambio, resulta una herramienta básica y clave para la evaluación del modelo propuesto.

- VI. *El concepto de Institucionalización:* Sirve como marco de referencia para el sostenimiento activo de los cambios a lo largo del tiempo, en base a sus conceptos, se toman elementos indispensables con los cuales se formo el modelo de la investigación.

2.2 El Cambio Organizacional

Dentro de los conceptos bases de los que parte el cambio organizacional, podemos citar las siguientes:

Davis (1999) define al Cambio Organizacional como: *“la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”*

Gimon (2002) describe al Cambio Organizacional como: *“el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”*

Gimon (lb.) cita lo siguiente: *“Se sabe que los Cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:*

- ***Endógenas:*** *son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.*
- ***Exógenas:*** *son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de*

esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

Cummings y Worley (2001) mencionan que *“Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos”.*

Davis (1999) indica que otro factor a considerar radica en que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, se comparte la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El aprendizaje involucra cambios
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Ahora bien, la base de todos los cambios se encuentra realmente en el hombre, nada sucede sin un cambio personal, y las organizaciones de hoy están conscientes de ello y buscan el cambio en la esencia del ser humano. Uno de los elementos importantes en el apoyo de los cambios organizacionales es el desarrollo organizacional, del cual a continuación se mencionan sus puntos clave para que los cambios planeados por la organización se desarrollen correctamente.

2.3 El Desarrollo Organizacional: Elemento Principal en el Cambio

Una de las disciplinas que se encarga de permitir un estudio completo de los cambios a nivel empresarial es el **Desarrollo Organizacional**, el cual, queda definido como:

- *“El Desarrollo Organizacional, es el proceso de cambio planeado en la cultura organizacional, mediante la utilización de las ciencias del comportamiento, tecnología, recursos y teoría. Es una consideración en general de cómo se hace el trabajo, de lo que las personas que llevan a cabo el trabajo creen y sienten respecto a su eficiencia y efectividad” (Burke, 1988, p 2-3)*
- *...., “es una guía utilizada para la colección de datos, diagnóstico, acciones planeadas, intervenciones y evaluaciones, para alcanzar una congruencia entre la estructura organizacional, procesos, estrategias, gente y cultura, desarrollando nuevas y creativas soluciones y para el desarrollo de mejores prácticas. Esto puede ocurrir mediante la intervención de los miembros de la organización como agentes de cambio, utilizando la teoría del comportamiento, investigación y búsqueda” (French y Bell, 2001).*
- *“Es todo cambio planeado. El concepto tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización,*

y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas” (Chiavenato, 2000).

Dentro de las definiciones buscadas para la investigación, una que se considera más completa y muestra mayor apego para el desarrollo de sus objetivos es la siguiente:

*“El **Desarrollo Organizacional** es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos organizacionales para mejorar la efectividad de una organización” (Cummings y Worley, 2001)*

Esta definición hace énfasis en varios rasgos que hacen la diferencia entre el Desarrollo Organizacional de otras maneras de avanzar por parte de la empresa para el cambio y mejora organizacional, tales como la consultoría, innovación tecnológica, administración de operaciones, capacitación y desarrollo. Esta definición también ayuda a distinguir al Desarrollo Organizacional de dos temas relacionados: el cambio administrativo y el cambio organizacional.

Además, el Desarrollo Organizacional, *“esta orientado a perfeccionar la efectividad organizacional; esto es, que la efectividad organizacional debe ser capaz de solucionar sus propios problemas y enfocar su atención y recursos logrando el cumplimiento de sus metas. El Desarrollo Organizacional, ayuda a los miembros de la organización a desarrollar nuevas habilidades y el aprendizaje necesario para conducir estas actividades para incluirla dentro de sus propios procesos. Además, la efectividad organizacional esta relacionada con un alto desempeño, incluyendo ingresos, calidad en los productos y servicios, alta productividad, mejora continua y una alta calidad de vida en el trabajo.” (Ib)*

Uno de los enfoques mayores en los que en Desarrollo Organizacional descansa, son las actividades de lo que se conoce como administración del

cambio y cambio organizacional, los cuales a continuación se describen a continuación.

2.4 Cambio Administrativo y Cambio Planeado.

Estas dos formas de llamar el cambio, están altamente relacionadas con lo que se conoce como efectividad en la implementación y el cambio planeado. A ellas les concierne la consecuente implementación y diseño de nuevas actividades, procesos y temas de liderazgo, para producir constantes mejoras dentro de la organización.

Sin embargo, ellas difieren fundamentalmente en el valor de orientación. El Desarrollo Organizacional, es una ciencia que se enfoca principalmente en los valores del potencial humano, participación y desarrollo, considerando que el cambio administrativo, está enfocado en darle mayor valor al aspecto económico y la creación de ventaja competitiva.

Como resultado de ello French y Bell (2001) indican que, el Desarrollo Organizacional, distingue rasgos que conciernen a la transferencia del conocimiento y habilidades esenciales para administrar el cambio en el futuro. El cambio administrativo, no necesariamente requiere el contar con este tipo de habilidades para enfrentar nuevos retos; en pocas palabras, el Desarrollo Organizacional se incluye dentro de la administración del cambio, pero la administración del cambio como técnica, no necesita del Desarrollo Organizacional para existir.

Similarmente, el cambio organizacional, es un término incluido dentro del concepto de Desarrollo Organizacional; es decir, que *“el desarrollo organizacional, puede ser utilizado o aplicado para administrar los cambios organizacionales. Sin embargo, cuando decimos lo anterior, es al hacer referencia de la administración del cambio en cuanto a la transferencia de conocimientos y habilidades para*

construir dentro de la organización la capacidad para lograr sus metas y la solución de problemas. Esto propone que el cambio organizacional tiene una dirección particular hacia la mejora y solución de problemas, grado de reacción, calidad de vida en el trabajo y eficiencia.” (González, 2000)

En contraste, el cambio organizacional, cuenta con un enfoque más amplio y puede aplicarse para *cualquier* tipo de cambio, incluyendo los técnicos y de administración de innovación, declives organizacionales, en la evolución del sistema a través del tiempo. Estos cambios pueden ser o no, los que hagan que el desarrollo de la organización, sea más sensitivo al ser implícito el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, es muy útil para la realización de un **Diagnóstico Organizacional**; el cual es *“una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática” (Cardénas, 2003)*

La base del diagnóstico es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que estos se tornen graves. Más adelante, se hablará de lo que consiste en general un diagnóstico organizacional, sus elementos y partes fuertes para ayudar a la organización en el proceso de cambio.

El Cambio presenta diferentes enfoques dependiendo de la perspectiva de quien lo aplica y para quien va dirigido. Por ello, se presentan a continuación conceptos de los distintos enfoques de cambio que mejor se adaptan a la presente investigación.

2.5 Distintos enfoques del cambio

Dentro de la bibliografía revisada, se tienen los diferentes enfoques que sustentan al cambio, para fines de la investigación, el enfoque sistémico y de contingencia brindan una fuerte ayuda y soporte a las teorías de cambio organizacional.

Primeramente se desarrolla el tema del enfoque sistémico y posteriormente el enfoque de contingencia.

2.5.1 El enfoque sistémico

Este tipo de enfoque, proporciona a la organización una forma útil de pensar en cuanto al cambio organizacional. A través de la comprensión del concepto de sistema y de la utilización de sus propiedades que pueden comprenderse mejor las organizaciones y sentar una base común para su análisis.

“El modelo de sistemas de cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia. Sirve de marco para ver interrelaciones en vez de cosas, de ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas.” (Senge, 1998)

- La variable de la *gente* se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales, personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, etc.
- La variable de la *cultura* refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la organización.
- La variable de la *tarea* incluye la naturaleza del trabajo en sí.

- La variable de la tecnología abarca los métodos y técnicas de solución de problemas y la aplicación de conocimiento a diversos procesos organizacionales.
- La variable del diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.
- La variable estrategia abarca el proceso de planeación de la organización.

Una ventaja del enfoque de sistemas es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en las relaciones mutuas que se dan entre estas seis variables. El enfoque de sistemas hace un énfasis enorme de que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda.

El enfoque sistémico proporciona una visión integradora de los diferentes modelos que explican la complejidad de los constantes cambios que las organizaciones tienen que enfrentar.

Los individuos que integran las organizaciones en la actualidad, están cansados de que continuamente se implanten estrategias de cambio; no confían del todo en los intentos de la organización por mejorar. En ocasiones esto se debe, a que la estrategia adoptada por la organización es una copia de lo que a su competidor más cercano le funciona, debido a que muchas veces cuando una estrategia triunfó, solo se publican los resultados obtenidos, pero no se mencionan los obstáculos que tuvieron que pasar para poder culminar en el éxito.

Los modelos de la actualidad, tienden a enfocar los problemas desde diferentes ángulos, toman una o varias dimensiones, trabajan con ellas para entender y mejorar a la organización sin que esto implique la utilización de patrones totales de cambio.

*“Suponer trabajar con algunas dimensiones se labora con la totalidad, ha causado frustración en muchos empresarios, la realidad es que la organización tiene que ser modificada de manera permanente, contemplando una oscilación entre el **enfoque sistémico** (global) y el **enfoque analítico** (las partes o componentes)” (Cummings y Worley, 2001).*

2.5.2 Enfoque de contingencia

La teoría sobre la contingencia, fue planteada por primera vez por Woodward en 1965, al observar que hay una relación condicionada entre las estructuras de las organizaciones y su efectividad o buen funcionamiento. Esta teoría relaciona el entorno en el que se desarrolla la empresa como condicionante de su estructura organizacional e, indica que los efectos del entorno, tales como la estabilidad, complejidad, diversidad u hostilidad son los moderadores de la organización.

Esta perspectiva, no reconoce un enfoque único y aislado del cambio, sino que mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias. Esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas

administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En la figura 1 Jones (2001) describe que “la diferencia de entornos provoca que las organizaciones se adapten de diferente forma según el nivel de incertidumbre. Una organización que se encuentra en un entorno sin incertidumbre, se manejará y controlará de un modo diferente a una organización que se encuentra en un entorno incierto en lo referente a los puestos y departamentos, diferenciación e integración organizacional, procesos de control, imitación institucional, y a la planeación y proyección del futuro. Las organizaciones buscan consistentemente tener el ajuste correcto entre la estructura interna y el entorno externo.”

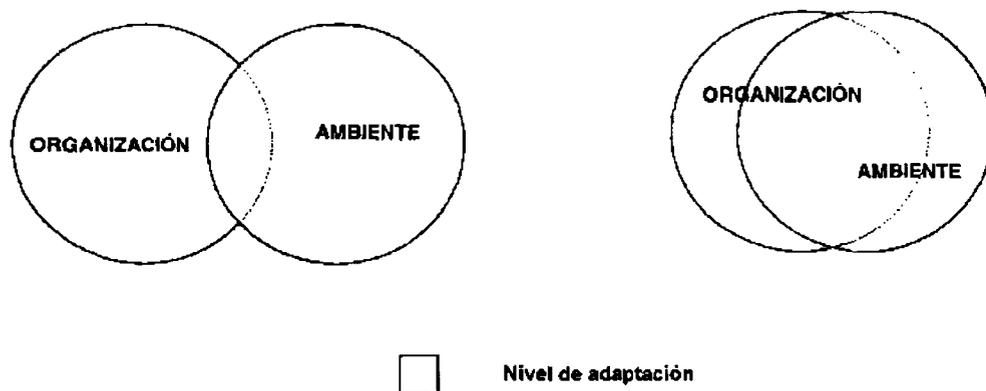


Fig. 1 Adaptación entre la Organización y su Entorno para Jones (2001, pp.170).

Cada una de las teorías administrativas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución encontrada para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes.

Dentro de las investigaciones de Jones (2001), se describe que el administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias.

En esto reside el encanto de la Teoría General de la Administración: Mostrar una variedad de opciones a disposición del administrador. A él cabe diagnosticar la situación y entrever el enfoque más indicado a ser aplicado en el caso.

Por lo tanto, un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:

- Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio. Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el status quo y el riesgo personal percibido de cambiarlo
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio
- Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

Por otro lado, la visión de Galbraith (citado en Scott, 1998) sobre la teoría de la contingencia se basa en el procesamiento de información. La incertidumbre entra en la organización y afecta el trabajo y las tareas. A mayor incertidumbre de cómo realizar un trabajo o una tarea, se requiere de mayor cantidad de información que se necesita procesar entre los que toman decisiones para la ejecución y, así, lograr el desempeño esperado.

Una vez que se han detallado por lo menos dos enfoques importantes en la administración del Cambio como son el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencia, se presenta una visión general de lo que es el cambio planeado, su naturaleza, algunas de sus teorías y modelos explicativos de los cuales se

tomaran elementos importantes para la consecución del modelo de la investigación en curso.

2.6 La Naturaleza del Cambio Planeado

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello.

Rickards(2001), nos menciona que no hay ningún texto contemporáneo que haya resuelto de manera convincente el territorio de la administración del cambio. Como resultado de ello, se han tenido que explorar varios libros para detectar opiniones compartidas sobre las figuras y temas influyentes.

La senda a través de la bibliografía sobre el cambio comienza con los esfuerzos de Kurt Lewin, sin duda la figura precursora en cualquier plataforma de entendimiento del cambio organizacional. El trabajo de Lewin representó uno de dos tipos de enfoques de sistemas; esto es, tener una perspectiva enfocada a los llamados sistemas suaves, en los que se presta más atención a los factores humanos y sociales, el otro enfoque es el llamado sistemas duros donde se presentan de una manera más determinista

Se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones.

Beckhard y Pritchard (1993) señalan que los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y forma lineal o en forma fundamental y forma diagnóstica.

En la forma incremental, se atiende primero a lo primero y los cambios necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la forma fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea. En este tipo de cambio se efectúa primero un diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira a llegar una vez que se hallan hecho los cambios. Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada uno de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas.

En el forma fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Ya que contamos con una breve introducción de lo que es la naturaleza de los cambios planeados por la organización, se darán a conocer algunos modelos de cambios organizacionales que para fines de la investigación, cabe a destacar que existe una mayor cantidad de modelos, pero los seleccionados son los que mayor aporte brindan a la concepción del modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados.

2.7 Teorías del Cambio Planeado

Por cambio planeado, se entienden los cambios que dentro de una organización pueden ser implementados. Dentro del marco teórico de las llamadas Teorías de Cambio, describen las actividades más utilizadas para iniciar y traer a la organización un exitoso cambio organizacional.

El cambio planeado, está constituido “por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total. En otras palabras, se lleva a cabo un análisis profundo de la situación, que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal a que se quiere llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.” (Glueck, 2001).

Glueck (Ib.), también dice que *“el cambio planeado se realiza básicamente para:*

- *Lograr que los efectos del cambio perduren*
- *Obtener un cambio participativo*
- *Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización*
- *Aplicar las herramientas adecuadas*
- *Poder predecir los efectos del cambio*
- *Manejar adecuadamente la resistencia al cambio*
- *Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.”*

Integrando los puntos anteriores, podemos decir que los cambios en las organizaciones no pueden ser ocasionales porque el ambiente evoluciona con aceleradamente, que el no adaptarse al mismo haría imposible la supervivencia de la empresa.

Para Aguado (1999) *“el cambio planeado implica la presencia de tres elementos:*

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

- *El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.*
- *Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.”*

De lo anterior podemos concluir que son pocas las organizaciones que reúnen todas las características que se le reconocen a las empresas que constantemente en cambio y evolución, teniendo como meta fundamental crear una organización que aprende.

Los conceptos del cambio planeado, tienden a centrarse en cómo el cambio se puede poner en ejecución en las organizaciones. Los Modelos de Cambio, describen las actividades que deben ocurrir para iniciar y para realizar el cambio organizacional. Existen diferentes modelos que hablan del cambio, por mencionar algunas se tienen las de: *El Modelo de Cambio de Kurt Lewin, El Modelo de Investigación y Acción, Modelo Biasca, Cambio de Cambio Contagioso*, los cuales quedan descritas en los siguientes apartados de la investigación.

Su marco de referencia, descansa en el éxito y atención dada por el Desarrollo Organizacional y el servicio prestado por las bases generales del modelo de cambio planeado.

2.7.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Uno de los primeros modelos de cambio planeado, es el que proporciona Kurt Lewin.

Lewin (citado en Cummings y Worley, 2001) sostiene que para un cambio exitoso, las organizaciones deben seguir tres pasos:

- descongelar el “statu quo”,
- el movimiento hacia un nuevo estado, y
- el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

Lewin, concibe el cambio *“como la modificación de aquellas fuerzas que cuidan la estabilidad en los sistemas del comportamiento. Lewin sugiere que si las fuerzas de cambio son minimizadas, el status quo produce menos tensión y resistencia al aumentar las fuerzas del cambio, y por consecuencia, un enfoque de cambio es mejor tomado por parte de los involucrados en este proceso.”* (Cummings y Worley, 2001)

A Lewin se le ha considerado una influencia importante en el campo de la psicología social. Rickards (2001) señala que “Lewin, no estaba interesado en estudiar a individuos como sujetos invariables de investigación. Razonaba que el propósito de tal trabajo era influir directamente en el cambio, en particular mediante el mejoramiento de los procesos de aprendizaje. Las contribuciones iniciales de Lewin en las ciencias sociales se interesaban por la naturaleza social y ética del totalitarismo.”

Rosh (2002) cita que *“La teoría de campo de Lewin, ha sido sobresimplificada y especificada en 3 pasos. En realidad este es un modelo mental un tanto complejo de adaptar dentro del campo de la medicina y la psicología, además de ser muy utilizados dentro de los procesos organizacionales”*.

Los tres pasos que el Modelo de Lewin propone son los siguientes tomados de Cummings y Worley (2001.), *los cuales quedan identificados en la figura 2.*

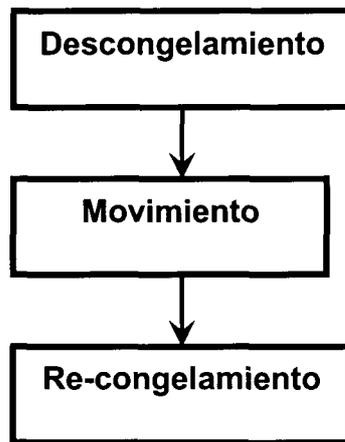


Fig. 2 Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Los pasos a seguir dentro del modelo de Kurt Lewin quedan enunciados de la siguiente manera:

- **Descongelamiento:** implica la reducción de aquellos esfuerzos por mantener el comportamiento organizacional en un mismo nivel. El descongelamiento, es en ocasiones concluido directamente con el proceso de “disconfirmación psicológica”. Por la introducción de información que muestra a la organización la diferencia entre los comportamientos deseados por los miembros de la organización y aquellos actualmente expuestos, los involucrados en este proceso, son motivados a emplear el cambio en sus actividades. (Cummings y Worley, 2001.)
- **Movimiento:** este paso, cambia el comportamiento a nivel organizacional, grupal o de manera individual a un nuevo nivel. Esto incluye la intervención en el sistema para desarrollar nuevos comportamientos, valores y actitudes directas a los cambios en la estructura organizacional y procesos. (Ib.)
- **Re-congelamiento:** en este paso, la organización es estabilizada en un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia, es utilizado para realizar su uso de soporte a mecanismos para reforzar el nuevo estado de la organización, como lo es la cultura organizacional, normas, políticas y estructuras. (Ib.)

En ocasiones, el modelo de Lewin ha sido criticado debido a que algunos autores lo tachan de rígido e inflexible. Esto se debe a que el modelo no propone en ningún momento el contar con la retroalimentación del proceso. Orlikowski y Hofman (1997), consideran “que el modelo de cambio de Lewin, puede ser considerado como un acontecimiento discreto a ser manejado en un periodo delimitado de tiempo. Palmer y Dunford (1997), describen al modelo de Lewin como lineal y mecánico.

En resumen, el modelo de Lewin, provee de un marco de referencia para entender el cambio organizacional. Porque los tres pasos de cambio son relativamente amplios, considerando que los esfuerzos se pierden en elaborarlos. Frecuentemente, este modelo es utilizado para explicar como las tecnologías de información pueden ser utilizadas de manera efectiva.

Otra propuesta dentro de los modelos de cambio planeado es Modelo de Investigación de Acción, el cual queda enunciado a continuación.

2.7.2 Modelo de Investigación de Acción

El Modelo de Investigación de Acción centra sus bases de ser en “que el cambio planeado es un proceso cíclico en donde las investigaciones iniciales acerca de la organización proveen la información para guiar las acciones subsecuentes. Después los resultados de las acciones son evaluados para proporcionar información que impulse las acciones. Este ciclo iterativo de investigación y acción, incluye la colaboración considerable de los miembros de la organización y los practicantes del Desarrollo Organizacional.” (Cummings y Worley, 2001)

Hace un gran énfasis en la recolección de datos y la prioridad de realizar un diagnóstico para los planes y la implementación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de tomadas las acciones. (*Ib.*)

French y Bell (2001), lo describen como “una secuencia de acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera, se define como sigue: la investigación es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de este sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema basándose tanto en los datos como en las hipótesis ; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales”.

La investigación acción también se puede describir como un enfoque a la resolución de problemas, sugiriendo así su utilidad como modelo, guía o paradigma.

Este modelo, es propenso a ayudar a las organizaciones específicas a implementar el cambio planeado y en el desarrollo de un mayor conocimiento general que puede ser aplicado a otras áreas. Como este modelo originalmente fue desarrollado para darle un enfoque doble en cuanto a cambio y aprendizaje, este fue adaptado por el Desarrollo Organizacional para proporcionar un mayor énfasis en el cambio planeado.

Corey, (citado en French y Bell 2001), distingue elementos significativos de un diseño para la investigación-acción, los cuales son:

1. *“La identificación de un área problema acerca de la cual un individuo o un grupo están lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.*

2. *La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esta meta específica se debe considerar en relación con la situación total.*
3. *El registro cuidadoso de las acciones emprendidas y de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta el cual se ha alcanzado esa meta.*
4. *La inferencia de esta evidencia de generalizaciones en lo concerniente a la relación entre las acciones y meta deseada.*
5. *La continua repetición de las pruebas de estas generalizaciones en situaciones de acción.”*

Si el problema que se va a tocar es de interés para muchas personas, o si es probable que el experimento afecte a muchas personas, la investigación-acción debería involucrar a esas personas. Entonces se convierte en una investigación cooperativa. (*ib.*)

Otra característica distintiva de la investigación-acción, es la colaboración entre los individuos dentro del sistema -los clientes- y los individuos fuera del sistema – los agentes de cambio o investigadores -. “Casi todos los autores hacen hincapié en la naturaleza de colaboración de la investigación acción, y algunos la consideran como la razón primordial de la eficacia del modelo. Una creencia muy difundida es que las personas apoyan lo que han ayudado a crear. Esa creencia es de lo más congruente con el aspecto de colaboración del modelo de investigación-acción, e incita a practicantes e investigadores por igual de cooperar en una forma muy amplia con los miembros del sistema cliente.” (French y Bell, 2001)

Un modelo encontrado en la revisión bibliográfica, el cual toma conceptos de investigaciones medicas, es el modelo Biasca, el cual parte de la conceptualización de un diagnostico clínico y propone una adaptación al entorno organizacional.

2.7.3 Modelo Biasca

Biasca (1997), propone dentro de sus investigaciones un modelo que reuniera las siguientes características:

- Fácil de entender a diferentes niveles de la empresa
- Fuera a prueba de modas (que perdure todo el tiempo)
- Pueda explicar los enfoques de diferentes autores
- Ayude a analizar el cambio necesario, a buscar la mejor solución y contribuyera a su implementación
- Sirva para empresas de diferentes tamaños, naturaleza y país.

Este modelo (Biasca, 1997), esta basado y perfeccionado de una variante de la “analogía médica” (ver fig. 3), que cumple con los requisitos, esto es, un diagnostico donde se realiza un análisis detallado de la información obtenida y finalmente llegar a un diagnóstico de situación que nos permite responderla.

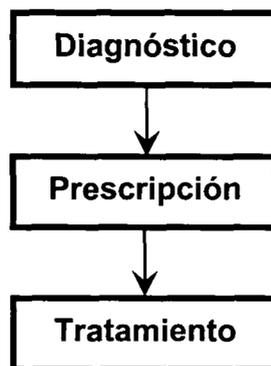


Fig. 3 Analogía Médica del Modelo Biasca

La segunda fase es la prescripción del tratamiento. Del análisis de los problemas empresariales, siempre está presente la relación costo-beneficio. Siempre es menester comparar los beneficios que se esperan obtener con los riesgos implícitos de las medidas propuestas. En la salud de las empresas un correcto tratamiento siempre parte de un acertado diagnóstico y los tratamientos serán tanto más enérgicos cuanto más grave sea la enfermedad y deberán instaurarse con máxima celeridad cuando el caso apura. *(Ib)*

La tercera fase comienza cuando se ha detectado los síntomas y se encuentra una cura a estos. En la empresa, ésta es la etapa donde las ideas se transforman en hechos concretos. El cambio (“tratamiento”) no es el mismo para empresas con agudo deterioro de competitividad (graves) que para aquellas que son competitivas (sanas). Es el primer caso, es un cambio de magnitud importante y en poco tiempo; un cambio “discontinuo”. En el segundo caso, sostenido en el tiempo; un cambio “continuo, una revitalización. *(Ib)*

La cuarta fase, comienza cuando ya se han resuelto los problemas. Ahí comienza la prevención. Las tácticas y estrategias para prevenir dificultades en la competitividad deben tener en cuenta aspectos culturales, disponibilidad de recursos y la naturaleza de los objetivos de largo plazo. En una empresa, la prevención se basa en un permanente control de procesos. La curación surge como necesidad ante el fracaso de la prevención, y detectada en el curso de un control de resultados. Una empresa debe prevenir la pérdida de competitividad mediante un constante control de procesos que siempre resultarán más económicos y gratificantes que introducir correctivos frente a resultados adversos. *(Ib)*

Con las investigaciones realizadas por el autor, ha quedado ejemplificado y ampliado, quedando esquematizadas en la figura 4. *(Ib)*

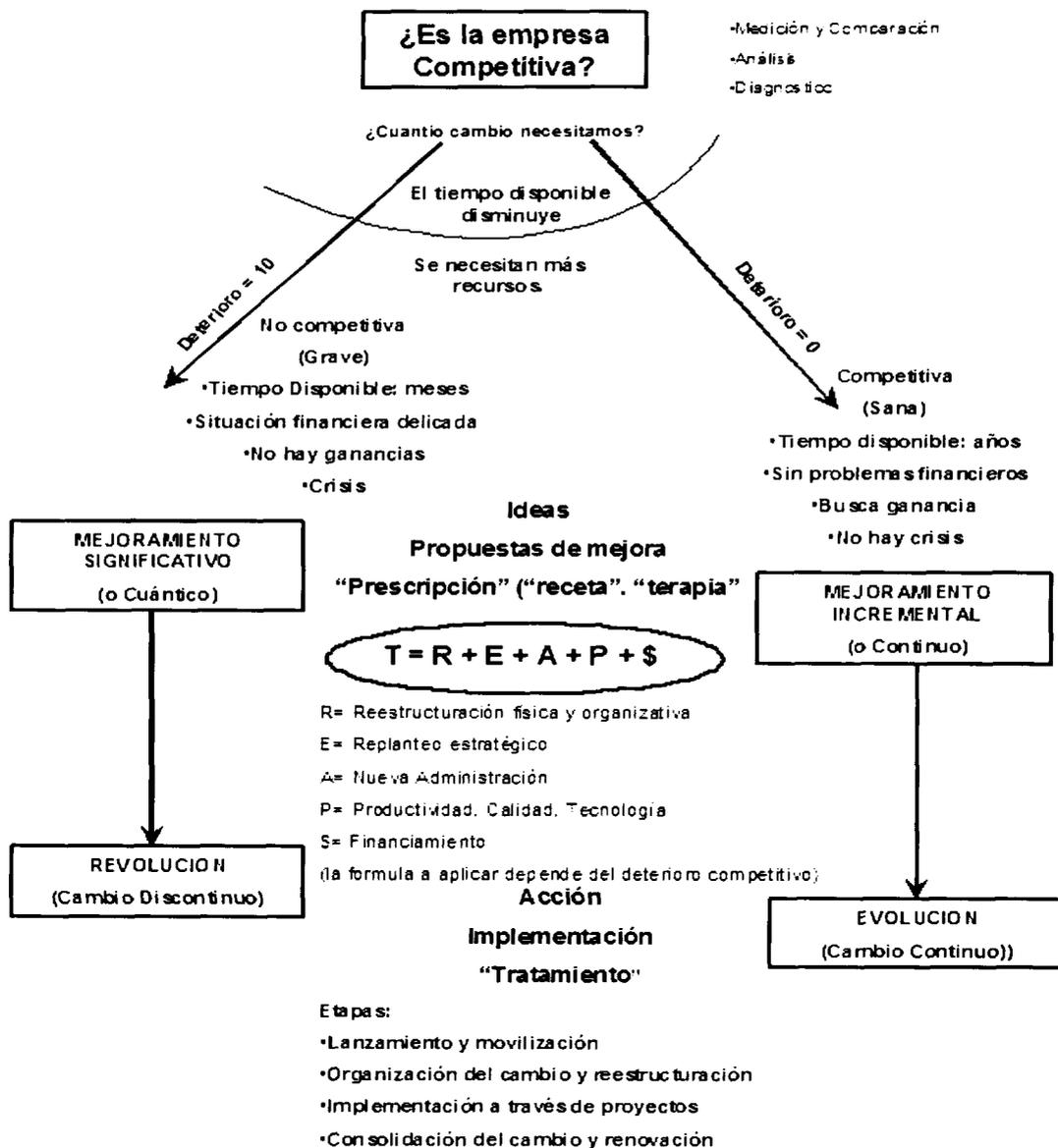


Fig. 4 Modelo Biasca

El cambio organizacional, particularmente en estos días parece inevitable. Pero, ¿como pueden quedar todos involucrados y hacer correctamente que el cambio sea “contagioso”? Leigh (2003), autor del modelo llamado en idioma ingles Sticky Change (adaptado al español como Cambio Contagioso), introduce y explica este modelo que parece ofrecer resultados permanentes.

2.7.4 “Sticky Change” (Cambio Contagioso): Un modelo para fijar el cambio en las organizaciones

Tanto se ha escrito y hablado acerca de los cambios que se tiende a asumir que es inevitable. La realidad es que la mayoría de las organizaciones sufren de una inercia natural que es tanto una fortaleza y una gran debilidad. El empeño de los instructores, por ejemplo, bien pueden afectar a ciertos individuos a corto plazo, pero a largo plazo la prognosis para lograr cambios mayores en la organización es difícilmente motivante. (Leigh, 2003)

Cambio contagioso puede sonar como un montón de monedas necesitadas de una buena lavada, pero de hecho, es la base para impregnar el cambio en las organizaciones. Una de las creencias centrales de aquellos que son desarrolladores del proceso de cambio, es el querer hacer una diferencia en los negocios de los clientes. Consecuentemente, vemos todos los proyectos nuevos a través de este filtro. Concluimos que, en demasiados casos, líderes corporativos subestiman severamente lo que se necesita para lograr un cambio que se pegue.

La presente investigación, es la reproducción del artículo llamado “*Sticky Change: A model for embedding change in organisations*” (2003), del cual se plasmo su contenido integro con la finalidad de explicar a detalle los elementos que conforman este modelo.

Desarrolladores e instructores deben de reconocer los requerimientos de la alta gerencia de sugerencias sobre como lanzar un programa de cambio.

No hay forma mas segura de minar la impregnación de cualquier cambio que la de confiarle solamente a los desarrolladores e instructores ese cambio. No solo porque no tienen poder o son inefectivos, sino porque no pueden ser tomados en cuenta. Los líderes y gerentes deben tomar la responsabilidad de hacer que el cambio se pegue.

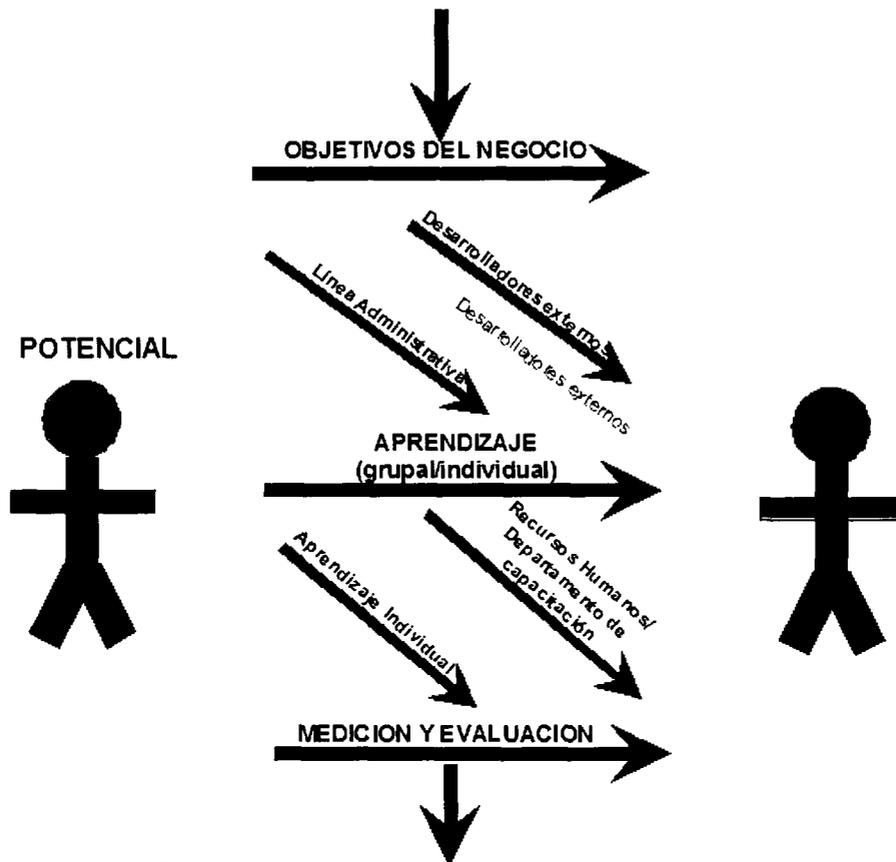
Al ayudar a los líderes a tomar medidas para lograr el cambio pegajoso, encontramos útil el pedirles que consideren la imagen del proceso como se muestra en la figura 5. Aunque este modelo pareciera un pensamiento simple, parece encontrar eco en los líderes, quienes rápidamente entienden que la esencia de todos los esfuerzos cambio a final de cuentas baja hacia la conducta individual. Colocar al individuo en el centro del esfuerzo de cambio es por lo tanto uno de los requerimientos principales del “cambio pegajoso”.

En un intento para lograr el cambio pegajoso, se comienza con el individuo y se pregunta como la conducta del líder, por ejemplo, impactara a la gente directamente en la jerarquía organizacional. En organizaciones grandes, el enfoque individual es particularmente retador, y el punto puede perderse en el grandioso concepto del “*roll out*”. Los líderes seguidos hablan de llevar hacia abajo (rolling out) o cascadear el cambio a través de la organización, como si el llevarlo hacia arriba fuera solo cuestión de voltear cualquier cosa. Este acercamiento trata al cambio como un problema mecánico, en lugar de lo que es realmente, un proceso orgánico, que, una vez puesto en marcha, puede tener muchas consecuencias impredecibles y probablemente indeseables.

La forma en la que pueden contribuir los instructores en el esfuerzo de cambio es en entender realmente que es lo que los individuos necesitan para hacer que el cambio se pegue de verdad. Comenzar con el individuo se vuelve un esfuerzo de guiar un cambio tan grande como cualquier otra gran estrategia.

ANTES:

- Clasificar las necesidades del negocio y como pueden servirse de las intervenciones
- Compromiso y soporte de la alta dirección.
- Enrolar y contratar el comité de aprendizaje
- Estar de acuerdo con las estrategias planeadas



DESPUES:

- Aplicar e implementar el aprendizaje
- Estrategia directa a sostener el cambio
- Aprendizaje continuo, retroalimentación, capacitación, recordatorios interactivos

Fig. 5 Modelo Cambio Pegajoso

2.7.4 Elementos explicativos del Modelo de Cambio Contagioso

2.7.4.1 Cambiando a la persona

Investigaciones recientes muestran que el precio de la acción de la compañía tiende a caer con la asignación de un líder externo. Presumiblemente, eso refleja la realidad de que cierta asignación traerá, invariablemente, un cambio estructural, que, en su momento, trae buen valor y no necesariamente a corto

plazo. Estos son ciertamente formas cuestionables de lograr un cambio pegajoso. La mayoría de las integraciones y adquisiciones traen un desempeño pobre del negocio.

2.7.4.1.2 Recompensas

Otro requerimiento del cambio pegajoso es un sistema de recompensas revisado. Esto puede incluir una remuneración diferente en donde la gente puede recibir ganancia financiera al mostrar nuevas formas de comportamiento. Por ejemplo, una compañía que quiere promover el trabajo en equipo, puede recompensar a los individuos que muestran evidencia de mejoras en su desempeño al trabajar en equipos.

Aun así, la recompensa no necesariamente tiene que ser monetaria. Pudiera ser un reconocimiento público.

2.7.4.1.3 Expectativas

La alta gerencia decide alguna iniciativa de cambio después de debatirla largamente entre ellos y después anuncia la llegada de las nuevas píldoras del cielo. La gente va a juntas masivas para escuchar la nueva noticia; probablemente asistan a inspiradores eventos o talleres, llevados a cabo por desarrolladores e instructores comprometidos.

Un componente esencial del cambio pegajoso es la expectativa de la gente. Intentar llevarla a niveles bajos es simplemente llevar a la gente al desinterés. En contraste, hacer lo que llamas los japoneses el hacer mucha alharaca de un cambio propuesto, el cual simplemente genera incredulidad y finalmente cinismo.

La solución para manejar las expectativas y hacer que el cambio se pegue es adoptar una forma mas sostenida de involucramiento que motive a la gente a

retomar su poder y comenzar a administrar el cambio por ellos mismos. Es fácil de decir pero difícil de arreglar en la práctica. Usualmente significa que los líderes deben cambiar su acercamiento hacia una forma más facilitadora o menos directiva de hacer las cosas.

2.7.4.1.4 *Masa Crítica*

El concepto de la masa crítica ha sido gran parte de la tecnología del cambio. Se refiere ampliamente a ganar el compromiso de la gente suficiente para comenzar mejoras en la organización. Pudiera tomar mucha menos gente de lo que pudiera esperarse el poner un esfuerzo de cambio de gran escala en marcha.

Mientras el generar masa crítica puede probar un cambio inicial, es raramente un obstáculo mayor, excepto en las organizaciones más inertes. Aun ahí nos encontramos bastante gente que está frustrada y hambrienta de cambio.

Lo que se muestra más difícil es usar la masa crítica para sostener el cambio ya puesto en marcha. El entusiasmo inicial de la gente en apoyar cierta nueva iniciativa puede desvanecerse al ser tomados por presiones nuevas del día a día. Otros pierden el interés o se distraen.

El usar la masa crítica para fortalecer el cambio pegajoso significa invertir en el desarrollo y soporte de los que forman este elemento vital. Ellos necesitan refrescarse, estimulación y motivación. Típicamente esto puede darse a través de eventos de desarrollo en los que ellos tienen una oportunidad de reflejarse en lo que sucede y como pueden ellos contribuir más adelante en impregnar los cambios en la cultura.

2.7.4.1.5 *Plazos Inmutables*

Mientras muchos intentos de cambio a gran escala tienen algún tipo de tabla de tiempos, el cambio pegajoso exige que esto sea tomado mas seriamente de lo que la organización ha hecho en el pasado.

La clarificación y adopción de plazos inmutables que todo mundo entienda y a los que ellos se suscriban son ingredientes importantes del cambio pegajoso. Ganar tal compromiso puede requerir determinación considerable y persuasión proveniente del liderazgo mas alto de la organización.

Un rol que los desarrolladores e instructores pueden tener en esta área es asistir a los lideres y gerentes a llegar a resoluciones con un acercamiento mas disciplinado para las metas y los plazos.

2.7.4.1.6 *Coaching*

Coaching tiene dos roles para contribuir al cambio pegajoso.

- Ayudar a los ejecutivos a persistir cuando el camino se pone difícil, y
- darles espacio para pensar y practicar conductas personales que ayudan a impregnar los cambios deseables.

La solución para administrar las expectativas y hacer que los cambios se peguen es adoptar una forma mas sostenida de sostenimiento.

Personifiquen el cambio

Coaching puede proveer el ambiente en el cual los que lideran el cambio mayor pueden explorar estas ramificaciones personales.

2.7.5. Conclusión del Modelo de Cambio Contagioso

El cambio contagioso se trata de impregnar el cambio en la organización. Sus ingredientes retan incluso a los líderes más experimentados, y hay bastante área para que los instructores y desarrolladores hagan su contribución en esta área.

Un enfoque en los aspectos de “antes” y “después” del proceso de administración del cambio es probablemente más crítico que el proceso de cambio actual.

Los estudios muestran que el 75% de todos los esfuerzos de transformación fallan y entre el 50 y 70% de los proyectos de reingeniería tampoco tienen éxito. De las muchas posibles razones para esto, creemos que una importante es la falta del cambio contagioso.

Instructores y desarrolladores necesitan enfocarse en el cambio pegajoso, no solo en los resultados rápidos que pueden constantemente ser logrados en eventos de entrenamiento y desarrollo. Esto creará credibilidad y asegurará que puedan apuntar a éxitos sostenidos en alterar el desempeño organizacional e individual.

Otro modelo de gran ayuda a la presente investigación es el modelo de Ferrer para el Cambio Planeado (citado en González, 2000), el cual únicamente menciona una serie de etapas que se deben de enfrentar cuando un cambio es planeado por la organización.

2.8 Modelo de Luis Ferrer para el Cambio Planeado

El Modelo Ferrer para conseguir e implementar el cambio planeado, consiste en una serie de cuatro fases, las cuales se describen a continuación :

PRIMERA FASE: Introducción

Realizar un análisis de las funciones y objetivos, con la finalidad de :

- a) Establecer relaciones
- b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades
- c) Definir papeles y expectativas
- d) Definir el sistema o sistemas del cliente
- e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones.
- f) Determinar las áreas donde se obtendrá la información.

SEGUNDA FASE: Reunión de información y diagnóstico

Se realizan sesiones en compañía de los involucrados en el cambio con la finalidad de:

- a) Definir las áreas en donde existe el problema
- b) Definir el problema de cambio
- c) Determinar los objetivos de cambio
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.

TERCERA FASE: Planeación y Ejecución

Las actividades definidas dentro de esta fase están relacionadas en la ejecución de:

- a) Distribuir el tiempo
- b) Disponibilidad
- c) Establecer prioridades
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten

- e) Identificar los puntos de apoyo para la acción

CUARTA FASE: Estabilización del cambio

Las acciones implementadas y generadas dentro de las fases de implementación del cambio están dadas con la finalidad de verificar el estado en la:

- a) Autocompetencia
- b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.

El cambio afecta a la propia esencia de la verdad. Claro está que el término acuña en muchas ocasiones justificar un avance que no tiene más sentido que avanzar, porque sí. ¿Para qué?, ¿Hacia dónde?, ¿Cómo?, esa es la pregunta.

Dentro del marco referencial del Desarrollo Organizacional, y prestando atención integral a los modelos de cambio indicados en los anteriores apartados, se puede decir que cualquier tipo de cambio en nuestras vidas o dentro de la organización siempre traerá inquietudes, por tal razón lo mejor es saber adaptarse hacia el mejor camino, de la forma más apropiada y sin que se generen problemas que sólo ocasionarán que el proceso no prospere y por ende no se encuentre un mejor bienestar. Pero, ¿Cómo es que podemos llevar a cabo un proceso de cambio planeado?, ¿Qué elementos son de utilidad para poder administrarlo? El Desarrollo Organizacional “es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye a la organización como un todo” (*Salinas, 2000*), basa sus principios de estudio en el Diagnóstico y en las Intervenciones.

El Diagnóstico Organizacional se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, estableciendo prioridades, metas y objetivos. En esta etapa se verifican los planes para su implementación. (Ib.)

A continuación se describe de que manera es llevado a cabo el proceso de Diagnóstico Organizacional, los elementos que lo componen y como este sirve de

pauta a la organización para mostrar una situación real, para poder alcanzar la situación deseada, mostrando cuales son los síntomas que ameritan ser atacados y proponiendo posibles soluciones al problema en estudio.

2.9 Conceptos de Diagnóstico Organizacional

Glueck y Gordon (1994) señalan que el Diagnóstico Organizacional es el proceso de utilizar modelos conceptuales y métodos de las ciencias de la conducta para evaluar un estado actual de la organización en estudio para así, encontrar diferentes formas de solución a problemas específicos, con la finalidad de incrementar su efectividad. Las guías empleadas en este proceso, se basan en el desarrollo de propósitos de cambio organizacional y mejora, dados por el consultor y sus clientes. Los gerentes también pueden mejorar sus capacidades para la toma de decisiones haciendo y resolviendo problemas mediante la aplicación del proceso de diagnóstico.

Constituye un proceso de análisis donde se pretende identificar la SITUACIÓN REAL (SR), y definir la SITUACIÓN DESEADA (SD), determinando las brechas que existen entre ambas y que es necesario cubrir.

French y Bell (2001) citan que el componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sub.-unidades, y de acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.

Beckhard y Pritchard (1993) señalan la importancia de las actividades de diagnóstico como sigue: el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser “equipos” naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo de conflictos, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.
(Ib.)

El proceso de diagnóstico definido en términos de contexto, experiencia y reflexión determina la situación deseada por asumir e impulsa al agente de dirección a la realización de acciones específicas orientadas a producir los cambios necesarios para corregir la situación real orientarse a la situación deseada.

En la ACCIÓN se pueden distinguir a lo menos los siguientes procesos:
El planeamiento de la acción, implica la identificación de objetivos, metas y tareas; la elaboración de secuencias y etapas; el diseño de los procesos necesarios para introducir los cambios respectivos.

La ejecución de la acción implica:

- La generación del compromiso por los cambios a introducir (socialización, comunicación, sensibilización).
- La organización de la acción misma (distribución de tareas, asignación de recursos, etc.).
- La ejecución de la acción
- El seguimiento y orientación de la acción.

La Evaluación del Diagnóstico

En términos generales la evaluación reedita el proceso diagnóstico indicado anteriormente y permite reiniciar la secuencia re-creando permanentemente el flujo de decisión.

La evaluación no sólo es un proceso de control o verificación del cumplimiento de las tareas y objetivos, Es fundamentalmente un proceso de reeducación, de aprendizaje, de crecimiento organización. La evaluación permite a la organización aprender de sus errores y de sus propios procesos internos.

Desde esta perspectiva la acción directiva se transforma en un ciclo permanente de diagnóstico – reflexión – acción – evaluación, determinado por un proceso de autorreflexión permanente en la que se reconstruye paulatinamente la Identidad del sistema o subsistema a partir de las reflexiones sobre su entorno y su progresiva diferenciación de él.

2.5.2.3 Un Modelo Gráfico

El siguiente modelo gráfico (ver fig. 6) ayuda a la organización a:

- **OBSERVAR.** ¿Qué está pasando? ¿Qué no está pasando?. Implica a la organización y su contexto.
- **REFLEXIONAR.** ¿Qué puedo hacer para influir sobre la acción?. Mirar qué alternativas hay. Estimar y disminuir los riesgos.
- **DECIDIR.** ¿Cómo avanzar mejor para realizar el objetivo?. Identificar tareas. Establecer roles, definir participantes claves, fijar restricciones, límites, patrones de éxito.
- **ACTUAR.** Ejecutar las acciones. Implicancia personal, patrocinio y compromiso.

- **APRENDER.** Relaciona los resultados de la decisión y de la acción con el entorno y la acción futura. Es el proceso de reeducación, a partir de la evaluación de lo realizado, de la experiencia que se ha generado. La pregunta es “si hubiéramos sabido entonces lo que sabemos ahora: “¿qué hubiésemos hecho de manera distinta?”

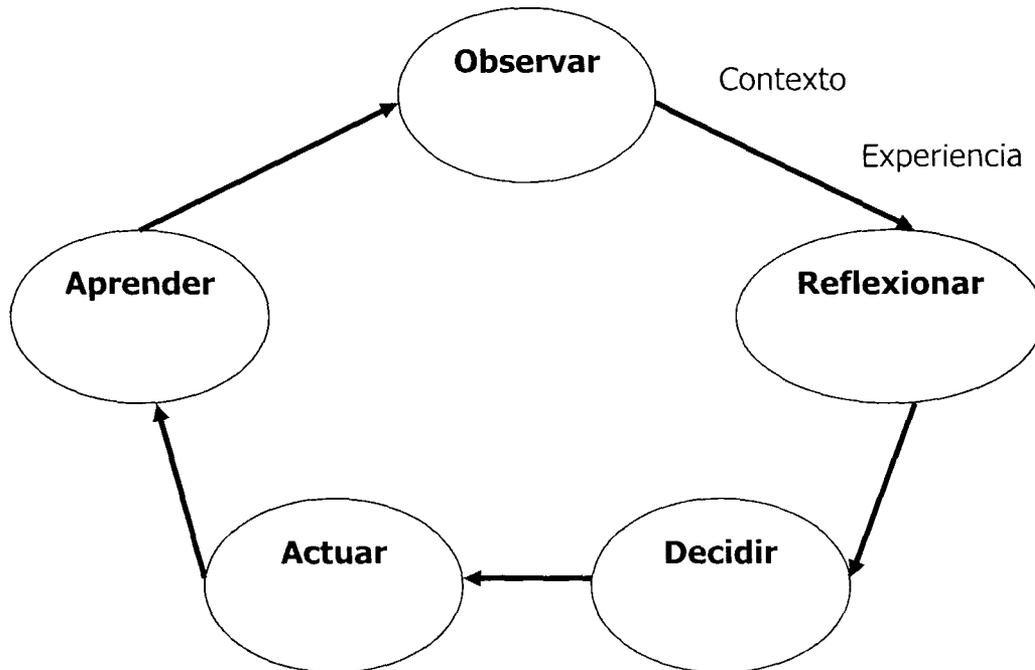


Fig. 6 Modelo Gráfico para de Etapas del Diagnostico

El Desarrollo Organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización, (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización.

las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados. (French y Bell, 2001)

2.10 Comparación de los elementos que conforman a los modelos de cambio organizacional.

A continuación se muestra la tabla I , la cual nos muestra los elementos con los que cuenta cada modelo de cambio investigado y se procede a hacer sus comparaciones entre cada uno de ellos:

MODELOS ANALIZADOS				
Modelo de Kurt Lewin 1. Descongelamiento 2. Movimiento hacia un nuevo estado 3. Recongelamiento	Modelo Investigación-Acción 1. Identificación de un problema 2. Selección de un problema de estudio 3. Recolección de datos 4. Realización de un diagnóstico 5. Colaboración de los individuos que pertenecen al sistema	Modelo Biasca 1. Diagnostico con la información obtenida 2. Brindar un tratamiento en base al análisis 3. Detectar los síntomas y encontrar una cura 4. Al resolverse los problemas viene la fase de prevención	Modelo de Cambio Contagioso 1. Diagnostico previo del antes de la organización a estudiar 2. Plantear con los objetivos del negocio 3. Generar aprendizaje 4. Medición y evaluación 5. Aplicar e implementar el aprendizaje mediante indicadores como retroalimentación, recompensas etc.	Modelo Luis Ferrer 1. Introducción 2. Reunion de información y diagnostico 3. Planeación y ejecución 4. Estabilización del cambio

Tabla I. Análisis de los Modelos Analizados

Se puede ver que los modelos presentan puntos en común en las fases de implementación del cambio planeado, por mencionar que cuatro de ellos como son el modelo de Investigación-Acción, Modelo Biasca, Modelo de Cambio Contagioso y el Modelo Luis Ferrer, proponen el desarrollo y aplicación de un diagnostico organizacional para mostrar la situación actual de la empresa antes de implementar el cambio.

El cambio organizacional, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, por lo general se produce en el marco de una planificación estratégica, ya que ésta va a establecer hacia dónde se quiere ir a través de: la visión, los valores, las maniobras y los objetivos. En otras palabras, la estrategia determina la dirección y los indicadores de éxito.

Los modelos anteriormente enunciados apoyan al cumplimiento del análisis de Proceso, mediante un procedimiento empleado para analizar todos los

elementos productivos y no productivos de un proceso con vistas a su mejoramiento.

Es un hecho notable que aunque los modelos de cambio organizacional anteriormente comparados tienen puntos en común, ninguno de ellos propone la manera lógica de monitorear el cambio; esto es, que una vez que el proceso de cambio se ha generado en los niveles que la organización esta proponiendo, uno de las tareas mas arduas de cumplir es su administración y ejecución.

De cierta manera, esto repercute dentro de la organización en cuestiones de calidad y productividad (por mencionar algunos), ya que se ha tenido un largo proceso de planeación, desarrollo e implementación del cambio, para que este sea sostenido en la medida de las posibilidades de quienes están involucrados y que los esfuerzos por llevar a cabo este tipo de mejoras, no se vean frustrados por circunstancias desconocidas por la organización.

Dentro de la bibliografía revisada en área de cambios organizacionales, no se encontró algún modelo en específico que le ayude a la organización a sostener el cambio una vez implementado.

Por otro lado, y haciendo una investigación más profunda dentro de las áreas de apoyo al Desarrollo Organizacional, se pudo encontrar bibliografía específica de como la Sociología cuenta con teorías muy interesantes que pudieran servir de base de apoyo a las organizaciones a no desechar los cambios ya establecidos, si no a hacer un previo análisis de estos basados en condiciones meramente internas de quienes son participes del cambio.

Por ello, basados en los criterios que dentro de la sociología mencionan como *La Institución o Proceso de Institucionalización* , se propone la creación de un modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados que permita a la organización contar con:

- Una retroalimentación del proceso de cambio implementado,

- La verificación de las etapas que debe tener un proceso de sostenimiento activo de los cambios planeados,
- Tener conocimiento de cómo puede lograr que el sostenimiento se de basado en los indicadores propuestos.

A continuación, se hacen referencias de los conceptos bases que conforman a la institución, los elementos para hacerla efectiva y las condiciones generales que apoyan a que las actividades (en este caso los cambios organizacionales) sean tomados como hábitos naturales.

2.11 El concepto de Institucionalización o Institución

En el lenguaje sociológico, el termino *Institución* tiene su origen en la analogía entre sociedad y organismos vivientes, tal como se había ido configurando en el pensamiento de los primeros pensadores sociales.

De gran utilidad es la pregunta que el sociólogo Nikeles (1992) hace:

- *“¿De que modo se mantiene y continua en el tiempo la vida social, a pesar de que en cada nueva generación se realiza una sustitución completa de los miembros de la sociedad? “*

a lo que se obtiene la siguiente respuesta:

“La vida social continua porque las sociedades encuentran los medios (estructuras) con que satisfacer las necesidades (funciones), que son respectivamente los prerequisites y la consecuencia de la vida social organizada”.(lb)

Aquí, conviene aclarar porque se tomó como base la institución e institucionalización para ser la base primordial de este modelo es debido a que:

- Las instituciones son los principios reguladores que ordenan la mayor parte de las actividades de los individuos de una sociedad en modelos organizativos, definidos desde el punto de vista de algunos de los problemas fundamentales de toda sociedad.
- El término institucionalización, indica un modo especializado y estandarizado de actuar propio de quienes pertenecen a un tipo particular de cultura. La costumbre es una serie de acciones estandarizadas y un tanto especializadas, que se realizan repetidamente de acuerdo con el modelo generalmente aceptado por un grupo dado.

La teoría del cambio organizativo ha acuñado el término "institucionalización" para referirse al sostenimiento de los cambios a lo largo del tiempo. La implantación marca la frontera entre el verdadero cambio y la mera tentativa. Esta fase comprende, no sólo la sustitución inicial de funciones, prácticas y procesos, sino, principalmente, su persistencia en el tiempo y plena vigencia organizativa. Implica pasar de cambios puntuales a un "estado de cambio" donde el equipo se encuentra preparado para asumir los cambios como un proceso permanente.

Palmisano (2001), determina su concepto de institucionalización como la acción o efecto de establecer ordenamientos que configuran la estructura y comportamiento de la organización para resolver la repetición frecuente de necesidades, problemas y acciones, convirtiéndose en un elemento base en la administración de un organismo al regularlo, organizarlo y consolidarlo en su función, dándole el carácter de *institucional*, que parte de la visión de quienes toman las decisiones de cambio y avance, asentando las bases para su desarrollo estratégico al definir y determinar su dimensión en forma y tiempo.

Con base en lo anterior, la organización motivada para lograr un avance, constituye a la reflexión en una herramienta estratégica que proporciona una serie de planteamientos y acciones acordes con el como se quiere ser con base en su razón de ser (misión institucional) respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué somos?
- ¿Dónde nos encontramos?
- ¿Cuáles estrategias lograron que lleguemos hasta aquí?
- ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
- ¿Qué acciones son primero?

Con este análisis se logra el consenso, definición y alcance de lo que se quiere y puede ser la organización, estableciendo las pautas para como lograrlo a futuro.

De poco o nada sirve que el cambio se sostenga durante un corto periodo de tiempo, gracias al voluntarismo de sus promotores, si no está acompañado de los fundamentos necesarios para que arraigue.

De hecho, la experiencia demuestra la enorme capacidad de los sistemas humanos para absorber los cambios formales, manteniendo sus características sustanciales. Es fácil observar, como, frente a la vigencia formal de los cambios, su aplicación real expira rápidamente a las pautas internas de comportamiento, cuya lógica profunda no llega a ser modificada.

El proceso de Institucionalización debe entenderse como un proceso evolutivo que debe enriquecerse permanentemente para actualizar su vigencia de acuerdo a los tiempos administrativos, recomendándose su construcción y revisión en etapas temporales bajo la dirección de los responsables en turno, con base en las condiciones y necesidades del momento histórico en el que se desenvuelven, para que quienes lo sucedan, cuenten con información para decidir con base en el impacto de sus resultados, den continuidad o visionen el cambio como tal y hacer de este proceso algo dinámico y evolutivo, capitalizando en cada etapa sus logros, revisando su avance y definiendo nuevas formas para seguirlo sosteniendo.

La institucionalización del cambio depende del cumplimiento progresivo de tres condiciones (Goodman, Bazerman y Condon, 1980):

- persistencia en el tiempo,
- aplicación por cada uno de los involucrados y
- reconocimiento de un esfuerzo colaborativo

Esto significa que la implantación es una cuestión de grado, que puede medirse en función de su duración en el tiempo, la proporción de las personas que practiquen los cambios y el nivel de reconocimiento que adquieran como rutina organizativa. En este contexto organizativo, el grado de institucionalización de los cambios resulta favorecido por el juego de cuatro variables: la socialización de los destinatarios, su compromiso con los cambios, los sistemas de incentivos utilizados y la difusión de las experiencias innovadoras.

En resumen, podemos decir que la capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre los individuos, de adaptarse a las exigencias de los nuevos hechos y de ser posible a la llegada de los cambios, pasa a ser una condición vital, ya que es una característica de todo organismo dinámico el que su vida se adapte y anticipe a los cambios, esta basado en los procesos de institucionalización.

Ahora que se tienen claros los conceptos anteriores, entonces hay que delimitar nuestro campo de estudio, esto quiere decir, si se quiere analizar un proceso de cambio, este debe estar guiado y planeado primero que nadie por la organización.

Una de las tareas principales de las organizaciones es adaptarse a los constantes cambios que enfrenta en este mundo moderno.

El tema a tratar a continuación, es conocer como esta formada una organización, sus principios fundamentales y los elementos básicos que la integran.

2.12 La Organización

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado Planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Zepeda (1999), nos dice que un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

Crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

2.13 El proceso organizacional.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Mintzberg (1998) nos dice que una organización nueva, juega con

una organización existente o cambia radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, cuando los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar, los cuales son:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

Durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la Administración de empresas, debido a las novedades de la psicología aplicada. Estas novedades se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como un punto de vista o como una tecnología, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional.

Los procedimientos y técnicas pertinentes comprenden una serie de conceptos predominantemente humanísticos, debidos en gran parte a los trabajos de Mc Gregor, Argyris, Maslow y otros. (Freeman, 1996)

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización.

Poco a poco, la parte del “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

Debemos recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones?

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final.

Como conclusión de los temas expuestos anteriormente, podemos integrar que las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

Para efectos generales de esta investigación, otro de los niveles de estudio dentro de los cuales las organizaciones se relacionan, son los equipos de trabajo que la conforman, aquellos quienes son los que en conjunto, ejecutan el cambio organizacional guiados previamente por un facilitador. A continuación, se describen conceptos básicos de la teoría de conducta grupal, diferencias entre equipo y grupo, así como la explicación básica de que son los equipos de trabajo.

2.14 Grupos y Equipos de Trabajo

Un concepto importante en el desarrollo de la presente investigación son las teorías del comportamiento grupal como entes sociales dentro de la organización. Sin embargo, existen diferentes discrepancias respecto a este punto ya que diversos autores manejan los conceptos de grupos y equipos como sinónimos, sin embargo otros escritores describen los conceptos de forma diferente, es por ello que se hace necesario el describir las diferencias existentes entre estos: equipos de trabajo y grupos.

2.14.1 Los Grupos

En la bibliografía revisada para esta investigación, se tomaron las siguientes definiciones para explicar en los conceptos en los grupos.

Dentro de las organizaciones, un grupo es reconocido como una importante unidad de análisis sociológico, así mismo se dice que la dinámica de grupos involucra a las interacciones y fuerzas de los integrantes del mismo en una determinada situación social (Luthans, 1998).

Robbins (2004), define al grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

Baird (1998), menciona que un grupo es una colección de más de dos personas quienes se perciben a ellos mismos como un grupo, poseen un interés común, tienen una estructura organizacional y comunican sus metas individuales y grupales.

Existen diferentes tipos de grupos, de los cuales Robbins (2004) menciona una clasificación la cual queda determinada de la siguiente forma:

- Grupos formales, los cuales se definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos esta estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.
- Grupos informales, los cuales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

De lo anterior podemos decir, que los grupos no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar dentro del trabajo colectivo, si no que se les asigna una tarea a cada uno, y no requieren de un esfuerzo en conjunto para poder cumplir su meta, por lo que su desempeño se refleja en la suma de los esfuerzos empeñados por los demás miembros del grupo.

Ahora, vamos a definir como es el comportamiento de los equipos de trabajo, y mas adelante se realizara una diferencia entre los grupos y equipos.

2.14.2 Los equipos de trabajo

La idea de trabajo en equipo no siempre es fácil de entender. La mayoría de las organizaciones estructura a su personal en grupos de personas que trabajan juntas pero en los que cada empleado tiene una labor propia. A menudo se denomina a estos equipos como “grupo”, sin embargo no es lo mismo que varias personas trabajen juntas que estar al frente de una organización en la que se trabaja en equipo.

Katzenbach y Smith (1993) definen al equipo como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidos con una finalidad común, un conjunto de metas de desempeño y un procedimiento mediante el cual se hacen mutuamente responsables.

Para Shaw (2000), un equipo queda definido como la unión de dos o más individuos responsables del logro de una meta u objetivo.

Robbins (2004) define al equipo de trabajo como aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Genera la sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas, como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, etc.

Robbins (*ib*) menciona cuatro tipos de equipos más comunes que es probable encontrar en una organización, los cuales quedan descritos a continuación:

- Equipos de solución de problemas, los cuales son formados por grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

- Equipos de trabajo autodirigidos, los cuales son conformados de diez a quince personas, los cuales llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas responsabilidades de sus antiguos supervisores.
- Equipos multidisciplinarios, son aquellos grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea. Son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización a desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, para así coordinar proyectos complejos.
- Equipos virtuales, son los que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta en común. Pueden hacer lo mismo que los equipos antes mencionados como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, etc.,

Podemos decir al respecto, que los equipos de trabajo que son eficaces, muestran características comunes. El trabajo en equipo debe proveer la libertad y autonomía, la oportunidad de utilizar sus habilidades y talentos, para lograr un trabajo en conjunto que proporcione un producto completo y que tenga un impacto sustancial en los demás miembros de la organización.

Lo que nos lleva en este momento a hacer una pregunta importante, ¿Cuáles son las diferencias existentes entre los grupos y los equipos de trabajo?. A continuación se presentan las diferencias entre unos y otros.

2.15 Diferencias entre grupos y equipos de trabajo.

Los grupos y equipos no son lo mismo. A continuación se muestran las diferencias marcadas para hacer el distingo entre un equipo de trabajo y un grupo dentro de la organización.

Robbins, deja ejemplificado en la figura 7 la comparación que hace entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

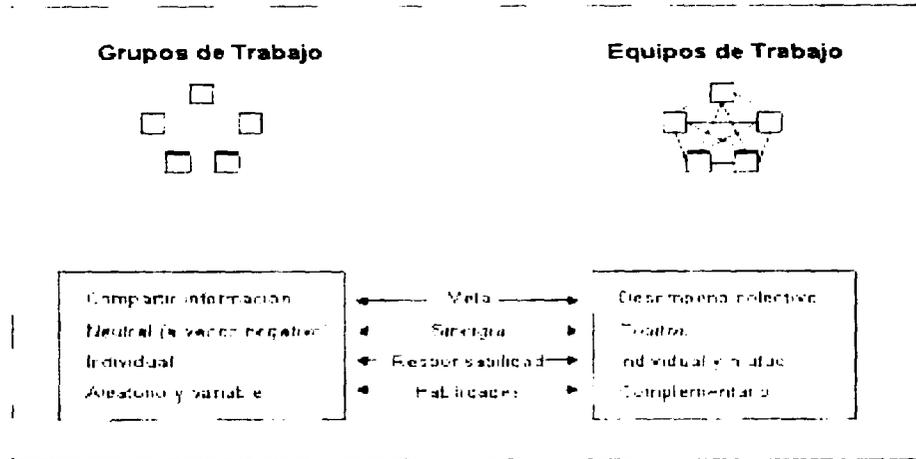


Figura 7. Comparación entre los grupos y los equipos de trabajo (Robbins, Stephen, 2004)

Estas definiciones ayudan a aclarar porque tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de equipos. La administración esta buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar los insumos. (Robbins, 2004)

El siguiente tema a tratar, es la integración de los conceptos mencionados anteriormente como son los equipos de trabajo y la organización, sus conceptos y el marco teórico que ayuda a seguir concentrando atención en la presente investigación.

2.16 El equipo dentro de la organización

Un equipo nunca funcionara si se encuentra aislado. Los equipos de trabajo se engloban dentro de una organización más grande que ejerce una gran influencia en el trabajo de equipo. Pero un equipo también puede influir en la

organización de la que forma parte. Si queremos saber cómo gestionar un equipo con éxito, debemos conocer en un principio las características de la organización que apoya a sus equipos. En esta sección se aborda esta cuestión.

2.17 Características de la organización que apoya a sus equipos.

Se ha determinado que uno de los principales factores que son de importancia para un equipo, es que su organización tenga una actitud de apoyo que lo ayudara y estimulara para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Thomsett (1990), identificó una serie de características clave en estos organismos. La primera era que la organización veía a sus empleados como un diamante en bruto que hay que pulir, no como un robot dirigido que hace su tarea. Además, hay que organizar a la plantilla inteligentemente, para que las personas con las mismas aptitudes y experiencia trabajen juntas en grupos adecuados, en vez de dejarles aislados en la organización.

La organización que cuente con una estructura administrativa y con un estilo administrativo horizontal (frente a la estructura en capas jerárquicas una encima de la otra) fomentara que el trabajo en equipo sea eficaz. Lo mismo sucederá con un sistema de control que prime la autorregulación, en vez de aplicar controles externos como continuas supervisiones y test estrictos. Estas organizaciones, según Thomsett,(1b) suelen tener un alto nivel de compromiso entre sus trabajadores y la gente tiende a colaborar, en vez de competir, en un ambiente que fomenta la cooperación.

2.18 Creación de equipos en la organización

El enfoque para administrar equipos permitiéndoles operar positivamente dentro de la organización también debe fomentar el sentimiento gerencial de cohesión e identificación. No hay ningún mal en que cada equipo tenga una identidad distinta, pero esta identidad debe estar dentro de la organización como conjunto.

Para conseguir esto hay que evitar los conflictos entre grupos, pero hay otros factores positivos que nos pueden ayudar a lograr nuestro objetivo.

Un ejemplo son los acontecimientos sociales. Estos unen a las personas que trabajan juntas y les hacen sentir que trabajan en la misma organización. Fomentan los recuerdos compartidos de acontecimientos organizativos y el desarrollo de historias compartidas: historias sobre héroes de la organización y varias anécdotas sobre los jefes y los empleados. Todo esto requiere la cultura de la organización y refuerza los lazos de la gente que trabaja en ella.

Los acontecimientos sociales pueden ser muy útiles, pero la más importante es crear cohesión en una organización es la comunicación interna: hay que promover la idea de pertenencia al grupo dando la idea de que el grupo (y la organización) es una unidad de funcionamiento.

Una buena comunicación permite a los empleados sentirse parte de la organización y comprender cómo pueden contribuir todos los equipos de la organización al éxito del propio equipo. Si la comunicación interna no es la adecuada no se pueden apreciar las contribuciones de los demás, lo que genera resentimientos contraproducentes que interfieren con el funcionamiento de la organización. Hay que asegurarse de que todos entienden perfectamente el rol de cada equipo en la organización pues así se promueve un sentido positivo de identificación con la organización y un sentimiento de trabajo en común para conseguir un resultado compartido.

El cambio organizacional es el tema central de esta investigación. Es por eso que debemos contar también con un enfoque que nos permita integrar a los equipos de trabajo con los cambios organizacionales. A continuación, se hace una breve integración de cómo los equipos de trabajo, así como la organización se adaptan a los cambios organizacionales.

2.19 Los equipos y los cambios organizacionales

Una de las tareas principales de toda organización moderna es adaptarse al cambio. Peters (1993), menciona que el mundo empresarial está cambiando constantemente, al igual que el medio en el que operan las organizaciones del sector público. Hay más competencia, más demanda de servicios de alta calidad y más necesidad de eficacia, por lo que la empresa que no cambie irá perdiendo ritmo y vitalidad, se verá manejada por la competencia y será incapaz de trabajar adecuadamente en un ambiente económico o social contemporáneo.

Los equipos contribuyen en gran medida al cambio organizacional. Un buen equipo suele tener muy claros sus objetivos y sus valores y mantiene una relación muy cordial con el resto de la organización. De esta forma, el equipo puede realizar su trabajo, pero además presenta un extra: al haber intervenido en varios aspectos de la organización, los miembros del equipo comprenden mejor su funcionamiento e identifican claramente los factores que subyacen o que influyen en la política de gestión. Así, pueden explicar las razones del cambio a sus compañeros de trabajo. Además los equipos que trabajan de esta forma pueden dar su punto de vista cuando se formula la política, si el jefe la consulta.

Puesto que los miembros del equipo ya saben actuar de forma directa y coherente, el papel del equipo puede ser de vital importancia a la hora de llevar a cabo reformas en la organización. Los equipos de trabajo están en posición de adoptar (y de ser formados para ello) nuevos estilos de trabajar y pueden diseminar estos nuevos enfoques por toda la organización. Los cambios dentro de la organización casi siempre reciben cierto grado de resistencia y aunque, tal vez ésta resistencia se debe a veces al deseo de preservar los valores más importantes de la organización, también puede reflejar cierta inercia, pues hay gente que prefiere realizar su trabajo como siempre lo ha hecho. Pero los equipos de trabajo dinámicos, tienden a centrarse en la tarea que han de realizar y sus miembros suelen adaptarse bien a nuevos estilos de trabajar. Por esta razón

suelen mostrarse receptivos ante nuevos enfoque, o al menos preparados para evaluarlos antes de rechazarlos.

Katzenbach y Smith (1993) consideran que si una organización se basa en equipos de trabajo eficaces, se mostrará más abierta a cualquier tipo de cambio y podrá responder mejor ante los retos que una organización basada en la autoridad jerárquica tradicional. Como los empleados participan activamente en sus equipos y dicha estructura les permite tener voz y voto en la forma de realizar el trabajo, tenderán a hacer sugerencias para mejorar su trabajo y, lo que es importante, escucharán con atención las sugerencias de los demás.

Gran parte de los cambios en una organización consiste en modificar su cultura. Pero como demostró Davis (1995), el cambio en la cultura de la organización también debe efectuarse en los niveles inferiores de la jerarquía. No basta con desarrollar nuevos enfoques en los altos niveles y esperar que se filtren hacia abajo. De poco le servirá a un departamento que se resiste tenazmente al cambio que las altas esferas estén considerando realizar en la organización. Conviene incluir a parte de estas personas en equipos de proyectos entre departamentos, pues al menos se reducirá el miedo a lo desconocido. Una organización basada en el trabajo en equipos no tiene la misma inercia que una basada en la autoridad jerárquica porque en la primera, todos los empleados, de arriba abajo, participan más directamente en los objetivos de la organización y se esfuerza por conseguirlos.

Según Katzenbach y Smith,(1993) un gran cambio de la organización siempre necesita que se adopten tres tipos de iniciativa. Tres iniciativas que han de efectuarse todas de golpe, no una a una. Las iniciativas para reformular la cultura de arriba/abajo que emana de los directivos han de llevarse a cabo a la vez que las iniciativas para lograr los objetivos y resolver los problemas de abajo/arriba y al mismo tiempo que las iniciativas de integración y rediseño en toda organización.

Hemos hablado de conceptos de cambio, orígenes, desarrollo, teorías que lo apoyan, modelos de análisis de cambios, así como los elementos fundamentales para concebir un modelo de sostenimiento activo de los cambios.

Con los conceptos anteriormente analizados, teorías y fundamentos sólidos, el siguiente paso a dar, es la Conceptualización del modelo propuesto para esta investigación.

A continuación, se propone el modelo llamado “Modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Organizacionales”, donde se enunciaran su propósito, elementos que lo conforman, condiciones generales para que el sostenimiento se de, así como los indicadores que permitan a la organización, contar con un nivel de entendimiento de cual de estas condiciones en estos momentos, es la más fuerte o débil y así poder redoblar sus esfuerzos para que la mejora implementada no decaiga.

Capítulo III. Definición del Modelo Propuesto

El modelo que se presenta a continuación, es el producto del análisis de la información anteriormente colectada para la investigación dentro del marco teórico, así como también es producto de la observación y contacto directo en los procesos de cambio organizacional con la finalidad de enriquecer la investigación.

Para definir los conceptos bases que conforman el modelo llamado Sosténimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización, se hizo un análisis comparativo entre los modelos teóricos ya establecidos, sin embargo, hay que destacar lo siguiente: este modelo fue concebido en base a criterios de análisis y observación entre lo que es la teoría sociológica llamada Institución y los elementos que aporta la organización a los equipos de trabajo y a su vez, lo que los equipos necesitan de su organización para poder cumplir con el cambio organizacional implementado.

A continuación se enuncian las partes que comprenden el desarrollo de este capítulo:

- Presentación y diseño del modelo
- Descripción de los puntos que conforman el modelo
- Descripción del desarrollo y aplicación del modelo.

3.1 Presentación del Modelo Propuesto

A continuación se muestra el modelo propuesto para esta investigación y se esquematizan los puntos que lo conforman, así como las etapas que debe cumplir para su diagnóstico y análisis general.

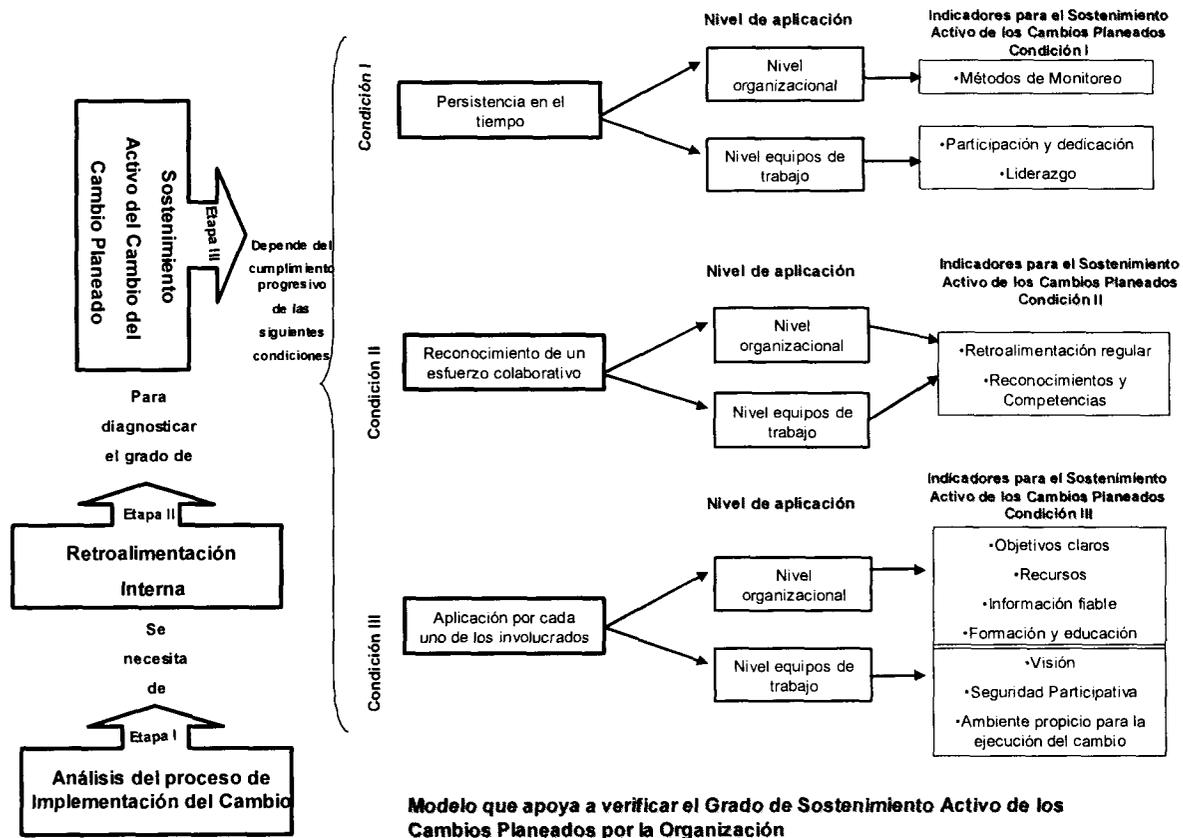


Fig. 6 Modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización

3.2 Diseño del modelo

Dentro de la bibliografía, se analizaron conceptos de los modelos de cambio planeado propuestos por diversos autores, los cuales explican apoyan al cumplimiento del administración del proceso de implementación de los cambios,

mediante un procedimiento empleado para analizar todos los elementos productivos y no productivos de un proceso, con vistas a su mejoramiento.

Es notable, que los modelos analizados tienen puntos en común, pero ninguno de ellos propone de manera lógica el como sostener los cambios; esto es, que una vez que el proceso se ha generado en los niveles que la organización se esta proponiendo, no se contempla ninguna acción, modelo o metodología que permita tener una visión de sostenimiento activo.

Haciendo una investigación más profunda dentro de las áreas de apoyo del desarrollo organizacional, se pudo encontrar bibliografía específica de cómo la sociología ofrece teorías interesantes, las cuales sirvieron de base para la presente investigación.

El tema de la institución desarrollado en el marco teórico es la base del diseño de modelo propuesto. Esta teoría ofrece los conceptos que estructurados en el modelo orientarán a las empresas a no desechar sus cambios que aparentemente no funcionaron, y a realizar un análisis previo de estos, basados en las condiciones propuestas por el autor, aplicadas a quienes son partícipes del cambio.

Cabe a hacer mención, que este modelo tiene bases de las teorías de cambio organizacional. Para su consecución, fueron tomados los siguientes elementos de los modelos de cambio planeado incluidos dentro del marco teórico, los cuales quedan grabados en la tabla II:

Modelo Investigación-Acción	Modelo Blaesa	Modelo de Cambio Contagioso	Modelo Luis Ferrer
1. Identificación de un problema 2. Selección de un problema de estudio 3. Recolección de datos 4. Realización de un diagnóstico	1. Diagnóstico con la información obtenida 2. Brindar un tratamiento en base al análisis 3. Detectar los síntomas y encontrar una cura	1. Diagnóstico previo del antes de la organización a estudiar 5. Aplicar e implementar el aprendizaje mediante indicadores como retroalimentación, recompensas etc.	1. Introducción 2. Reunión de información y diagnóstico

Tabla II. Elementos tomados de los modelos de cambio analizados

El modelo fue creado a manera en que el investigador analiza las fases de desarrollo de los cambios, iniciando en una primera etapa con el análisis del proceso de implementación de cambio que no está teniendo los resultados que la organización había contemplado, es decir, se hace una re-evaluación del proceso de administración del cambio llevado por la empresa en un inicio; los elementos tomados de los modelos analizados son:

- la identificación de un problema (Modelo de Investigación Acción)
- diagnóstico con la información obtenida (Modelo Biasca, Modelo de Cambio contagioso)

Estos elementos se utilizan en la generación de una retroalimentación interna que apoya a la etapa dos del modelo de investigación, la cual se otorga para brindar a la organización su situación real del cambio planeado. Los elementos de los modelos tomados para esta etapa son los siguientes:

- Selección de un problema de estudio (Modelo de Investigación Acción)
- Brindar un tratamiento en base al análisis (Modelo Biasca)
- Reunión de información y diagnóstico (Modelo Luis Ferrer)

La tercera etapa del modelo, esta orientada a medir el grado de Sostenimiento Activo de los cambios el cual es el tema principal de la investigación, en esta etapa, se enuncian una serie de condiciones basadas en los principios sociológicos de la Institución, las cuales en el punto 3.3 de la investigación se explica su contenido y enfoque. A su vez, de estas condiciones se derivan una serie de indicadores, los cuales ayudan a la cuantificación de las propiedades o cualidades de variables críticas identificadas en el modelo.

Estas condiciones se relacionan a los temas investigados de las ciencias sociológicas y han sido adaptadas por el investigador para la creación del modelo de sostenimiento activo de los cambios. Estas condiciones apoyan que la implantación del cambio es una cuestión de grado, que puede medirse en función

de su duración en el tiempo, la proporción de personas que practiquen los cambios y el nivel de reconocimiento que adquieran como rutina organizativa.

En este trabajo de investigación se entiende “Indicador” como la cuantificación de las propiedades o cualidades de variables críticas identificadas en el modelo.

A continuación se hace una descripción de cada uno de los puntos y etapas que conforman el modelo propuesto.

3.3 Descripción de los puntos y etapas que conforman el modelo

3.3.1 Etapa I: Análisis del proceso de implementación del cambio.

Primero que nada, se debe contar con un proceso de cambio implementado para analizar, el cual no este arrojando los resultados esperados, esto es, que los individuos, quienes realmente hacen que el proceso de cambio siga, no se han adaptado a la mejora o no están dando los resultados esperados por la organización.

En esta etapa, se realiza la revisión de toda aquella información recabada durante el proceso de implementación del cambio, teniendo como base el análisis del diagnóstico organizacional realizado previamente, para contar con una visión de lo que con anterioridad la organización realizo y permita verificar su efectividad.

Cabe a mencionar de suma importancia, que este proceso de revisión de los cambios puede ser realizado de manera interna por el personal que ha estado involucrado directamente en el proceso de implementación de la mejora, ya que ellos mismos han sido parte vital y de suma importancia en el desarrollo de los planes y su ejecución.

Se requiere de la participación activa por parte de la organización, para que sirva como facilitador de este proceso de búsqueda de los indicadores que están haciendo que el cambio no se genere de manera integra a todos los niveles.

La organización debe comprometerse a recabar de nueva cuenta la información obtenida en la revisión de los planes, esto debido a que se realizara un proceso de diagnostico de la situación actual del cambio implementado, con el objetivo principal de hacer un análisis que ayude a proporcionar una visión real de cómo se hizo la planeación de este cambio organizacional, verificar hasta donde ha sido efectivo y que ayude a obtener síntomas que sean de utilidad para el modelo, y de esta forma, ayude a relacionarlo con los indicadores incluidos en los las tres condiciones que estipula el proceso de institucionalización.

Este proceso mencionado anteriormente se conoce también como “*retroalimentación*”, siendo la etapa 2 del modelo la que permite seguir un proceso de recopilación información de carácter formal de este cambio implementado.

3.3.2 Etapa II: Retroalimentación Interna

La retroalimentación es el método para recoger información por parte del equipo de trabajo de algún proceso en particular o de alguna situación de interés para la organización.

Para efectos de estudio de esta investigación, una vez recabados y analizada la evidencia que la organización o el facilitador de cambio proporcionó, se procede a hacer el estudio del sostenimiento del cambio.

Para que la retroalimentación se genere, deben estar involucrados tanto el facilitador del cambio organizacional, así como el investigador del tema, debido a que los dos deben estar en la misma sintonía de que procesos de análisis se van a seguir y de cuanto será la duración del diagnóstico.

El propósito principal de la retroalimentación es proveer información precisa acerca de las competencias de desempeño más importantes que son la

combinación de habilidades, comportamientos, actitudes, aptitudes, y creencias requeridas para lograr un desempeño superior.

Siguiendo el marco de la investigación, una vez que se han cumplido con las etapas de análisis y recopilación de la información base del proceso de cambio, se tiene la parte medular de la investigación: Analizar el proceso de Sostenimiento Activo de los Cambios.

3.3.3 Etapa III: Sostenimiento Activo de los Cambios Organizacionales

No todos los procesos de cambio se siguen tal cual se ha planeado. Esto es, que aún habiendo terminado de implementar una mejora dentro de la organización, en ocasiones quienes hayan estado involucrados en este esfuerzo de cambio, no han logrado adaptarse o seguir tal cual se tiene especificado el llevar a cabo una labor.

Pudiera parecer sencillo que una organización deseche con facilidad la mejora, pudiendo ser considerada como una moda gerencial como las que en la actualidad están siendo adoptadas. Las modas gerenciales son un tipo de propuestas que se ofrecen a así mismas como la gran solución a los problemas de la administración.

Dicho ofrecimiento se divulga mediante un gran éxito editorial, que hace mucho énfasis en el reconocimiento de autores muy connotados en los temas tratados y rodeados de una cierta atmósfera que les hace merecedores del calificativo de "gurús", lo cual les permite a éstos últimos, recurrir a enunciados Ex cátedra para dictaminar los procedimientos de la organización.

Esto hace referencia a técnicas o teorías administrativas aceptadas en calidad de modas que por su procedencia, novedad y el autor (asesor, consultor o profesor extranjero) o entidad de prestigio, son aceptadas e implantadas en las empresas.

El tema en particular de como los cambios planeados pueden llegar a ser institucionalizados, no ha recibido mucha atención en los últimos años. El cambio constante en los ambientes tecnológicos, han llevado a consultores y facilitadores a cambiar constantemente, para anticiparse a buscar otro cambio porque esta decayendo el implementado anteriormente, o a que si el cambio no ha logrado, como sea lo fija de todos modos.

Tal contexto ha desafiado la utilidad del concepto de la institucionalización. ¿Por qué intentar hacer cualquier cambio permanente si se va a requerir cambiar otra vez de manera temprana? Esta pregunta pudiera parecer de un reto significativo a aquellos que en materia de estudio, han estado relacionados con alguna mejora implementada la cual no fue adoptada como se esperaba, y rápidamente se tuvo que adoptar otra, trayendo esto perdidas, tanto económicas como de veracidad en los programas implementados, ya que si existe una segunda oportunidad de implementación de cambio, las personas involucradas en él, no lo verán con el entusiasmo natural para adoptarlo, si no implicará una falta de confianza y poca credibilidad de que funcione.

La institucionalización no es un concepto completo, pero refleja los grados de la persistencia de una intervención o cambio organizacional.

Dentro de la bibliografía revisada del área de la sociología, se encontró que la institución o institucionalización puede ser un concepto de ayuda vital a las organizaciones que están dispuestas a no dejar caer los cambios que ya ha implementado,

Para efectos de la investigación en particular, se van a adaptar los conceptos de Institucionalización, como los de "Sostenimiento Activo", para comenzar a describir en que consiste esta etapa de desarrollo del modelo.

En particular, la etapa de sostenimiento activo, se toma como punto de partida para analizar las tres condiciones que marcan dentro de las teorías sociológicas de institucionalización, el cumplimiento progresivo del cambio.

3.4 Condiciones para que se de el sostenimiento

La institucionalización del cambio depende del cumplimiento progresivo de tres condiciones (Goodman, Bazerman y Coldon, 1980).

La interpretación que se da a cada una de estas condiciones es de manera personal, es como el autor de la investigación toma a su punto de vista y relaciona los temas encontrados de las ciencias sociológicas, transformadas al modelo a analizar.

- **Condición I: Persistencia en el tiempo**

Indica la representación de la constancia y dedicación que tanto la organización, así como los involucrados dentro del proceso de cambio, prestan manteniendo una dedicación e inalterabilidad en los procesos implementados, para poder contar con un sostenimiento activo del cambio y que éste sea reflejado con el paso del tiempo. Si se es persistente, se mantendrá una duración a cualquier cambio o mejora implementada.

Un punto a destacar, para el concepto de persistencia en el tiempo, es el que permite conocer hasta que grado pueden los integrantes del equipo liderar el proceso, buscando la implementación general de un equipo autodirigido, con el objetivo principal de diseñar estrategias que lleven a mejorar y mantener un monitoreo de su proceso, permitiéndoles detectar si su mejora de proyecto esta decayendo y como pueden ellos doblar sus esfuerzos para lograr sacarlo adelante.

- **Condición II: Aplicación por cada uno de los involucrados,**

Lo cual implica y mide el grado en que la organización y el equipo cuentan con un nivel de entendimiento y claridad del cambio, conocer cual es el propósito del cambio, desarrollo continuo, así como una participación en conjunto por ellos.

Brinda una visión clara y objetiva, la habilidad para crear y compartir propósitos, visión y dirección hacia el equipo, generando entendimiento acerca de las razones del cambio y creando un gradual compromiso.

La aplicación tanto a nivel organizacional como de equipos de trabajo, se torna indispensable para forjar cambios exitosos y perdurables, basados en el compromiso, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo, los cuales son componentes indispensables para que el cambio se genere y sobre todo logre sostenerse.

- **Condición III: Reconocimiento de un esfuerzo colaborativo:**

Implica conectar recompensas para los nuevos comportamientos requeridos por un cambio planeado que esta llevando una ejecución como se tenía esperada. Las recompensas organizativas pueden realzar la persistencia de los cambios, pudiendo ser de igual forma retos, que pueden apoyar a la organización a contar con una estatus de “ganar-ganar”.

Los empleados tienden a desempeñar mejor su trabajo si saben que son reconocidos sus esfuerzos, lo cual estimula su involucramiento para contribuir a las metas de la organización sabiendo que su participación es valiosa para la compañía. A nivel de equipo, el reconocimiento también es relevante ya que motiva a los miembros para la colaboración y participación del trabajo en equipo y metas comunes logrando resultados exitosos; debe ser frecuente y previo a un monitoreo, el cual a su vez debe realizarse de manera periódica. Los empleados aprecian todo tipo de retroalimentación porque esto les ayuda a hacer mejor su trabajo guiándolos para realizarlo en la mejor forma posible. La retroalimentación constructiva del desempeño debe ser formal y periódica de tal forma que el personal siempre conozca acerca de su evaluación. Sistemas de reconocimientos: la compañía debe proporcionar recompensas equitativas y justas en comparación con las que proporcionan otras empresas, ya sea basadas en función del desempeño o en función de los resultados obtenidos

por los empleados, de tal forma que se premie a su esfuerzo ya que esto los estimula para mejorar en su trabajo.

Esto significa que la implantación es una cuestión de grado, que puede medirse en función de su duración en el tiempo, la proporción de las personas que practiquen los cambios y el nivel de reconocimiento que adquieran como rutina organizativa. En este contexto organizativo, el grado de institucionalización de los cambios resulta favorecido por el juego de cuatro variables: la socialización de los destinatarios, su compromiso con los cambios, los sistemas de incentivos utilizados y la difusión de las experiencias innovadoras.

Los niveles de análisis para la presente investigación están marcados a nivel organizacional y de equipos de trabajo; ya que existen diferentes tipos de elementos de apoyo que sirven a las organizaciones a mantener una relación constante con el equipo de trabajo que ejecuta el cambio.

A continuación se describen una serie de elementos que apoyan a las condiciones anteriormente mencionadas.

3.5 Elementos que apoyan las condiciones del Sosténimiento Activo de los Cambios

Para efectos de la presente investigación, se han dictado los siguientes indicadores que a manera personal, se han tomado como aquellos que mejor pudieran apoyar a las condiciones de institucionalización.

Cabe a hacer mención, que estos han sido tomados de conceptos claves de la teoría organizacional, así como las teorías de equipos de trabajo, siendo estos los niveles que abarca el presente estudio.

3.5.1 Elementos que apoyan a las condiciones de Sostenimiento Activo de los Cambios a un nivel organizacional

Hackman (1990) identificó seis tipos de apoyo que pueden prestar las organizaciones y que permitirán que el equipo funcione eficientemente. Esos seis tipos se aplican a cualquier equipo, ya sean equipos de nuevos productos, de servicios o de reformas en la organización. Permiten que el equipo y la organización estén en contacto permanente durante toda la vida del equipo.

El apoyo que la organización brinda a los equipos, queda determinado dentro de la siguiente tabla:

- Objetivos Claros
- Recursos Apropriados
- Información fiable
- Formación
- Retroalimentación continua
- Asistencia técnica
- Monitoreo
- Reconocimientos y recompensas

A continuación se describirán uno a uno los factores importantes para el apoyo por parte de la organización a sus equipos de trabajo.

El primero queda enunciado dentro de los **objetivos claros**. Un equipo no puede funcionar si no tiene un objetivo claramente definido; y es la organización que creo dicho equipo la que debe encargarse de aclarar este punto. Si no lo hace, puede acarrear muchos problemas. Como ejemplo, Shea (1996), en un análisis sobre el éxito o el fracaso de proyectos de círculos de calidad, descubrió que los que fracasaban no tenían claro cual era su propósito y pedían en vano, orientación por parte de la cultura de su organización.

La tarea del equipo puede variar: puede ser un único proyecto que debe realizarse en un determinado plazo de tiempo; pero no hay equipo que funcione si sus miembros no saben cuales son sus objetivos. Al ser la organización la que establece el equipo y la que proporciona recursos, debe dejar claro cual es el objetivo del equipo que ha creado.

Otro aspecto fundamental que Hayes (2002) menciona es que para que un equipo funcione correctamente debe contar los **recursos** necesarios. La organización debe encargarse de proporcionárselos. Pueden ser de varios tipos: un equipo necesita recursos económicos, por su puesto, pero también necesitará recursos humanos, como asistentes. Necesita una buena combinación de aptitudes y conocimientos, pero también necesita un lugar adecuado para celebrar reuniones y demás. Cada equipo necesita sus propios recursos y éstos pueden cambiar a lo largo de la vida del equipo. La organización ha de garantizar que el equipo cuente con todos los recursos necesarios si quiere que éste funcione debidamente.

Si un equipo quiere trabajar bien necesitara **información fiable**. Hayes (*lb*) plantea que el equipo puede necesitar acceder a cierta fuente material, o aprender cómo se lleva a cabo un determinado proceso o cómo se obtienen ciertos cálculos de costes. Si un equipo quiere tomar decisiones realistas ha de contar con información precisa, elemento que también puede resultar esencial a la hora de determinar dónde y cuándo hay un problema. El equipo ha de poder darse cuenta de cuándo hay nuevos desarrollos y cambios organizacionales y para eso necesita información. Un buen equipo no restringe sus actividades a procesos internos: también interactúa estrechamente con otras partes de la organización, por lo que un cambio dentro de la organización puede repercutir seriamente en la capacidad de trabajo del equipo. Por esta razón, la organización ha de garantizar que el equipo tenga acceso a información fiable y veraz para trabajar eficazmente.

No tiene mucho sentido organizar un equipo y esperar que lleve su tarea sin ningún tipo de **formación** o educación. Para Meindl (1992), todo equipo que trabaje seriamente se dará cuenta de que hay aspectos de su tarea que necesitan conocimientos o aptitudes adicionales. Necesita la oportunidad de formarse para desarrollar las aptitudes adicionales necesarias para realizar su trabajo si no quiere bloquearse por no entender algo. Además, con una educación y formación complementarias, los miembros del equipo contribuyen plenamente al desarrollar su experiencia a escala individual.

Pero este tipo de educación no sólo consiste en seguir un par de cursos. Consiste en un desarrollo continuo y en responder ante nuevos retos para poder adaptarse perfectamente. En vez de cursos breves, el equipo necesita formación en el puesto de trabajo, asesoramiento de un supervisor, lecturas sobre la materia o enseñanza a distancia. Por tanto, es la organización la que debe proporcionar esta educación o formación para que el equipo funcione correctamente.

Los equipos necesitan de una continua **retroalimentación** y que esta sea fiable por parte de la organización mientras desempeña su labor. Moorhead (1995) menciona como ejemplo la formación de equipos de trabajo para el lanzamiento de nuevos proyectos los cuales pueden desmoronarse si no mantienen el contacto con el resto de la organización, y no se trata de mera diplomacia. Necesitan aprender de los demás, ajustar el trabajo del equipo para integrarse plenamente en otros aspectos de la organización, saber cuando están haciendo algo correctamente (para salvar esa parte de trabajo aunque cambien otras) y, lo más importante, deben ser conscientes de sus logros y de lo que les queda por hacer.

La retroalimentación de la organización, como la formación pueden adoptar diversas formas. Puede ser un boletín periódico (Hayes, 2002) sobre los niveles de producción, o sobre los beneficios, realizado por un importante sector de la organización. Puede ser información presentada en cualquier forma, que refleje en verdad los resultados obtenidos, así como las oportunidades de mejora en las que pudieran brindar una orientación de cómo atacar los síntomas de malestar en la organización, lo importante es que la organización establezca las vías y

procedimientos sistemáticos para que el equipo obtenga la retroalimentación de manera regular.

También es importante que el equipo reciba **asistencia técnica** para desempeñar correctamente su tarea. Esto queda reflejado en toda ayuda o apoyo que sirva para el bien del equipo, con la finalidad de que existan elementos que desarrollen actividades de apoyo.

A no ser que el equipo esté compuesto por individuos inusualmente expertos, el equipo también necesitará asistencia en el proceso; en otras palabras, ayuda para saber cómo se hacen las cosas dentro de la propia organización. Las organizaciones son complejas y la gente que trabaja en una sección que puede ignorar cómo se hacen las cosas en otros sectores. Así que mejor que alguien que conoce los recursos que ofrece la organización y como obtener ciertas informaciones facilite la labor del equipo.

El **monitoreo** es el vínculo activo y permanente entre los distintos integrantes del equipo contra la organización y su contexto. Intenta detectar las señales que puedan anticipar impactos relevantes para los resultados de los equipos, que afectan al desenvolvimiento total de la institución.

En este factor, se verifican los papeles de cada uno de los integrantes del equipo de manera individual, permitiendo notar si sus responsabilidades individuales están lo suficientemente claras y coordinadas, también, permite verificar un control propio de los procedimientos con los que se trabaja y si se llevan registros que pudieran servir para mejorar el proceso en general. Un punto a destacar, es el que permite conocer hasta que grado pueden los integrantes del equipo comunicarse con los demás miembros del equipo para así, ya en conjunto, diseñar estrategias que lleven a mejorar el trabajo en equipo.

Otro elemento indispensable que la organización debe proporcionar a sus equipos es el nivel de **recompensas**. Esto implica conectar recompensas para los nuevos comportamientos requeridos por una intervención. Las recompensas

organizativas pueden realzar la persistencia de intervenciones en menos dos formas: las primeras, una combinación de fuerzas intrínsecas y extrínsecas de recompensas refuerzan comportamientos nuevos. Sirven como un reconocimiento a las contribuciones y como una forma de motivación para los otros equipos. Un error que cometen las organizaciones, es el que solo reconocen a los equipos que cumplen con los estándares marcados. Esto puede causar una baja motivación en los demás equipos, ya que pudieran sentirse marginados y no tomados en cuenta.

Como un punto de integración a los factores anteriormente mencionados, podemos decir que la organización es importante para el equipo; y si queremos comprender todas las implicaciones que esto conlleva, debemos comprender cómo funcionan las organizaciones. No es que haya que abordar detalladamente las estructuras y cadenas de mando, esto no tendría sentido, pues cada organización sigue sus pautas. Se trata de comprender parte de los factores sociales más sutiles que influyen en las culturas de las organizaciones y en cómo participa la gente en ellas, para que podamos entender algunos procesos psicológicos que influyan en la interacción entre los equipos y las organizaciones, tema que se aborda a continuación.

3.6 Elementos que apoyan a las condiciones de Sostenimiento Activo de los Cambios a nivel de equipos de trabajo.

Los equipos también pueden ser un elemento crucial en las grandes reformas de una organización. De hecho, se ha comprobado, existen investigadores que opinan que los equipos son necesarios para la innovación en una organización. Anderson y West (1990) estudiaron las características de los equipos innovadores en el trabajo e identificaron cuatro factores que permiten que un equipo constituya la fuerza positiva y dinámica que impulsa el cambio en una organización las cuales son:

- Visión
- Seguridad participativa

- Ambiente propicio para el desarrollo
- Apoyo a la innovación
- Participación y dedicación
- Liderazgo

Uno de los elementos principales y que son de suma importancia para el desarrollo de los equipos de trabajo es contar con una **visión**. El establecimiento de una visión común es fundamental para crear un equipo eficaz. Es de importancia vital para la organización mantener una visión clara si quiere mantener el rumbo y la moral del equipo. La visión también es muy importante en la innovación de una organización; una visión clara y abiertamente debatida genera un objetivo positivo para la innovación y facilita la adopción y evaluación de iniciativas.

Pero sobre todo es fundamental que esta sea compartida por todos aquellos que participen en el establecimiento de las reformas o que estén llevando a cabo las innovaciones. Hayes (2002) menciona que la visión impuesta por los altos mandos tiene pocas probabilidades de salir adelante. La gente tiende a actuar conforme a una determinada visión sólo si esta de acuerdo con ella y si cree que, en parte “le pertenece”.

Anderson y West (1990) mencionan que los grupos de trabajo cambian continuamente, ya que la gente se va o se traslada y se incorpora gente nueva, la visión compartida ha de ser renegociada constantemente. Por eso es muy probable que evolucione, continua y sutilmente, para reflejar las ideas y valores de quienes intentan llevarla a cabo. De ahí que sea tan importante que la visión esté clara y explícitamente definida y no que sólo la den por hecho los directores y el líder del equipo.

Los grupos de trabajo pueden ser una fuente de resistencia al cambio o por su contrario una fuente de innovación. Anderson y West (*ib*) destacaron la **seguridad participativa** como elemento fundamental para reducir la resistencia al

cambio. Si la gente se siente capaz de participar en los procesos de toma de decisiones, de compartir información y de aportar ideas para mejorar el trabajo, serán menos proclives a resistirse al cambio.

Pero establecer la seguridad participativa no es tan fácil como parece. Las reuniones o los intercambios de información pueden ser exactamente lo que parecen: una oportunidad para que el individuo participe. O pueden ser formas sutiles de maniobras políticas y personales en las que los empleados saben que, si opinan, las consecuencias pueden ser muy desagradables. Puede haber participación sin seguridad. Si realmente se pretende ser innovador, se debe permitir que los empleados propongan ideas diferentes e innovadoras sin que corran el riesgo de hacer el ridículo y sin que sufran censura por parte de sus compañeros.

Otro factor importante que reduce la oposición al cambio en los equipos de trabajo es un **ambiente propicio**. Es imprescindible comprometerse claramente a establecer prácticas, procedimientos y estándares de primera clase. El contar con un ambiente propicio promueve la innovación, permite que los equipos cambien y se adapten, pues todas estas prácticas les ayudan a trabajar eficazmente.

Se debe vigilar el rendimiento de los equipos, pero si se adopta un sistema inapropiado, se corre el riesgo de reconocer y premiar estilos inapropiados y nada imaginativos mientras se ignoran nuevos enfoques y nuevas ideas. Anderson y West (1990) sugieren en que una forma de detectar si este ambiente es cierto o falso consiste en observar si los miembros del equipo están preparados para discutir ideas opuestas. Sirve para detectar si el ambiente realmente es propicio o si se trata de una simple fachada superficial.

Y otro elemento indispensable para los equipos de trabajo en la organización consiste en verificar si efectivamente existe **apoyo a la innovación** en el equipo y en toda la organización. si un equipo desea ser innovador, es importante que sus miembros vean apetecible innovar. Puede parecer obvio, pero no se debe dar por hecho. Es importante que los miembros del equipo fomenten y

apoyen las nuevas ideas. Ofrecerse a ayudar, escuchar, tomar en serio las nuevas ideas y cooperar con los nuevos procedimientos, son señales de que el equipo apoya a la innovación.

En el contexto de las organizaciones, ésta cuestión es aún más relevante. La mayoría de las organizaciones insisten en animar a su personal a que sea innovador y acogen de buen grado las buenas ideas que puedan sugerir sus empleados. Pero son menos las que crean un contexto laboral en las que verdaderamente se apoye la innovación. De hecho, Hayes(2002), menciona que en muchas organizaciones es frecuente que los superiores bloqueen un enfoque innovador. Pueden bloquearlo deliberadamente, pues reaccionan ante lo que ellos ven como una amenaza a su control, o inconscientemente mediante prácticas administrativas o burocráticas restrictivas. Los altos ejecutivos de una organización pueden facilitar la innovación por parte de los equipos de trabajo, pero también pueden impedirla fácilmente diciendo que apoyan la innovación pero fallando a la hora de prestar su ayuda práctica o de dejar bien claro su apoyo ante otros sectores de la organización.

La *participación y dedicación activa*, incluye los compromisos iniciales del programa, así como el reconocimiento con el paso del tiempo. Para Brunsson, (1985), las oportunidades para participar, deben permitir a la gente a seleccionar libremente los comportamientos necesarios, explícitamente y públicamente. Estas condiciones en los compromisos, pueden promover la estabilidad en los nuevos comportamientos frente al cambio. Los compromisos, pueden provenir de diferentes niveles de la organización, incluyendo a los empleados directamente involucrados y en los gerentes y directores quienes pueden ayudar o frustrar los intentos de cambio.

Los miembros de los equipos exitosos dedican una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo a la discusión, modelado y logro de acuerdos sobre los propósitos que les pertenecen, tanto en lo colectivo como en lo individual. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo, viene a ser el equivalente de

la navegación para el capitán de un barco: proporciona dirección y guía en todas las condiciones. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito y el acuerdo de metas específicas –combinado con las presiones sociales que ejerce el equipo- dan como resultado una alta unidad de compromiso con las metas del equipo.

Un buen *liderazgo*, fomenta la auto dirección de los miembros de un equipo de trabajo. Si el equipo tiene que ser administrado, esta debe ser cuidadosa de enfocarse en sus necesidades, para que este logre sus objetivos. Cuando un líder a los miembros del equipo como debe ser analizado el trabajo para conseguir las metas, el equipo suele desmotivarse. (Bodwell, 2001). Scholtes (1991) menciona que los equipos de trabajo deben tener una participación razonablemente equilibrada, procurando que contribuyan en la mayoría de las discusiones. Ya que cada miembro tiene interés en los logros del equipo, cada uno de ellos debe participar en las decisiones, compartir la participación, el éxito o fracaso de un proyecto y contribuir con su talento.

En resumen, los equipos pueden desempeñar un importante papel en la innovación dentro de su organización. Los elementos anteriormente descritos lo hacen propicio. Aunque el equipo sea una pequeña parte de la organización, la psicología ha demostrado que las minorías pueden ser extremadamente influyentes, siempre que sean coherentes y autónomas. Pero los equipos necesitan una visión clara, buena comunicación, flexibilidad, persistencia y compromiso a participar si quieren actuar como fuerza innovadora.

El punto hasta que estos indicadores son presentes o ausentes en el análisis del cambio organizacional, indica el grado de la institucionalización. Cabe a destacar, que estos indicadores son basados en el análisis de las teorías organizacionales y de equipos de trabajo, así como sacados de la experiencia y observación del investigador en los procesos de cambio implementados, no son únicos y pudieran ser considerados otros. Sustentados con conceptos claros ya

establecidos, se procede a explicar la descripción del desarrollo y aplicación del modelo.

3.7 Descripción del desarrollo y aplicación del modelo.

El modelo consta de dos etapas de análisis las cuales son:

- Análisis del proceso de implementación del cambio.
- Retroalimentación interna,

donde se requiere de la participación del investigador y del facilitador del cambio organizacional. En estas etapas, se pretende recabar la información de la planeación, ejecución y determinación de metas y objetivos del cambio implementado, ya que se realizará un proceso de diagnóstico de la situación actual del cambio implementado, con el objetivo principal de hacer un análisis que ayude a proporcionar una visión real de cómo se está la organización con respecto al cambio organizacional actualmente, verificar hasta donde ha sido efectivo y que ayude a obtener síntomas que sean de utilidad para el modelo, y de esta forma, ayude a relacionarlo a que con la ayuda de los indicadores incluidos en las condiciones que marca el proceso de Sostenimiento, puedan ayudar a relacionarse con ellos y proporcionar a la organización una visión clara de donde se encuentra, que condiciones son fuertes en su proceso de cambio y cuales están teniendo una atención baja que pudiera ayudarles a prestar una mayor atención con la finalidad de que su cambio organizacional no decaiga.

A la organización se le dará una retroalimentación de su proceso actual, basados en la información que el facilitador proporcione.

Pero de igual forma, se requiere tener un contacto informal con los involucrados en el cambio; esto quiere decir que, también se deben realizar entrevistas de carácter informal con quienes han sido seleccionados como integrantes de un equipo de trabajo, para que de esta forma, se tenga información que pueda servir de orientación al investigador, para hacer la formulación de

cuestionamientos que le sirvan de apoyo directo en la creación del instrumento de medición.

Una vez que ya se ha hecho el análisis de la situación actual de la organización, se procede a explicar los puntos que conforman el sostenimiento activo de los cambios planeados por la organización, explicando al facilitador y a la organización cuales son las tres condiciones que hacen que los cambios se sostengan. Para cada condición se seleccionaron una serie de elementos que anteriormente se ha dejado en claro su concepto, en la figura 9 se deja en claro la estructura de investigación de cada una de las condiciones, los niveles de aplicación y los elementos que le competen a cada una de las condiciones anteriormente mencionadas y mostradas en la figura 10.

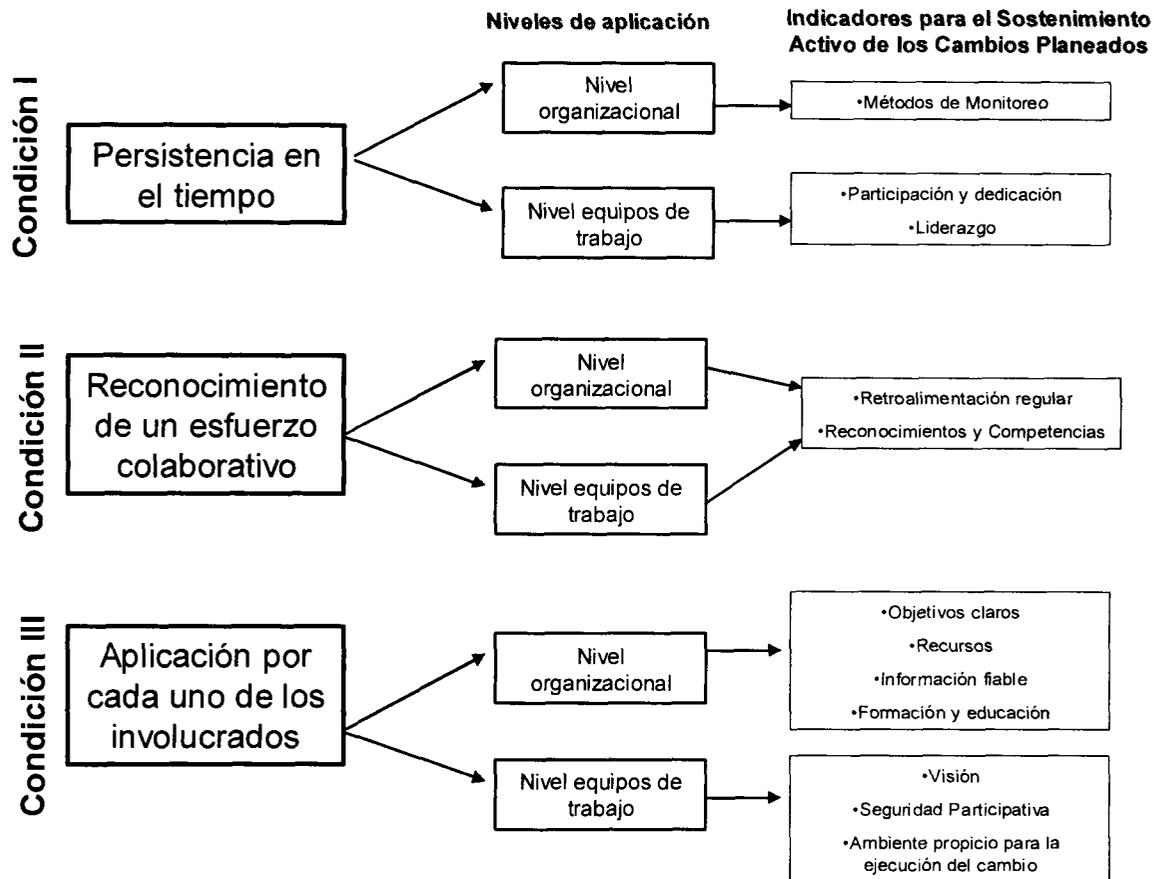


Figura 7. Condiciones para que el Sostenimiento Activo de los Cambios se Genere

Capítulo IV. Generalidades de la Investigación

4.1 Definición de las variables

A continuación se enlistan las variables independiente y dependiente de la presente investigación son las siguientes:

Variable Independiente:

Elementos que apoyan a las condiciones de Sostenimiento Activo de los cambios Planeados por la Organización

Variable Dependiente:

Grado de sostenimiento activo a nivel equipos de trabajo.

Cabe a hacer mención, que los estudios descriptivos no es del todo posible definir las variables como dependiente o independiente ya que, ambas variables contenidas en la hipótesis intentan describir una constante que en este caso es el sostenimiento activo.

4.2 Hipótesis a analizar

De acuerdo al desarrollo del marco teórico y al modelo propuesto del grado de Sostenimiento Activo de los Cambios planeados, se desglosan las hipótesis principales que nos van a permitir dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el capítulo uno, la cual es:

¿Qué efectos genera la aplicación del modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización en la comprensión del proceso de sostenimiento activo de los cambios planeados de una empresa manufacturera del giro automotriz?

El tipo de hipótesis a utilizar en esta investigación es de tipo descriptivo Hernández (2003), nos dice que las hipótesis descriptivas del valor de las variables que se van a observar en un contexto o en la manifestación de otra

variable, se utilizan a veces en estudios descriptivos. Algunos investigadores consideran estas hipótesis como afirmaciones univariadas. Argumentan que no se relacionan variables, si no que mas que relacionarlas, se está planteando como se va a manifestar una variable en una constante. Esto quiere decir que se relacionan términos. La hipótesis queda enunciada en la siguiente frase:

“La aplicación del modelo ayuda a conocer el grado de sostenimiento activo actual y a su vez, a identificar cuales son las condiciones que están haciendo que los cambios planeados con anterioridad, no se ejecuten de la manera que se tenían previstos.”

Capítulo V. Diseño de la Investigación

La investigación presentada en este trabajo se considera de tipo no experimental, transeccional y descriptiva

- I. La investigación se considera de tipo no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No construye ninguna situación, sino que observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En resumen, en un estudio no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente de auto selección.
- II. La investigación se considera transeccional debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.
- III. La investigación se considera descriptiva debido a que tiene como objetivo ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo dice dentro del enfoque cualitativo). (Hernández, Fernández, Baptista, 2003).

5.1 Definición de la muestra de análisis

El tipo de muestra para la investigación de tipo no probabilística, debido a que la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores (Hernández, Fernández, Baptista, 2003).

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran si se procede cuidadosamente y con una profunda *inmersión inicial en el*

campo obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de casos.

5.2 Recolección de los Datos:

Una vez que se selecciona el tipo de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con nuestro enfoque elegido, problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en la recolección de los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación. (Hernández, Fernández, Baptista ,2003).

Recolectar los datos según Hernández (*ib.*), implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a. Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos
- b. Aplicar el instrumento o método para recolectar los datos
- c. Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente

Hay que mencionar, que no se encontró un instrumento de medición adecuado para el tema en particular, por lo que el investigador se dio a la tarea de diseñar uno propio que le apoye al análisis y estudio de las variables de estudio del tema.

Los pasos seguidos para la elaboración de este instrumento de medición fueron los siguientes:

- a. Listar las variables que se pretenden medir u observar
- b. Revisar la definición conceptual y comprender su significado
- c. Revisar como han sido definidas operacionalmente las variables
- d. Identificar los indicadores del instrumento
- e. Identificar las dimensiones del instrumento
- f. Realizar las preguntas del instrumento.

Se presenta a continuación el análisis realizado entre las variables y su definición conceptual para la construcción del instrumento de medición:

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEMS
Indicadores que apoyan a las condiciones de Sostentimiento Activo de los cambios Planeados por la Organización	Grado en el que el cambio planeado es sostenido por la organización, brindando los elementos necesarios que los equipos de trabajo necesitan contribuir a los esfuerzos de planeación determinados en la fase de implementación del cambio organizacional a diagnosticar	Grado de aplicación por cada uno de los involucrados dentro de la organización	Conocer cual es el proposito del cambio mediante la determinación de objetivos claros Nivel de importancia brindado a otorgar los recursos necesarios para la ejecución del cambio Garantizar que el equipo tenga acceso a información fiable y veraz para poder trabajar eficazmente Ofrecer un desarrollo <i>continuo y responder ante nuevos retos</i> brindando formación o educación	Indicador I 1,2,3,4 Indicador VII 3 Indicador II 1,2,3,4,5 Indicador III 1,2,3,4 Indicador IV 1,2,3,4,5,6
		Grado de un nivel de reconocimiento de un esfuerzo colaborativo a nivel organizacional	Nivel de establecimiento de las vías y procesos sistemáticos utilizados para obtener una retroalimentación regular. Grado en el que la organización reconoce y recompensa a los equipos de trabajo	Indicador V 1,2,3,4,5 Indicador X 1,2,3,4,5
		Esfuerzos que la organización enfoca en <i>mantener una persistencia</i> en el tiempo para el cambio planeado	Acciones y métodos que implementa la organización para monitorear la ejecución del cambio.	Dimensión VI 1,2,3,4,5
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEMS
Grado de sostenimiento activo a nivel equipos de trabajo.	Grado en el que los equipos de trabajo elevan sus esfuerzos de participación y entendimiento del cambio planeado en pro de sostenerlo activamente	Grado de aplicación por cada uno de los involucrados dentro de la organización	Nivel de entendimiento y claridad con que los equipos adoptan la visión del cambio como parte de sus actividades de desarrollo Nivel en que los equipos de trabajo muestran evidencia de su participación en conjunto mediante el indicador de seguridad participativa Nivel de establecimiento de prácticas, procedimientos y estándares para generar un ambiente propicio para el sostenimiento del cambio organizacional	Indicador VII 1,2,4, 5 Indicador VIII 1,2,3,4 Indicador IX 1,2,3,4
		Grado de un nivel de reconocimiento de un esfuerzo colaborativo a nivel organizacional	IDEM NIVEL ORGANIZACIONAL	IDEM NIVEL ORGANIZACIONAL
		Esfuerzos que la organización enfoca en <i>mantener una persistencia</i> en el tiempo para el cambio planeado	Nivel de participación y dedicación que la organización brinda al equipo para realizar actividades exclusivas del cambio planeado Nivel de aplicación de el liderazgo para fomentar el sostenimiento del cambio	Indicador XI 1,2,3,4,5,6,7 Indicador XII 1,2,3,4,5

Tabla III. Desarrollo de ítems

5.3 Tipo de medición a utilizar en la investigación:

El método de escalamiento de Likert (Hernández, 2003), fue desarrollado por Rensis Likert y cuenta con un enfoque vigente y bastante popularizado.

Consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, de los cuales, a cada uno se le aplica un valor numérico. El sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y su al final su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar solo una relación lógica (se recomienda que no excedan de 20 palabras). Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. La dirección es muy importante para codificar las alternativas de respuesta. Si esta es positiva, significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo con la afirmación estén los sujetos, su actitud sea más favorable.

Un aspecto importante de la escala Likert es que asume que las afirmaciones miden la actitud hacia un único objeto subyacente; si se desea medir actitudes hacia varios objetos, deberá incluirse una escala por objeto, calificando por separado. En cada escala se considera que todos los items tienen igual peso.

5.4 Opciones de respuesta

Para cada una de las preguntas, existen cinco posibles respuestas, y éstas son:

a. Muy de acuerdo (5 puntos)

Esta calificación representa el nivel óptimo y deseable para que el grado de sostenimiento activo de los cambios se genere.

b. De acuerdo (4 puntos)

Esta calificación representa un nivel positivo del grado de sostenimiento activo, sin embargo, no es lo mejor que pudiera suceder para que el cambio se sostenga.

c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3 puntos)

Esta calificación representa un nivel de sostenimiento medio, no ideal ni optimo en el grado de sostenimiento activo de los cambios.

d. En desacuerdo (2 puntos)

Esta calificación representa un nivel de sostenimiento bajo, sin embargo, no es lo peor que pudiera suceder.

e. Totalmente en desacuerdo (1 punto)

Esta calificación representa lo que no debe suceder para que el grado de sostenimiento activo se pueda generar.

El instrumento de medición define las 5 opciones de respuesta para cada pregunta y ello contribuye a minimizar la diferencia de opinión con respecto a un mismo concepto.

Cada pregunta realizada en el instrumento de medición expresa mediante afirmaciones, el estado deseado para que el grado de sostenimiento activo de los cambios organizacionales se genere.

Capítulo VI. Análisis del Proceso de Implementación del Cambio

Proyecto de diagnóstico para conocer el grado de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización para una empresa de Manufactura Automotriz.

6.1 OBJETIVOS

La empresa TSBA en su constante preocupación por sus aspectos de desarrollo, crecimiento y satisfacción en sus equipos de trabajo, ha solicitado la colaboración del Ingeniero Lízbeth López Hernández para la realización de un diagnóstico apegado a sus necesidades de transformación interna, provenientes de un entorno competitivo y de constante modificación en el que participa constantemente.

El objetivo perseguido es conocer aquellos indicadores que promueven un Sostenimiento Activo de los Cambios Organizacionales, girando en torno a los elementos otorgados por la organización gerencial y a sus equipos de trabajo.

Por esto es fundamental la realización de un diagnóstico que permita conocer la situación actual de Sostenimiento, así como sus posibilidades de superación.

El presente proyecto considera la participación de dos sectores de vital importancia para la empresa:

- La organización y los
- Equipos de Trabajo Seis Sigma

Esta etapa de diagnóstico tiene como objetivos principales:

- Obtener una retroalimentación del proceso de cambio seguido

- Verificar cuales son las etapas que debe tener un proceso de sostenimiento activo de los cambios planeados
- Conocer cuales son las condiciones que dan la pauta para que el Sostenimiento Activo se genere.
- Mediante la realización de un diagnóstico organizacional, tener conocimiento de cómo puede lograr que el sostenimiento se de basado en los indicadores propuestos.

6.2 METODOLOGÍA

Para efectos del presente estudio se contemplan procedimientos distintos, pero complementarios de recolección y análisis de información.

a. Entrevistas semi-estructuradas

En esta actividad se entrevistará al Coordinador de Equipos Seis Sigma, con una pauta que permita la flexibilidad suficiente como para obtener el máximo de información que dichas personas puedan aportar, sin orientar las respuestas con preguntas previamente confeccionadas, antes de conocer con profundidad la situación de la empresa. La información obtenida se tomara como pauta de inicio a la investigación y así ir formulando en base a la observación y análisis, el instrumento de medición universal. Cabe a mencionar, que las preguntas realizadas al coordinador de Seis Sigma, son de carácter informal. Previamente se le da una introducción del modelo propuesto, se familiariza con las condiciones de Persistencia en el tiempo, Reconocimiento de un esfuerzo colaborativo y la Aplicación por cada uno de los involucrados.

Contacto de la empresa: José Alemán Gallegos (Coord. Seis Sigma)

Tamaño de la Empresa:

A nivel sindicalizado

HND	868+ SQA 53+ MATERIALES157
TYT	1236
SGS	265

A nivel empleado

HND	112+MATERIALES 33+ SQA 9
TYT	56
CHY	35
TTC	194
SGS	41

Giro: Manufactura de Cinturones de Seguridad para la Industria Automotriz

Mercado que atiende: Nacional y Global (Estados Unidos)

Se permitirá el coordinador de Seis Sigma participe activamente en el desarrollo de la investigación, ya que con ello, se cumple el punto de análisis de la planeación del cambio organizacional, para el cual deberá ir mostrando la evidencia física (documentos, gráficas, exámenes, etc) que apoyen que el cambio se genere de manera efectiva, cuales son los proyectos de Seis Sigma que en este momento se tienen y cuantos son los encargados o Green Belts que participan en el desarrollo de proyectos de mejora en las plantas de la zona metropolitana de Monterrey Nuevo León.

b. Encuesta a Green Belts

Mediante la aplicación del instrumento se obtendrá información acerca de los indicadores marcados por el instrumento de medición que tiene por objetivo el relacionar los elementos que necesitan los equipos de trabajo de su organización para sostener los cambios. El instrumento consiste en un cuestionario auto-administrado que maneja aspectos evaluables sobre el sostenimiento activo de los cambios planeados. La muestra de encuestados será proporcionada por el coordinador de Seis Sigma en base a aquellos

individuos que han tomado el entrenamiento de Green Belt, tanto aquellos que están certificados como los que están por cumplirlo. Esta será realizada en las salas que disponga cada una de las plantas donde se encuentren laborando. Cabe a hacer mención, que el instrumento será aplicado a los Green Belts, pero esta influenciado a que ellos, al momento de responder la encuesta, piensen en lo que actualmente esta ocurriendo dentro de su equipo de trabajo con quienes desarrolla su proyecto.

c. Análisis de la información

Reunida la información de los instrumentos de medición, se procede a su análisis. En esta etapa se deberá hacer uso de técnicas computacionales que permitirán su análisis posterior por el parte del investigador. En esta parte, se emitirán los resultados obtenidos, su análisis, así como la formulación de un reporte que sirva a la gerencia a conocer el grado de Sostenimiento Activo del Cambio Planeado en la actualidad, como también, en base a los resultados, se darán las conclusiones y recomendaciones del diagnostico.

d. Confección del informe de Diagnóstico Final

En esta etapa, se elaborará el informe que será entregado a la empresa y expuesto al coordinador de Six Sigma y a la alta gerencia. Con este informe la empresa estará en condiciones de conocer su situación actual y construir sobre ella las bases de un desarrollo solidamente afianzado en sus potencialidades, basados en las condiciones que se presentan para alcanzar un grado de sostenimiento activo.

6.2 Etapa de retroalimentación Interna

Para este analisis, la empresa TSBA, por cuestiones de seguridad, no permite que su información de desarrollo de la Metodología Seis Sigma sea revelada, pero no ha puesto ninguna objeción al desarrollo del presente diagnostico.

En resumen, se puede concluir que la empresa a diagnosticar, que su alta gerencia vio el adoptar una Metodología de Seis Sigma, como una estrategia para alcanzar y mantener a largo plazo el liderazgo mundial en manufactura de sistemas de seguridad. En base a estudios de otras compañías que habían implementado Seis Sigma (benchmarking), y usando metodologías conocidas para el desarrollo de estrategias mundiales (como hoshin kanri)...

Este se acopla bien con el concepto "TSBA Dream"... en donde se sabe que en el futuro, llegará un día en cuando no fallecerá gente que usa los sistemas de seguridad en su carro. Así se tomo la decisión de implementar Seis Sigma."

Capítulo VII. Análisis de Datos

Al terminar de aplicar el instrumento de medición a los Green Belts, se dio a la tarea de capturar la información obtenida, mediante la utilización de paquetes computacionales como son el Libro de datos de Microsoft Excel y el paquete estadístico Minitab 14.

Los datos fueron ordenados de acuerdo a la dimensión analizada y a las personas estudiadas dentro de los archivos electrónicos. El análisis de los datos es de suma importancia, ya que con ellos podemos determinar el grado de sostenimiento activo de los cambios planeados por la organización para un Equipo de trabajo Seis Sigma, dirigido por un Green Belt.

Los resultados obtenidos por medio del instrumento de medición, fueron ordenados de acuerdo a la tabla IV.

CONDICIONES A CUMPLIR	INDICADOR	NUMERO DE PREGUNTAS	MAXIMA	TOTAL DE PUNTOS
PERSISTENCIA EN EL TIEMPO	MONITOREO	2	10	70
	LIDERAZGO	5	25	
	PARTICIPACION	7	35	
RECONOCIMIENTO DE UN ESFUERZO COLABORATIVO	<i>Retroalimentación</i>	5	25	50
	RECOMPENSAS y RECONOCIMIENTOS	5	25	
APLICACIÓN POR CADA UNO DE LOS INVOLUCRADOS	OBJETIVOS CLAROS	4	20	155
	RECURSOS PROPORCIONADOS	4	20	
	INFORMACION	4	20	
	FORMACION Y EDUCACION	6	30	
	VISION	5	25	
	SEGURIDAD PARTICIPATIVA	4	20	
	AMBIENTE PROPICIO	4	20	

Tabla IV. Resultados ordenados por el instrumento de medición

Lo que en esta tabla se quiere interpretar es que la información será analizada de manera individual por cada uno de los Green Belts facilitados para estudio; el instrumento de medición se dividió en las tres CONDICIONES que se han propuesto para que el Sostentamiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización se genere, la siguiente columna nos indica a que NIVELES estamos evaluando, en este caso es a nivel organización y nivel equipos de trabajo, posteriormente podemos ver en la columna de INDICADORES, cuales son los que pertenecen a cada una de las condiciones marcadas, también estos se han dividido en los niveles de aplicación que se pretende analizar y podemos ver también el NÚMERO DE PREGUNTAS hechas para cada dimensión.

Como el instrumento de medición fue realizado con base en una escala de Likert (Hernández, 2003), a manera de afirmaciones positivas, cada una de las respuestas tiene un puntaje determinado y la calificación óptima a cada afirmación declarada es de 5.

Se ha determinado por lo tanto, se hará un análisis general de cada una de las respuestas obtenidas; dentro de la columna declarada como MAXIMA en base a las preguntas hechas a cada indicado el puntaje establecido por pregunta y en la ultima columna llamada TOTAL DE PUNTOS POR CONDICION, donde se muestra claramente cual es la cantidad de puntos totales que debe obtener cada condición para considerarse que tiene un nivel de sostenimiento activo de los cambios planeados por la organización a un nivel de excelencia.

De esta manera se muestra una referencia gráfica de cómo se obtendrán los datos y que a su vez, permita un claro entendimiento de su proceso de análisis.

7.1 Resultados obtenidos

Una vez que se tuvieron los resultados provenientes del análisis mediante la utilización del instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación.

En la sección de anexos I, se muestran los resultados gráficos de cada una de las preguntas realizadas dentro del instrumento de medición.

Los análisis realizados, son en base a la tabla de puntajes que se marco anteriormente para el modelo propuesto, obteniendo los siguientes resultados que se muestran en la tabla V.

Dimensiones	Indicadores	Puntaje de excelencia	Puntaje Obtenido	% Obtenido
I	Objetivos Claros	750	561	0.75
II	Recursos Proporcionados	600	351	0.59
II	Informacion	600	440	0.73
IV	Formacion y Educacion	900	654	0.73
V	Retroalimentacion por Mgr	750	473	0.63
VI	Monitoreo Organizacional	300	157	0.52
VII	Vision	600	375	0.63
VIII	Seguridad Participativa	600	449	0.75
IX	Ambiente Propicion para Cambio	600	363	0.61
X	Recompensas y Reconocimiento	750	403	0.54
XI	Participacion y Dedicacion	1050	553	0.53
XII	Liderazgo	750	486	0.65

Tabla V. Tabla de puntajes obtenidos

El procedimiento que se siguió para obtener los resultados de la tabla V fue el siguiente:

1. Se contabilizaron todos los datos de cada instrumento de medición (ver anexos II), de una muestra de treinta Green Belts, los cuales contestaron de manera individual. La muestra fue proporcionada por el coordinador de Seis Sigma, basada en el número de empleados en las plantas de Monterrey y Technical Center, cuentan con el entrenamiento de Green Belt. El tipo de muestra para la investigación cabe destacar que es de tipo no aleatoria, puesto que será aplicada a quienes están certificados en la primera ola de graduados por el Centro de Excelencia de la empresa y se pretende conocer el grado de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización para los equipos de trabajo Seis Sigma.
2. Para determinar el puntaje de excelencia marcado dentro de la tabla V, se realizó el siguiente procedimiento: se debe multiplicar el tamaño de la muestra por el número de preguntas de cada dimensión analizada el cual queda determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje de excelencia} = \text{Tamaño de la muestra} \times \text{Num. de preguntas por dimensión}$$

Donde el tamaño de muestra es constante (en este caso es treinta) y el número de preguntas puede variar de acuerdo a lo establecido dentro del instrumento de medición para cada dimensión establecida. Se hace mención, que se siguió la misma metodología para cada una de las doce dimensiones.

3. Para cada indicador, se hizo una tabla donde se fueron anotando los resultados para la muestra, donde se realizó la suma total de cada pregunta y de cada indicador. Los resultados obtenidos por indicador quedan expuestos en la columna de PUNTAJE OBTENIDO. Se realizó el mismo proceso de análisis para cada una de las doce dimensiones que conforman el modelo. El procedimiento seguido queda ejemplificado en la tabla VI

Green Belt	P1	P2	P3	P4	P5	Suma
GB1	5	5	4	4	4	22
GB2	3	4	3	4	3	17
GB3	4	4	4	4	3	19
GB4	3	3	4	5	3	18
.	*	*	*	*	*	*
.	*	*	*	*	*	*
.	*	*	*	*	*	*
GB30	2	4	5	3	2	16
Total						561
INDICADOR OBJETIVOS CLAROS						

GB= Green Belt

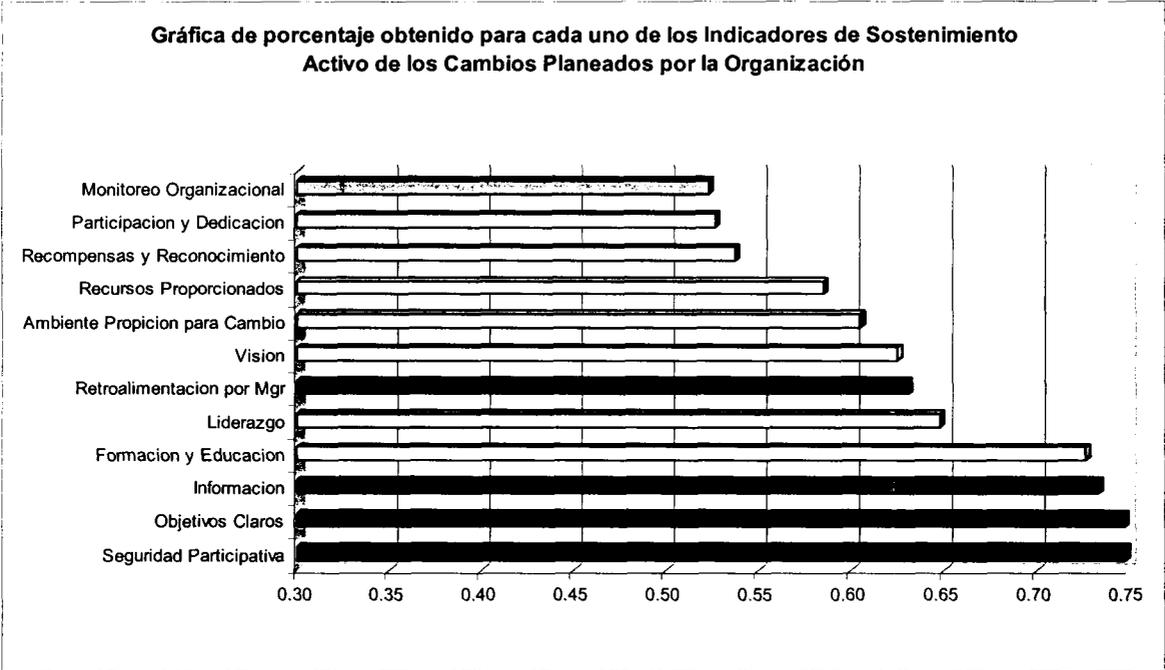
Tabla VI. Puntaje Obtenido por dimensión

4. El porcentaje obtenido proviene de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje Obtenido} = \frac{\text{Puntaje obtenido para cada dimensión}}{\text{Puntaje de excelencia para cada dimensión}}$$

El resultado obtenido para cada indicador, brinda el porcentaje de aplicación de cada uno de los treinta Green Belts que respondieron el instrumento de medición. Cabe a hacer mención, que se siguió el mismo procedimiento para cada uno de los doce indicadores que propone el modelo.

Lo que los porcentajes de aplicación de cada uno de los indicadores que apoyan las condiciones para que se genere el Sostentamiento Activo de los Cambios, queda ejemplificado en la gráfica 1.



Gráfica 1. Porcentaje Obtenido por Cada uno de los Indicadores de Sostentamiento Activo

Lo que se puede notar dentro de la gráfica, queda ejemplificado cual es el porcentaje de aplicación a cada uno de los indicadores propuestos para que los cambios sean sostenidos, podemos ver en la tabla VII en que lugar ocupa cada uno de los indicadores:

Indicadores	% Actual
Seguridad Participativa	0.75
Objetivos Claros	0.75
Informacion	0.73
Formacion y Educacion	0.73
Liderazgo	0.65
Retroalimentacion por Mgr	0.63
Vision	0.63
Ambiente Propicion para Cambio	0.61
Recursos Proporcionados	0.59
Recompensas y Reconocimiento	0.54
Participacion y Dedicacion	0.53
Monitoreo Organizacional	0.52

Tabla VII. Porcentaje ordenado por Indicador

En la tabla, podemos notar que tenemos una igualdad de porcentaje de aplicación para el indicador de Seguridad Participativa y para el indicador de Objetivos Claros de un 75% para cada uno, así como de igual forma una similitud de porcentaje para los indicadores de Información y de Formación y Educación.

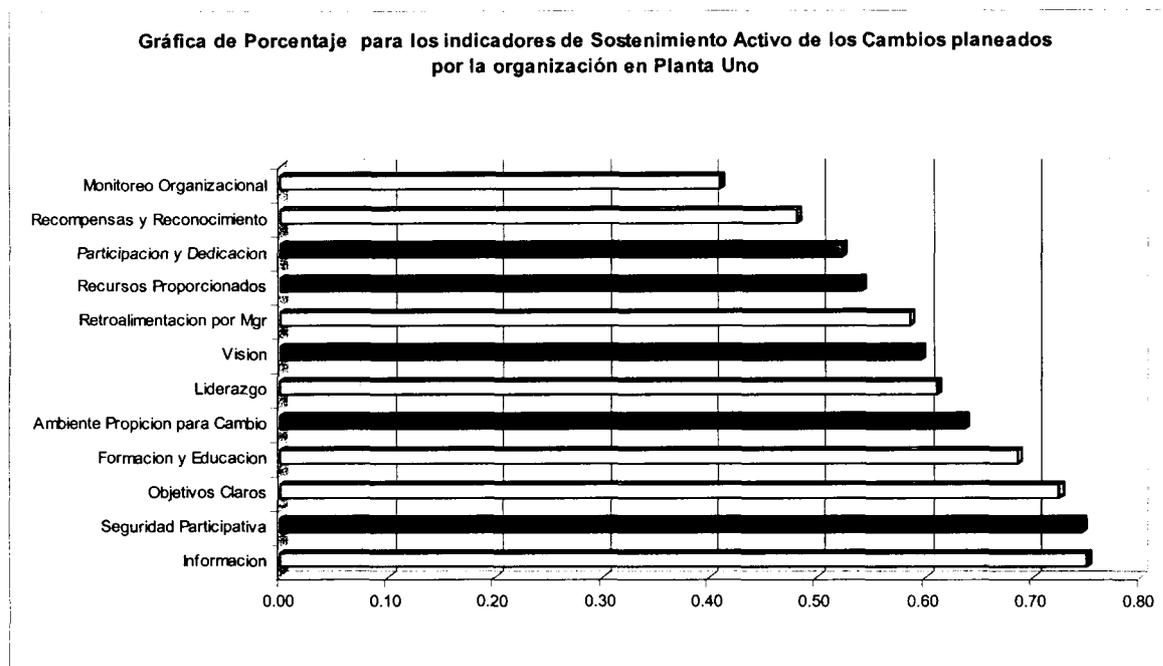
En un porcentaje más bajo tenemos a los indicadores de Participación y Dedicación con un 53% y con el porcentaje menor al indicador de Monitoreo Organizacional.

Los resultados presentados anteriormente, están basados en el total de treinta Green Belts que fueron encuestados. A continuación, se presenta de manera detallada, los resultados obtenidos por cada una de las dos plantas y el technical center de la empresa TSBA.

Planta uno:

Para esta planta se tienen en total once Green Belts, todos ellos certificados y con entrenamiento concluido. Cada uno de ellos, cuenta con un proyecto propio dentro de su área de trabajo, siendo en su totalidad una cantidad de once proyectos provenientes de distintas áreas de la planta.

A continuación se muestran los resultados de manera general para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo, obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición a los Green Belts de planta uno:



Gráfica 2. Porcentaje Obtenido por Cada uno de los Indicadores de Sostenimiento Activo en Planta Uno

Lo que se puede notar dentro de la gráfica, queda ejemplificado cual es el porcentaje de aplicación a cada uno de los indicadores propuestos para que los cambios sean sostenidos, podemos ver en la tabla VIII en que lugar ocupa cada uno de los indicadores:

Indicadores	Porcentaje real
Informacion	0.75
Seguridad Participativa	0.75
Objetivos Claros	0.72
Formacion y Educacion	0.68
Ambiente Propicion para Cambio	0.64
Liderazgo	0.61
Vision	0.60
Retroalimentacion por Mgr	0.59
Recursos Proporcionados	0.54
Participacion y Dedicacion	0.52
Recompensas y Reconocimiento	0.48
Monitoreo Organizacional	0.41

Tabla VIII. Porcentaje ordenado por Indicador para planta uno

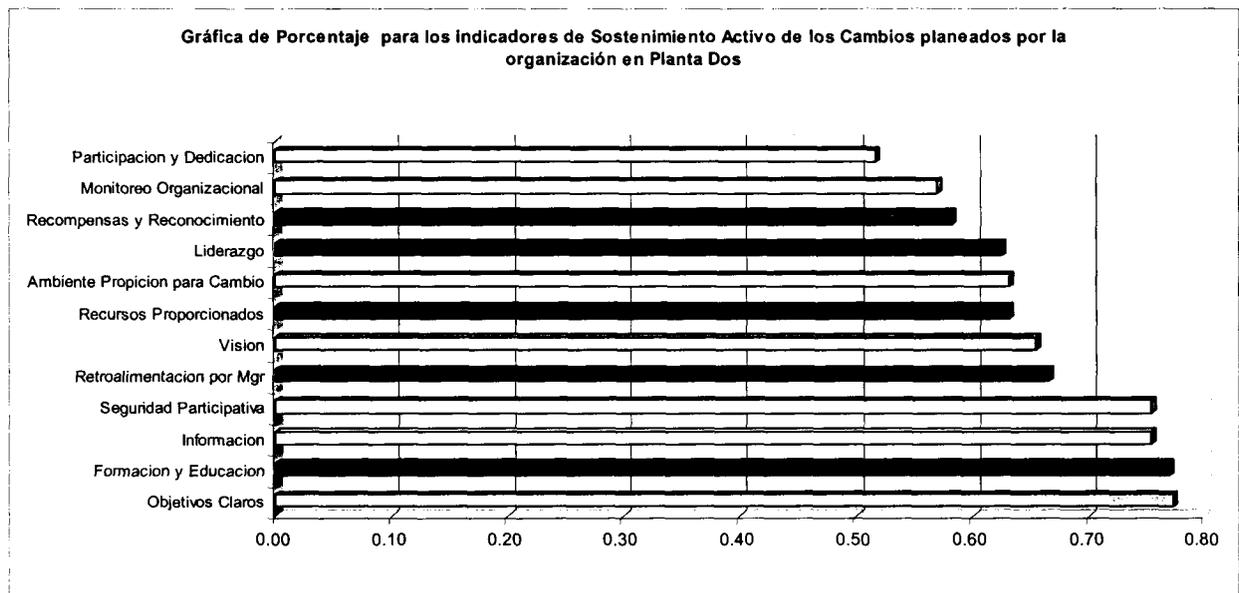
En la tabla VIII, podemos notar que tenemos una igualdad de porcentaje de aplicación para el indicador de Seguridad Participativa y para el indicador de Información de un 75% para cada uno, en tercer lugar al indicador de objetivos claros.

En un porcentaje más bajo tenemos a los indicadores de Participación y Dedicación con un 52%, el indicador de recompensas y reconocimientos con un 48% y con el porcentaje menor al indicador de Monitoreo Organizacional con un 41% obtenido.

Planta dos:

Para esta planta se tienen en doce Green Belts, todos ellos certificados y con entrenamiento concluido. Cada uno de ellos, cuenta con un proyecto propio dentro de su área de trabajo, siendo en su totalidad una cantidad de once proyectos provenientes de distintas áreas de la planta.

A continuación se muestran los resultados de manera general para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo, obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición a los Green Belts de planta dos:



Gráfica 3. Porcentaje Obtenido por Cada uno de los Indicadores de Sostenimiento Activo en Planta Dos

Lo que se puede notar dentro de la gráfica, queda ejemplificado cual es el porcentaje de aplicación a cada uno de los indicadores propuestos para que los cambios sean sostenidos, podemos ver en la tabla IX que lugar ocupa cada uno de los indicadores:

Indicadores	% Actual
Objetivos Claros	0.77
Formacion y Educacion	0.77
Informacion	0.75
Seguridad Participativa	0.75
Retroalimentacion por Mgr	0.66
Vision	0.65
Recursos Proporcionados	0.63
Ambiente Propicion para Cambio	0.63
Liderazgo	0.62
Recompensas y Reconocimiento	0.58
Monitoreo Organizacional	0.57
Participacion y Dedicacion	0.52

Tabla IX. Porcentaje ordenado por Indicador para planta dos

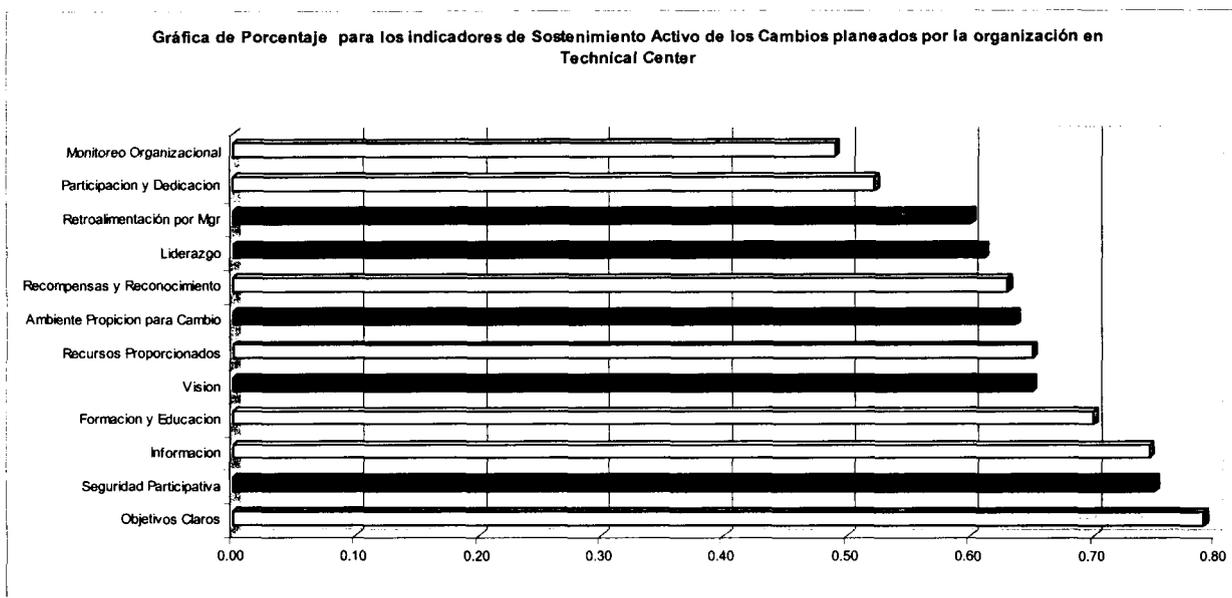
En la tabla IX, podemos notar que tenemos una igualdad de porcentaje de aplicación para el indicador de Objetivos Claros y para el indicador de Formación y educación en un 77% para cada uno, a su vez, teniendo una similitud de porcentaje de 75% para los indicadores de Información y Seguridad Participativa.

En un porcentaje más bajo tenemos a los indicadores de Monitoreo Organizacional con un 57% y con el porcentaje menor al indicador de Participación y Dedicación con un 52%.

Technical Center

Para el Technical center se tienen un total de siete Green Belts, todos ellos certificados y con entrenamiento concluido. Cada uno de ellos, cuenta con un proyecto propio dentro de su área de trabajo, siendo en su totalidad una cantidad de once proyectos provenientes de distintas áreas de la planta.

A continuación se muestran los resultados de manera general para cada uno de los indicadores de Sostenimiento Activo, obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición a los Green Belts de planta dos:



Gráfica 4. Porcentaje Obtenido por Cada uno de los Indicadores de Sostenimiento Activo en Planta Technical Center

Lo que se puede notar dentro de la gráfica, queda ejemplificado cual es el porcentaje de aplicación a cada uno de los indicadores propuestos para que los cambios sean sostenidos, podemos ver en la tabla IX que lugar ocupa cada uno de los indicadores:

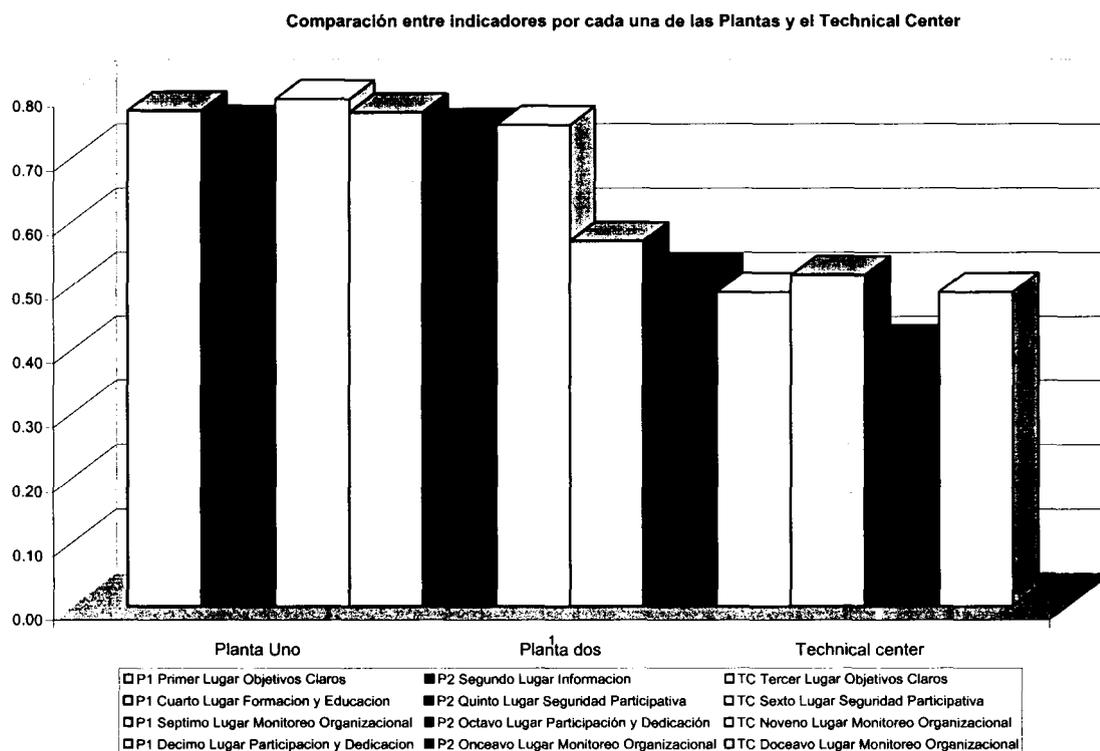
Indicadores	%obtenido
Objetivos Claros	0.79
Seguridad Participativa	0.75
Informacion	0.75
Formacion y Educacion	0.70
Vision	0.65
Recursos Proporcionados	0.65
Ambiente Propicion para Cambio	0.64
Recompensas y Reconocimiento	0.63
Liderazgo	0.61
Retroalimentación por Mgr	0.60
Participacion y Dedicacion	0.52
Monitoreo Organizacional	0.49

Tabla X. Porcentaje ordenado por Indicador para Technical Center

En la tabla X, podemos notar que tenemos una igualdad de porcentaje de aplicación para el indicador de Objetivos Claros un 79%, a su vez, teniendo una similitud de porcentaje de 75% para los indicadores de Información y Seguridad Participativa.

En un porcentaje más bajo tenemos a los indicadores de Participación y dedicación con un 52% y con el porcentaje menor al indicador de Monitoreo Organizacional con un 49%.

A manera de conclusión para cada una de las plantas, se presenta la gráfica 5, donde se enuncian los indicadores que arrojaron un primero y segundo lugar, así como los que tuvieron el penúltimo y último lugar, esto de manera individual por planta:



Gráfica 5. Comparación entre indicadores por cada una de las plantas y technical center

Este análisis se considera importante, debido a que dentro de la gráfica 5, se puede dejar en claro cuales son los indicadores por planta que están teniendo un mayor porcentaje de utilización, de lo cual se concluye que:

- Los indicadores que mantienen un primer lugar para las plantas analizadas y el technical center en un 79% a un 75% son los objetivos claros y la Información.
- Los indicadores que mantienen un segundo para las plantas analizadas y el technical center en un 77% a un 75% son la seguridad participativa y la formación y educación.
- Los indicadores que mantienen los últimos lugares para las plantas analizadas y el technical center entre un 57% hasta un 41% son las recompensas y reconocimientos, participación y dedicación activa y el monitoreo organizacional.

Más adelante, en el apartado de conclusiones generales para la empresa, se otorgan las recomendaciones para poder brindar un apoyo en las oportunidades de mejora para cada uno de los indicadores.

7.2 Conclusiones para la hipótesis

La hipótesis descrita en el diseño de la investigación es la siguiente:

La aplicación del modelo ayuda a conocer el grado de sostenimiento activo actual y a su vez, a identificar cuales son las condiciones que están haciendo que los cambios planeados con anterioridad, no se ejecuten de la manera que se tenían previstos.

De acuerdo a lo obtenido en los resultados que arroja el instrumento de medición, se concluye que el modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización, si ayuda a las organizaciones a conocer el grado de sostenimiento activo actual, y a su vez, ayuda a identificar cuales son las condiciones que están haciendo que los cambios no se ejecuten de la manera prevista.

7.4 Conclusiones generales a la empresa TSBA

A continuación, se muestra la tabla XI a manera general, de cual es el porcentaje obtenido para la presente investigación con respecto a cada una de las tres condiciones que apoyan a la generación del Sostenimiento Activo de los Cambios

Condiciones	Ptos Optimo	Ptos Real	% Obtenido
Persistencia en el Tiempo	2100	1293	0.62
Reconocimiento	1500	876	0.58
Aplicacion	4650	3193	0.69
TOTAL	8250	5362	0.65

Tabla XI. Porcentaje total obtenido

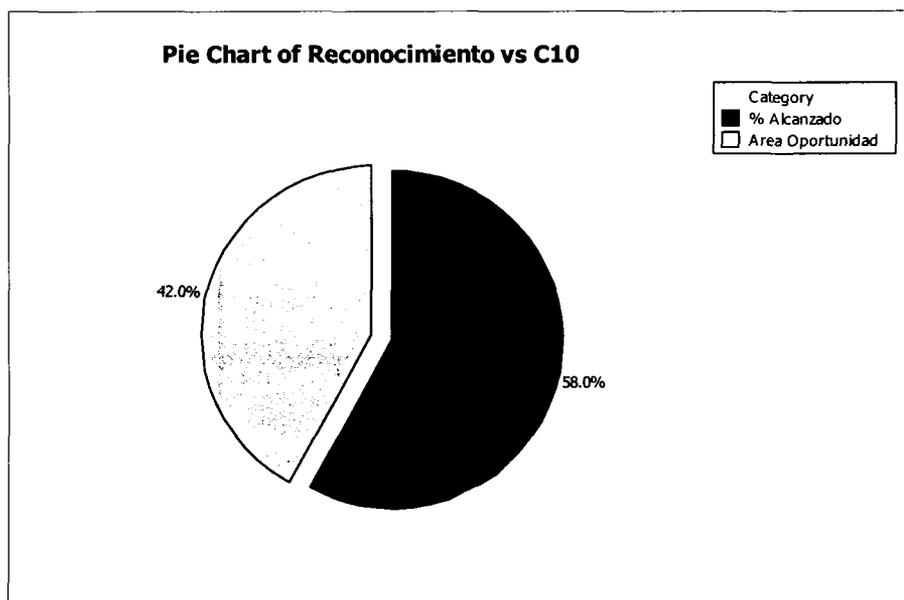
Haciendo un análisis para cada una de las condiciones propuestas, podemos notar que el nivel óptimo para cada de ellas, queda establecido dentro de la tabla XI, el cual fue obtenido de sumar los resultados de cada uno de los indicadores, los cuales anteriormente se indicó en que condición se encuentra clasificada.

Lo que la empresa analizada esta reflejando, de manera general, es un nivel de sostenimiento de un 65% total, lo que realmente nos quiere decir, que la organización analizada, tiene un nivel de aplicación del sostenimiento activo de los cambios aceptable, pero no es suficiente para alcanzar un nivel de excelencia como lo propone el modelo

A continuación se presentan los gráficos de porcentajes para cada una de las condiciones presentadas, basadas en el porcentaje obtenido para la presente investigación. Estas se presentan de menor a mayor porcentaje de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización.

7.3.1 Condición de Reconocimiento de un Esfuerzo Colaborativo

En la gráfica 6 se puede verificar que los Green Belts tienen un 58% de grado de aplicación para la condición de Reconocimiento de un Esfuerzo Colaborativo, mostrando un área de oportunidad de un 42% que podría proporcionarle un nivel de excelencia del Sosténimiento Activo para este cambio organizacional como lo es el desarrollo de equipos de trabajo Seis Sigma.



Gráfica 6. Condición de Reconocimiento de un esfuerzo colaborativo

En el análisis individual que se le hizo a esta condición (ver anexo I) mediante los indicadores de Retroalimentación y Reconocimientos y Recompensas, se describe que los Green Belts que respondieron, muestran indiferencia a la retroalimentación recibida por parte de su organización, demostrando que en ocasiones es un tanto nula o poco frecuente la manera en que esta se realiza.

Por otro lado muestran un total desacuerdo en la manera que la organización los reconoce y recompensa, están demandando una mayor atención en que no son reconocidos públicamente sus esfuerzos de participación. Se muestra una tendencia similar de desacuerdo en la forma en que los Green Belts ven recompensados sus logros, ya que no se ven premiados de manera monetaria

ni verbal, pudiendo quedar justificado lo enunciado anteriormente, debido a que el instrumento de medición, revelo una tendencia alta de que la organización no cuenta con un sistema establecido de recompensas que los motive a cumplir con esta condición de Sostenimiento.

Por lo se puede concluir, que las áreas de oportunidad para los Green Belts en la condición de reconocimiento de un esfuerzo colaborativo, quedarían cubiertas si se realiza:

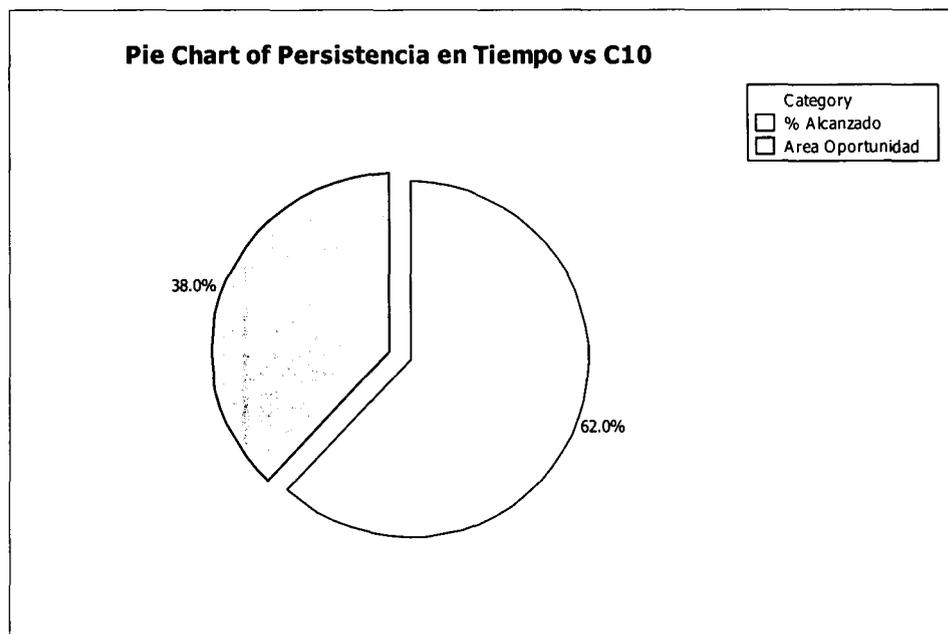
1. La creación de un sistema de recompensas económico para aquellas mejoras implementadas por los Green Belts y sus equipos de trabajo.
2. La creación de un sistema de recompensas publico de manera frecuente, pudiendo ser determinado de acuerdo al cumplimiento de las etapas de desarrollo de los proyectos de Seis Sigma
3. La creación de un sistema de retroalimentación frecuente vinculado con el sistema de recompensas, que motive a los Green Belts a continuar con sus esfuerzos de desarrollo y sostenimiento de su proyecto.
4. Someter a concurso cada uno de los proyectos desarrollados, con el fin de fomentar la competencia leal y participativa de los equipos de trabajo, pudiendo demostrar dentro de estas, cual es el nivel de desarrollo de su proyecto.

Cabe a recordar, que para que la condición de Reconocimiento de un esfuerzo colaborativo, se debe mostrar el mismo esfuerzo y motivación por los dos niveles analizados como son el Nivel Organizacional, como el nivel equipos de trabajo.

7.3.2 Condición de Persistencia en el Tiempo

En la gráfica 7 podemos confirmar que los Green Belts tienen un 62% de grado de aplicación para la condición de Persistencia en el tiempo, mostrando un área de oportunidad de un 38% que podría proporcionarle un nivel de excelencia

del Sostenimiento Activo para este cambio organizacional que es el desarrollo de equipos de trabajo Seis Sigma.



Gráfica 7. Condición de Persistencia en el tiempo

El análisis individual realizado para esta condición, muestra que existe un desacuerdo en la manera en que la organización participa activamente en el desarrollo de los objetivos de la mejora propuesta, en este caso en particular, en apoyar a los equipos de trabajo Seis Sigma. A su vez, se manifiesta un desacuerdo en cuanto a que la organización no cuenta con un sistema de indicadores que les indiquen tanto a los Green Belts como a ella misma, en el momento en que los proyectos manteniéndose o decayendo con el paso del tiempo. Podríamos concluir que por parte de la organización, se deben de conjuntar las ideas, en este caso los Champions (gerentes de planta) para redoblar los esfuerzos en cuando al indicador de monitoreo.

Por otro lado a nivel equipos de trabajo, se muestra que debido a que no se cuenta con una planeación del tiempo a invertir al desarrollo de su proyecto de Green Belt, porque esto a su vez interrumpe sus actividades laborales para las que fue contratada en la empresa.

La metodología Seis Sigma, promueve la utilización de herramientas y métodos estadísticos de manera sistemática y organizada, para el logro de mejoras dramáticas y medibles por su impacto financiero, procurando que los proyectos sean desarrollados dentro del área de trabajo del Green Belt, dependiendo de el mismo el grado de persistencia en el tiempo que le quiera otorgar al funcionamiento de su proyecto de reducción de costos.

Es por eso, que las actividades el Green Belt, deberían promoverse dentro del horario de trabajo, evitando destinar el tiempo posterior de salida marcado por la organización para que se realicen el desarrollo del proyecto. Los datos demuestran una tendencia en desacuerdo y total desacuerdo a estos puntos en particular. Por otro lado, donde también se muestra un desacuerdo a que la participación activa de los Green Belts no se da de igual manera para cada uno de ellos; esto quiere decir, que algunos de los graduados o que han tomado el entrenamiento, no participan motivados o con la búsqueda de una superación, si no lo ven como algo impuesto y que pueda llevarlos a la obtención de mejores resultados tanto personales como en su currículo. La organización debe a su vez de redoblar sus esfuerzos en cuando a la coordinación de Seis Sigma, debido a que solo se cuenta con una sola persona de carácter de Black Belt como responsable tanto del entrenamiento como de prestar atención a las dudas de cada uno de los Green Belts, esto es a las dos plantas y al Technical Center. Es por eso que se ve reflejado que existe un desacuerdo total moderado en que no se le presta la atención suficiente a cada uno de ellos cuando surgen dudas técnicas o de carácter estadístico.

Por lo que se puede concluir, que las áreas de oportunidad para los Green Belts en la condición de Persistencia en el tiempo, quedarían cubiertas de la siguiente manera:

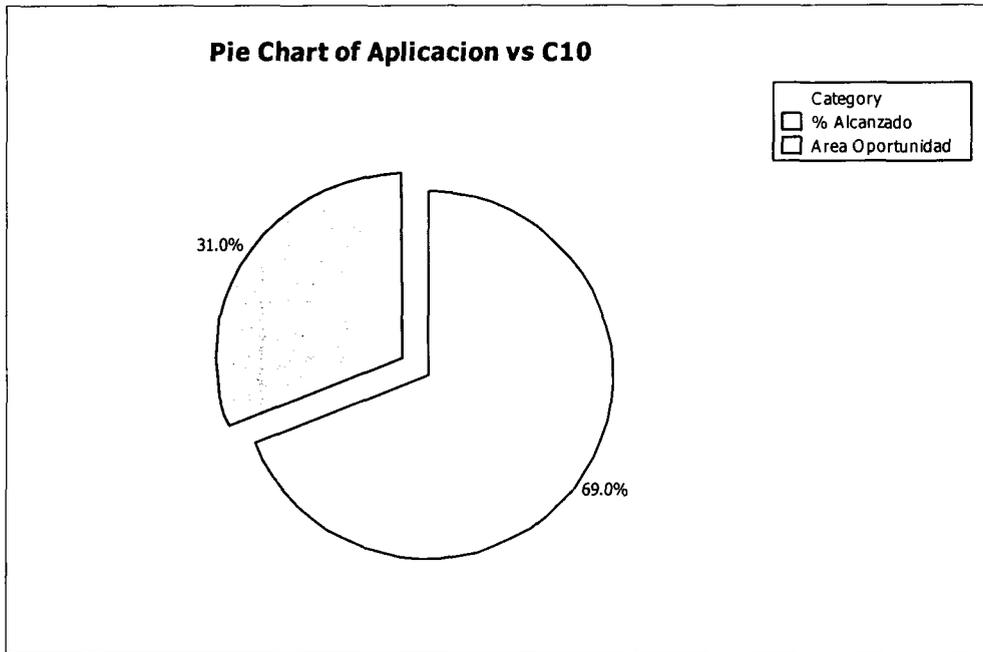
1. La organización, para redoblar los esfuerzos en cuando al indicador de monitoreo. Se recomienda a los Champions de cada planta, se reúnan para

poder crear un sistema de monitoreo que les permita saber de manera periódica, cuales son los proyectos que se mantienen en el tiempo y cuales son los que están teniendo una decadencia considerable y apoyarlos.

2. La organización debe de ayudar en conjunto con el Coordinador de Seis Sigma, en la selección del proyecto de desarrollo para los Green Belts, pudiendo ellos de igual forma hacer sus propuestas, recomendable que sean de su área de trabajo, para evitar el descuido de sus actividades propias del puesto que tiene en la organización.
3. Se debe promover una planeación mayor del tiempo de dedicación de cada uno de los involucrados en proyectos Seis Sigma, determinando un horario de cumplimiento para sus labores normales y las labores de desarrollo de los proyectos de mejora.
4. Se deben generar procedimientos auditables por el sistema de calidad al que la industria analizada pertenece, donde se permita de manera frecuente analizar el cambio organizacional Seis Sigma, para de esta forma, llevar de manera periódica, un ciclo de mini-auditorias al desarrollo de los Proyectos Seis Sigma.
5. Se sugiere a la organización, contar con un área de Seis Sigma Inter-Planta, con el objetivo de tener personal capacitado en el área, que pudiera prestar atención a los Green Belts cuando surjan una duda, todos estos supervisados por el coordinador general de Seis Sigma, para que cada uno de ellos, tenga la atención y resolución de dudas que se merece en el momento que se disponga.

7.3.3 Condición de Aplicación por cada uno de los Involucrados:

En la grafica 8 se puede confirmar que los Green Belts tienen un 69% de grado de aplicación para la condición de Persistencia en el tiempo, mostrando un área de oportunidad de un 31% que podría proporcionarle un nivel de excelencia del Sostenimiento Activo para este cambio organizacional que es el desarrollo de equipos de trabajo Seis Sigma.



Gráfica 8. Condición de Aplicación por cada uno de los Involucrados

El análisis individual realizado para esta condición, indica que la organización ha sido clara en la declaración del cumplimiento de los objetivos alcanzables, se tienen puntos compartidos entre los Green Belts y las metas establecidas para el cumplimiento y ejecución de estos objetivos han quedado claras para todos.

La información que se necesita para poder desarrollar los proyectos, tiende a ser accesible para cada uno de los Green Belts que la necesite, en el momento que el disponga, contando incluso con un portal electrónico que les permita hacer consultas a temas en específico, y a su vez, conocer cuales son los proyectos que se están desarrollando por cada una de las plantas, ya sea a nivel local como global.

Hay que destacar que, para el indicador de recursos otorgados para la realización y desarrollo de los proyectos, se esta demandando un mayor otorgamiento en los recursos tanto económicos como humanos. A su vez, se nota una variación en el aspecto de que no todas las plantas cuentan con un espacio disponible en el momento que se necesite para el desarrollo de las actividades, pudiendo ser este un motivo del porque no se tiene una aplicación en igual grado.

Por otro lado, se nota que el equipo cuenta con una visión definida de que es lo que pretende alcanzar con los equipos de trabajo Seis Sigma, declarado en que tienen un acuerdo en cuando a la visión que se les propuso, tienen puntos compartidos dentro de esta y promueven el desarrollo de actividades en base a lo establecido dentro de ella. Los Green Belts, documentan personalmente sus avances obtenidos para el proyecto, generando un sentido de compromiso leal y competitivo a cada uno de sus miembros. A su vez, promueven la seguridad participativa en pro del sostenimiento del cambio organizacional.

Sin embargo, en lo que respecta al ambiente propicio para la ejecución del cambio, los estándares marcados por la organización, no se están cumpliendo como se espera. El contar con un ambiente propicio promueve la innovación, permite que los equipos cambien y se adapten, pues todas estas prácticas les ayudan a trabajar eficazmente.

El ingrediente secreto que hace que funcione la filosofía de Seis Sigma, reside en la infraestructura que se establece en la organización. Esta infraestructura, es la que motiva y produce una cultura "Seis Sigma" que junto con un "Proceso de Pensamiento" en toda la organización, genera un estilo de "Gerencia Basada en Conocimientos".

Por lo que se puede concluir, que las áreas de oportunidad para los Green Belts en la condición de Aplicación por cada uno de los Involucrados, quedan cubiertas de la siguiente manera:

1. Se deben establecer direcciones en cada una de las tareas específicas a desarrollar en los proyectos
2. Conceptualmente los resultados de los proyectos Seis Sigma se obtienen por dos caminos. Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costes que se deriva de la disminución de fallos o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos. Por eso es que la organización debe centrarse en apoyar la constante participación de los Green Belts, proporcionándole tanto los recursos necesarios de carácter humano y económico, con la finalidad de cumplir con los objetivos planeados.
3. Se sigue la creación de espacios suficientes que cuenten con instalaciones interactivas, que permitan un desarrollo completo para todos los Green Belts de cada planta.
4. Contar dentro del Centro de Excelencia que tiene la empresa, con un centro bibliotecario que permita a los Green Belts hacer consultas y obtener información técnica para poder compartirla con sus compañeros de equipo.
5. Fomentar la cultura de participación y seguridad a cada uno de los integrantes del equipo, mostrándoles que ellos son un elemento indispensable para el desarrollo del proyecto y que en conjunto, mediante la aplicación de cada uno de ellos, se puede culminar de manera efectiva el cambio propuesto.

Capítulo VIII. Conclusiones a la Investigación y Futuras Investigaciones

8.1 Conclusiones y Recomendaciones Generales de la Investigación

Todas las organizaciones han enfrentado en algún momento el dilema de cambiar. Aunque las experiencias de cambio de cada empresa son particulares, todas reflejan una realidad similar: sobrevivir en un entorno cambiante.

El modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios, constituye en esencia el conjunto de ordenamientos normativos que regulan y rigen el cambio en las organizaciones. Atienden a las necesidades de cómo debe ser el proceso de cambio implementado, mediante el cumplimiento en cierto grado de las condiciones propuestas las cuales definen el como lograrlo con persistencia en el futuro basados en los indicadores mencionados en la investigación.

Con ello se permite visualizar los cambios organizacionales desde una perspectiva lógica de seguimiento del proceso actual, evaluando su contenido, conceptos, criterios y al personal involucrado en el cambio, en los cuales se baso la toma de decisiones.

Para la implementación del Modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados por la Organización, dadas sus características particulares, se requiere primero que nada de un cambio planeado implementado con anterioridad, que se oriente al desarrollo de un proceso de revisión a fondo de sus contenidos significativos, su contexto y el impacto que esta teniendo actualmente en la organización.

Para que se de el proceso de desarrollo del Modelo de Sostenimiento Activo de los Cambios Planeados, se debe mantener interesada a la Alta Gerencia en primer lugar, a los cuales, mediante talleres de reflexión y análisis, se les explique el contenido y objetivos principales del modelo, sus aportaciones y el valor agregado que va a adquirir la organización al aplicarlo.

A su vez, se propone la composición de un grupo estratégico interdisciplinario que pueda en conjunto guiar el proceso de implementación del modelo en cada uno de sus procesos participativos. Es recomendable que el grupo estratégico este conformado por integrantes facultados para tomar decisiones que afecten a la organización de manera positiva y con una capacidad de lograr las propuestas viables de cambio, de ahí que se sugiera sean de un rango considerable dentro de la organización.

Al aplicar el modelo propuesto en el caso de estudio se pudo verificar que el cumplimiento de cada una de las condiciones propuestas que apoyan la generación del grado de sostenimiento activo del cambio, podemos darnos cuenta que las etapas del modelo deben realizarse completas, ya que una con otra mantienen una relación moderada, no siendo causas de desastre si alguna no apoya a la otra condición.

Mediante la re-evaluación del cambio implementado, se planea de nueva cuenta el proyecto en base a los condiciones que debe de seguir una organización que implementa los cambios, pensando de una manera participativa entre los recursos que debe prestar y brindar para la ejecución del cambio, así como de que aquellos que lo ejecuten, tengan la facultad de darse cuenta en el momento en que sus cambios no se están sosteniendo, dar aviso y entre todos apoyarse y crear el habito de cooperación mutua.

Los indicadores que ayudan a la cuantificación de las propiedades o cualidades de variables críticas identificadas en el modelo, son un elemento de utilidad para que cada una de las condiciones que sustentan al modelo, ya que con ellas, se permitió crear el instrumento de medición que sirve de apoyo para poder obtener los resultados y saber que porcentaje de sostenimiento activo tiene la empresa a analizar.

En esta investigación, se pudo observar que la empresa analizada, tiene un 65% de grado de Sostenimiento activo de los cambios. El cambio organizacional de Seis Sigma, no fue planeado al 100% para las plantas de Monterrey, si no

únicamente para las plantas que se encuentran en Norte América. Con la aplicación del modelo, la empresa se pudo dar cuenta de que necesita hacer una re-evaluación para poder generar un Sostenimiento General en cada una de sus plantas de esta zona, debido a que incluso, se observó una diferencia de porcentajes entre los indicadores, necesita redoblar sus esfuerzos de manera particular con cada una de las plantas, prestando atención a cada uno de los Green Belts, en especial, a aquellos que sus proyectos no están dando los resultados.

Cabe a hacer mención, que el modelo propuesto, no solo aplica para el estudio de equipos de trabajo Seis Sigma como se llevo en esta investigación, lo que se pretende es contar con una metodología de aplicación universal, basada en las condiciones propuestas por el modelo, para la cual, la principal condición que debe cumplir, es que la organización este presentando una baja persistencia en el cumplimiento de los objetivos planteados al anteriormente, haber implementado un proceso de cambio planeado.

8.2 Futuras Investigaciones

A continuación se mencionan algunas recomendaciones y posibles investigaciones que pudieran servir para hacer un análisis más profundo de la investigación.

- Se recomienda que la muestra a analizar sea de un tamaño más grande y que los individuos cuenten con características diferentes, que no sea proporcionada por alguien y que todos tengan la oportunidad de ser evaluados.
- Se recomienda que se realicen análisis estadísticos más profundos, ya que debido al poco tiempo que se tuvo para la realización de la investigación, quedaron algunos aspectos descuidados y analizados vagamente.
- Se recomienda aplicar el modelo de sostenimiento a varias empresas del mismo giro y que el cambio analizado sea el mismo, para poder establecer

posibles comparaciones entre ellas, y poder obtener variables de tendencia que influyeran a estas a Sostener Activamente los Cambios

- Se sugiere que la presente investigación sirva como marco de referencia para el estudio e implementación de una cultura de Sostenimiento a todos aquellos cambios que no estén dando resultados. El presente trabajo analiza las condiciones que deben seguirse para cumplir con el modelo.
- Se sugiere también, en análisis por observación o estudio de otros indicadores que pudieran sostener las condiciones propuestas, y que no hayan sido incluidos dentro del modelo.

Bibliografía:

BECKHARD, Richard; PRITCHARD, Wendy (1993) Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total : guía para crear y dirigir el cambio. México: Paidós.

BIASCA, Rodolfo E. (1997) Renovación Intencional Bussines Transformation . Buenos Aires. Ediciones Macchi

CHIAVENATO, Idalberto (2000) (Introducción a la teoría general de la administración, México: McGraw-Hill Interamericana.

COVEY, Stephen R. (1994). El Liderazgo Centrado en Principios. México: Paidós.

CUMMINGS, Thomas, Worley (2001). Organization Development and Change, United States: South Western Collage Publishing.

DUCK, Jeanie D. (2002) El Monstruo del Cambio. México: Empresa Activa.

GONZALEZ, Aurelio (2000) Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI. México: Editorial Pac

HAYES, Nicky (2002) Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito. España: Thomson Editores.

HELLER, Robert. (1998). Dirigir Equipos. Barcelona: Grijalbo

HERNÁNDEZ, Roberto; et al. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill

HERSEY, Paul, BLANCHARD Kenneth H., JOHNSON, Dewey E. (1996) Management or Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall

JOHANSEN, Oscar, SOTO, Eduardo (2002) Restricciones Organizacionales . México: Prentice Hall

JONES, G.R. (2001). Organizational Theory, Text and cases Third edition, Texas A&M University. Prentice-Hall. 6.

KOLB, David A.(1989) Psicología de las Organizaciones México: Prentice Hall Hispanoamérica.

LAND, George; JARHMAN, Beth. (2001). Más Allá del Cambio. Dominando el futuro, hoy. México: Granica.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane G. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. México: Editorial Trillas.

MAURER, Rick. (1992). Caught in the Middle. A Leadership Guide for Partnership in the Workplace. Estados Unidos: Productivity Press.

PFEFFER, Jeffrey (2000) Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y Posibilidades. México: Oxford University Press.

PLUNKETT, Lorne C; FOURNIER, Robert. (1991). Participative Management. Implementing Empowerment. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

ROBBINS, Sthepen P (2004). Comportamiento Organizacional. México, DF.: Pearson.

RICKARDS, Tudor (2001) La creatividad y la administración del cambio México: Oxford University Press.

Scott, W.R. (1998). Organizations: Rational, natural, and open systems, 4* ed. [Organizaciones: Racionales, naturales, y sistemas abiertos, 2da. Ed.]. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

SENGE, Peter. (1998). La Quinta Disciplina. México: Granica.

SMITH, Steve. (2000). Forme el Equipo. México: Granica.

WENDELL, French; BELL, Cecil Jr.(1996). Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento organizacional. México: Prentice Hall.

PAPERS y JOURNALS

ATKINSON, Geoff, SCOTLAND Ian, KAMP, Di (Apr. 2003) Change Management: Three perspectives Training Journal (start page 18) PROQUEST: United Kingdom

BENAVIDES, Maria del M., ROIG, Salvador (2001) El Cambio en las Organizaciones mediante el Aprendizaje. Valencia: PROQUEST, Management

CARDENAS, Alda R. (2003) Sistemas de Actividad Humana: Conceptualización y Análisis. México: Notas Inéditas.

COHEN, Dan, KOTTER John P. (2002). The Heart of Change. Estados Unidos: Harvard Bussines Review (paper)

HOLBECHE, Linda (Apr. 2003) Motivating People during times of change. Training Journal (start page 20) PROQUEST: United Kingdom

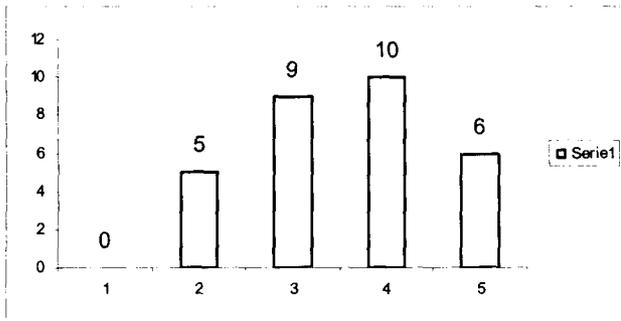
LEIGH, Andrew (Apr. 2003) A model for embedding change in organizations.
Training Journal (start page 8) PROQUEST: United Kingdom,

ROSH, Ed (Summer 2002) Lewin's field as situated action in organizational change. Organizational Development Journal (pages 8-14) PROQUEST: United States.

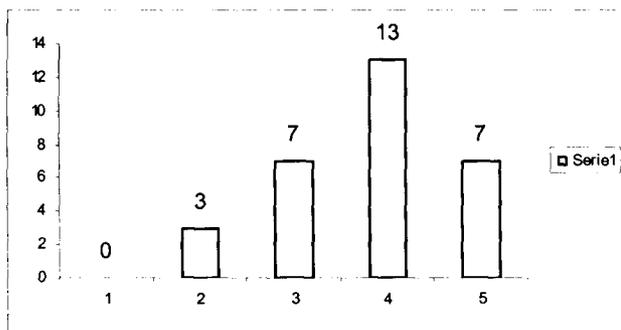
ANEXOS I. Resultados Obtenidos por el Instrumento de Medición

I. Objetivos Claros

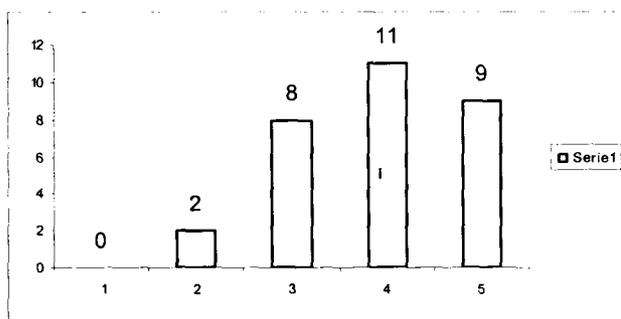
1.- ¿ La organización ha planteado un objetivo claramente definido para el desarrollo de los equipos de trabajo Six Sigma?



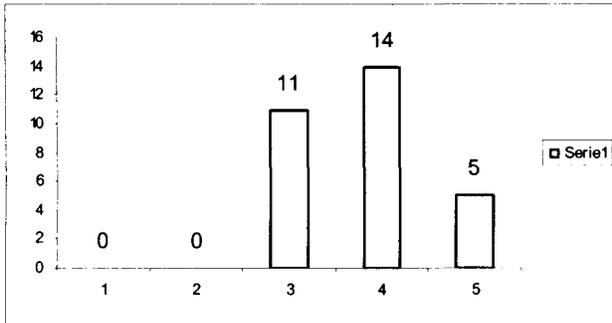
2.- ¿ Se establecen metas para alcanzar los objetivos planteados por la organización?



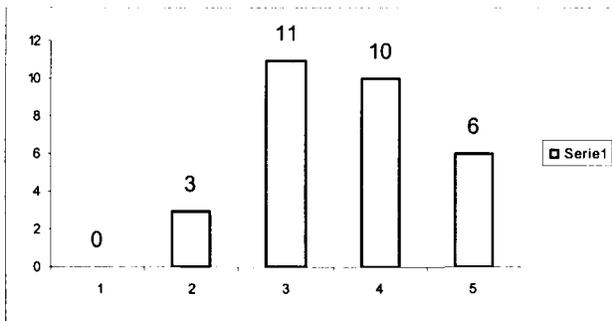
3.- ¿ Personalmente, tiene puntos compartidos dentro del objetivo establecido para el desarrollo del equipo Six Sigma?



4.- ¿ Considera usted alcanzables los objetivos establecidos por la organización?

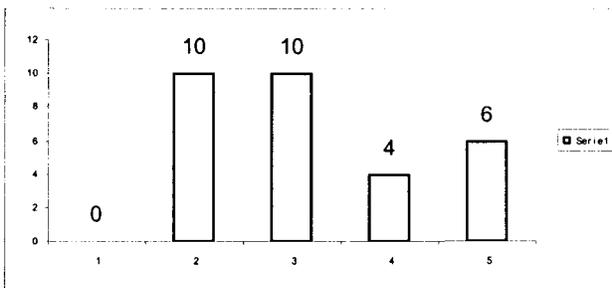


5.- ¿ Los objetivos establecidos están basados en la visión desarrollada para los equipos Six Sigma?

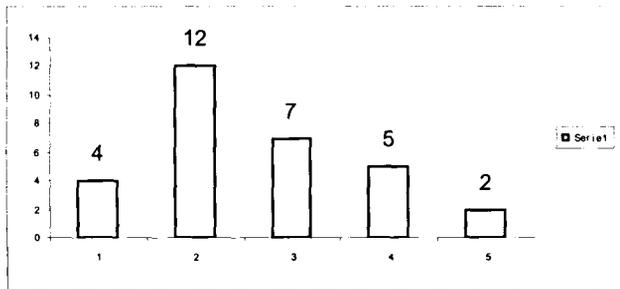


II. Otorgamiento de Recursos Necesarios

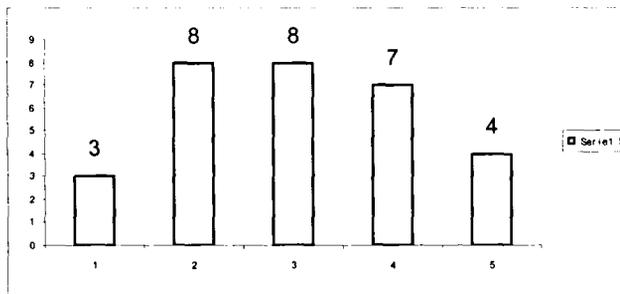
1.- ¿ Es la organización se encarga de proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de su proyecto Six Sigma?



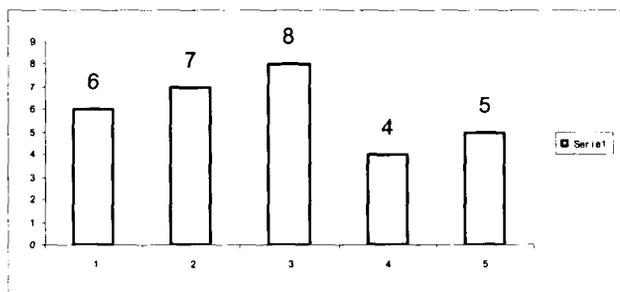
2.- ¿ La organización le proporciona los recursos económicos suficientes para el desarrollo de su proyecto?



3.- ¿ La organización le proporciona los recursos humanos suficientes para el desarrollo de su proyecto?

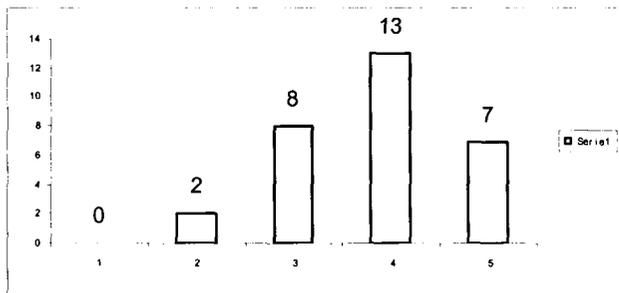


4.- ¿ Cuenta con una sala o espacio proporcionado por la organización para el desarrollo de sus actividades de proyecto Seis Sigma?

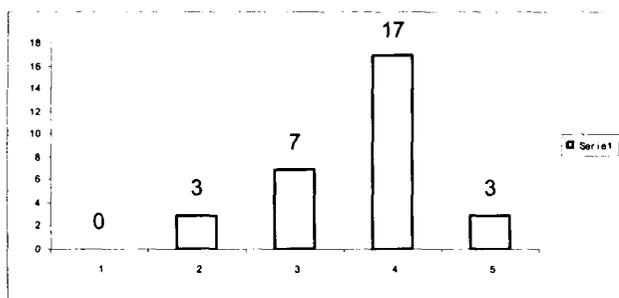


III. Información

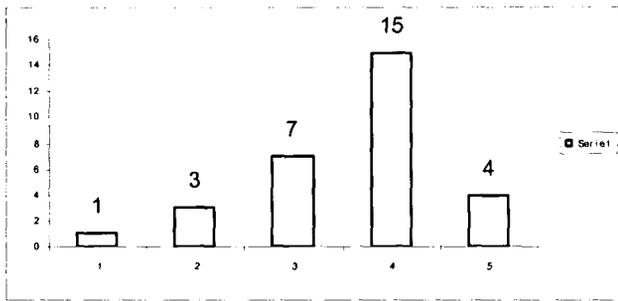
1.- ¿ La información que necesita para el desarrollo de su proyecto es accesible dentro de la organización?



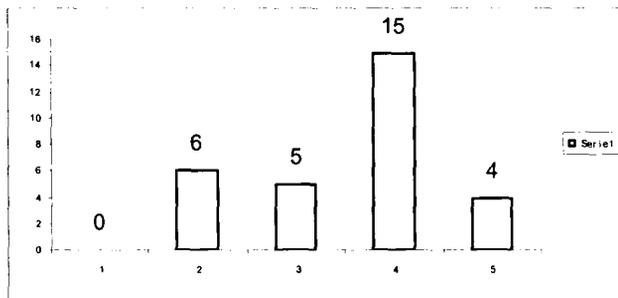
2.- ¿ La información con la que cuenta es suficiente para el desarrollo de su proyecto?



3.- ¿ Si usted tiene alguna duda en el desarrollo de su proyecto, cuenta su organización con fuentes de información accesibles que le ayuden a aclararla?

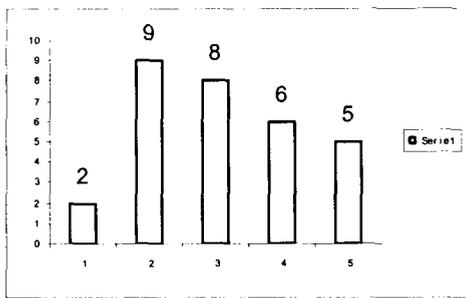


4.- ¿ Su organización cuenta con algún portal electrónico de libre acceso para obtener información cuando la necesite?

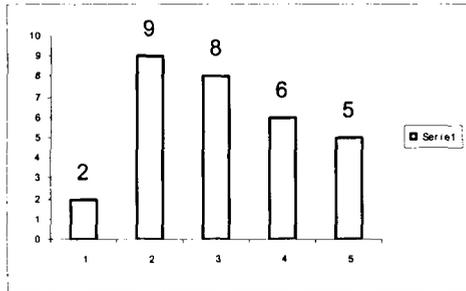


IV. Entrenamiento

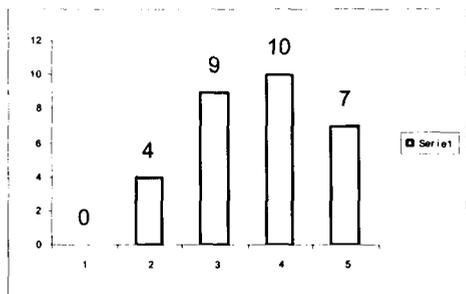
1.- ¿ Es su organización la encargada de proporcionarle entrenamiento para su formación como Green Belt?



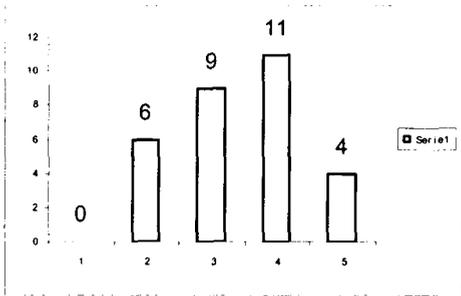
2.- ¿ El entrenamiento que usted recibe para su formación es constante?



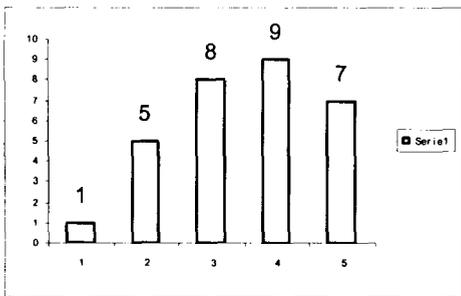
3.- ¿ El entrenamiento que recibió para tener la certificación como Green Belt, cubrió con todos los puntos marcados en el programa?



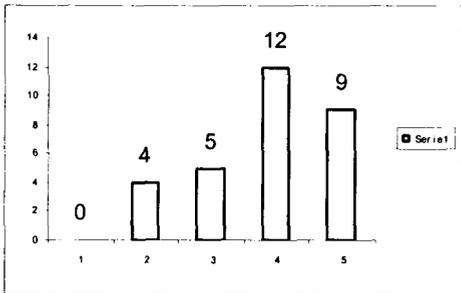
4.- ¿ Quedaron claros todos los conceptos técnicos y prácticos proporcionados en su entrenamiento?



5.- ¿ Se le han proporcionado lecturas o manuales que le ayuden a su formación como Green Belt?

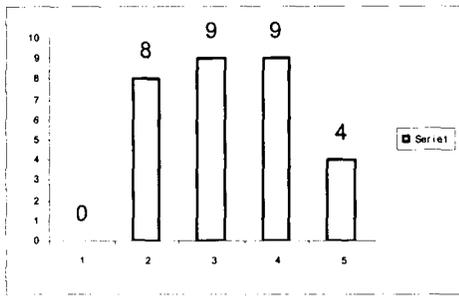


6.- ¿ Cuando se tienen algunas dudas en el desarrollo del proyecto, acude su entrenador en el momento que lo necesita?

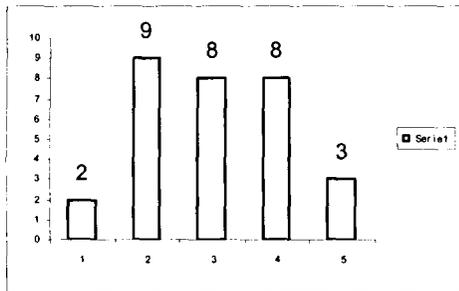


V. Retroalimentación

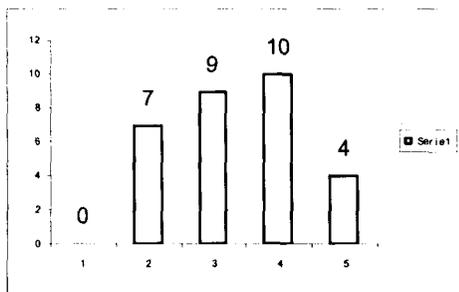
1.- ¿ La organización se encarga de hacerle llegar por algún medio físico la retroalimentación del desarrollo del proyecto?



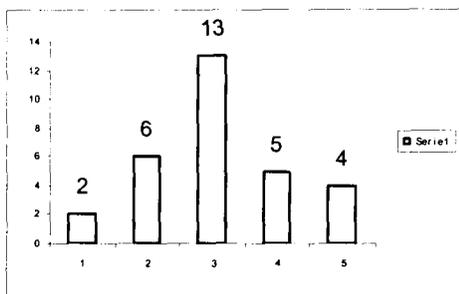
2.- ¿ La forma en que usted recibe retroalimentación por parte de la organización es de manera frecuente?



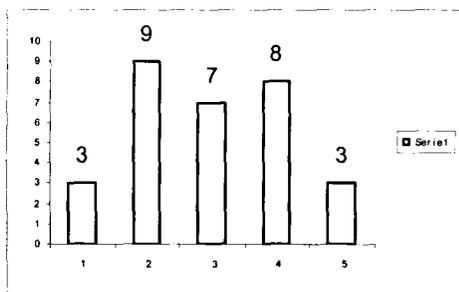
3.- ¿ La retroalimentación que usted recibe como Green Belt se genera de manera individual?



4.- ¿ El equipo de trabajo, obtiene retroalimentación de sus actividades desempeñadas por parte de la organización?

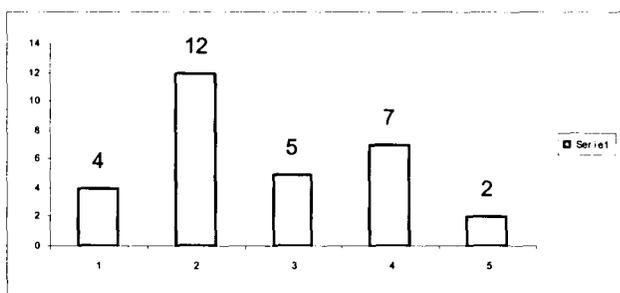


5.- ¿ Es frecuente la forma en que la organización genera la retroalimentación a los Green Belts?

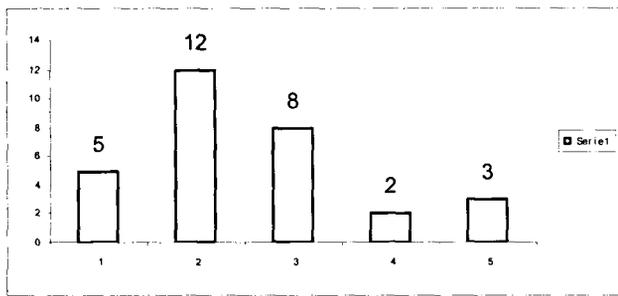


VI. Monitoreo

1.- ¿ La organización participa activamente para continuar el cumplimiento de los objetivos marcados por la mejora propuesta?

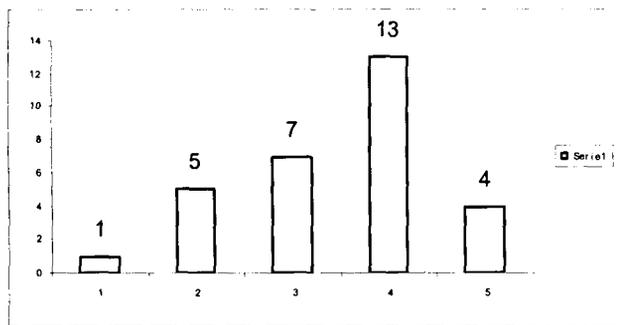


2.- ¿ La organización tiene establecido un sistema de indicadores que muestren si la implementación su proyecto se mantiene o decae?

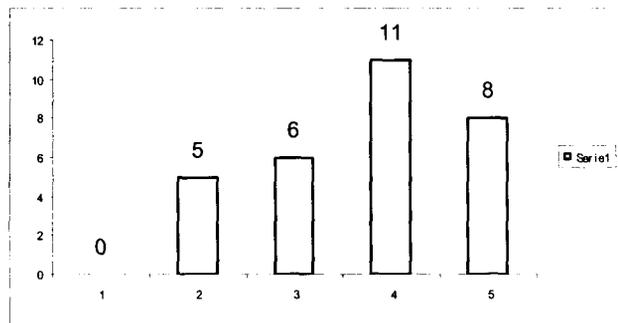


VII. Visión

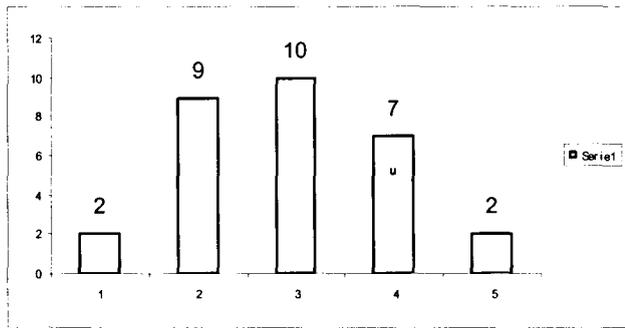
1.- ¿ El equipo cuenta con una visión claramente determinada sobre lo que consiste el Cambio Organizacional "Six Sigma"?



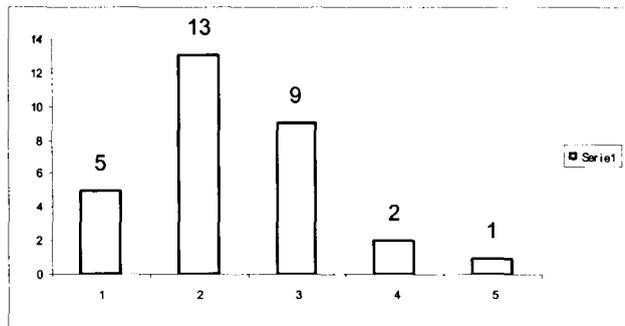
2.- ¿ Al momento de recibir el entrenamiento y ser seleccionado a participar como Green Belt dentro del equipo, la visión, misión y objetivos fueron claramente manifestados?



3.- ¿ Las actividades desarrolladas dentro del equipo de trabajo, son dictadas y basadas en base a la visión?

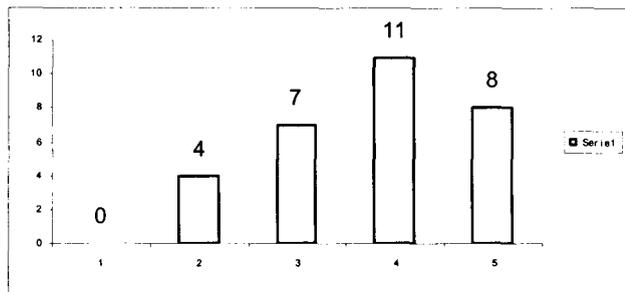


4.- ¿ Fue tomada su opinión para el desarrollo e implementación de la visión de los equipos Six Sigma?

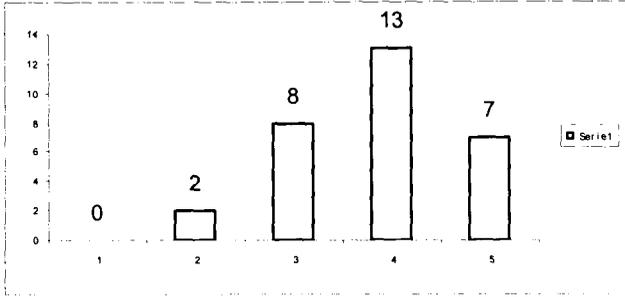


VIII. Seguridad Participativa

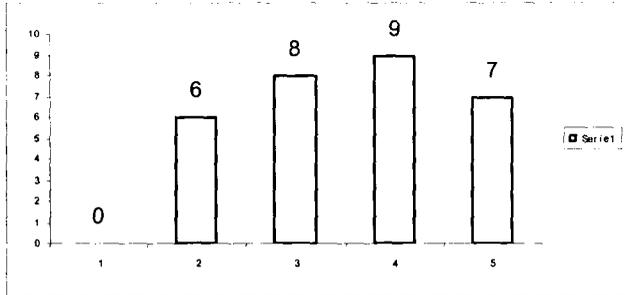
1.- ¿ Todos los miembros del equipo participan en la toma de decisiones?



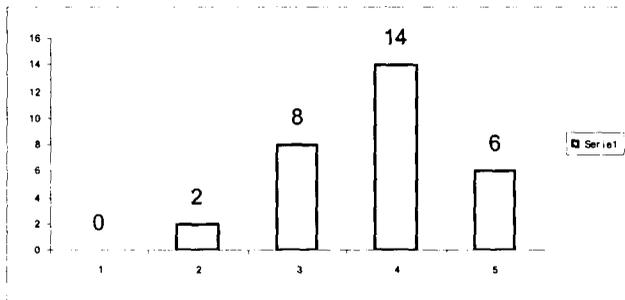
2.- ¿ Los miembros del equipo hacen comentarios positivos por sus logros con el resto de los integrantes del equipo?



3.- ¿ Se llevan registros de los avances que el equipo presenta?

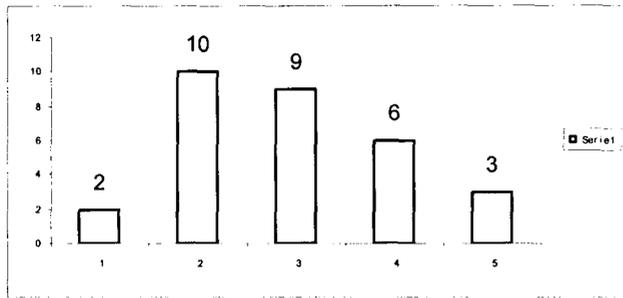


4.- ¿ Estos avances son presentados a la organización para su análisis y evaluación?

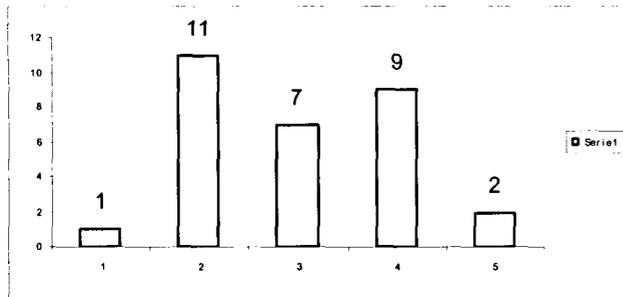


IX. Ambiente Propicio para la Ejecución del Cambio

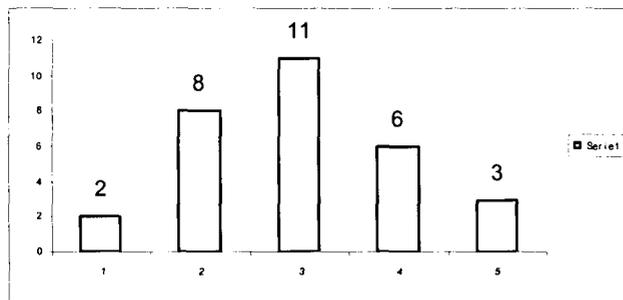
1.- ¿ Se utilizan métodos de evaluación para tener un conocimiento del nivel de rendimiento de cada uno de los integrantes del equipo?



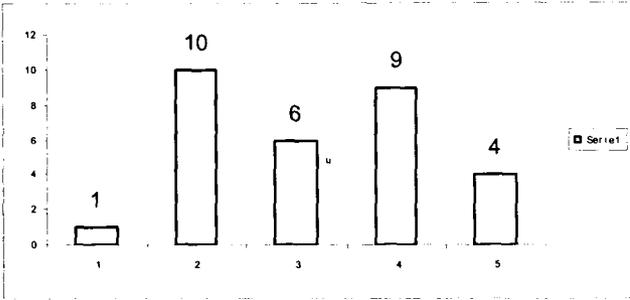
2.- ¿ Se tienen estándares de medición para evaluar el rendimiento de los miembros del equipo?



3.- ¿ Se comprometen todos los miembros del equipo por igual a sostener de manera activa cada una de las actividades que se les proponen a ejecutar?

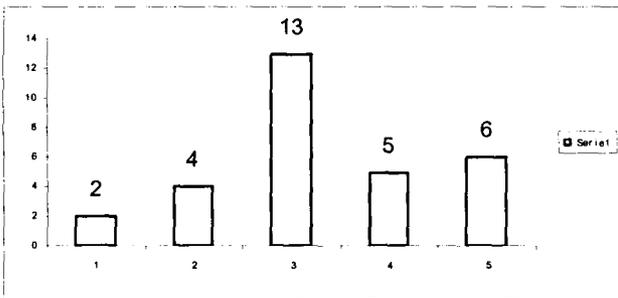


4.- ¿ Se establecen practicas para alcanzar los objetivos planteados por el equipo?

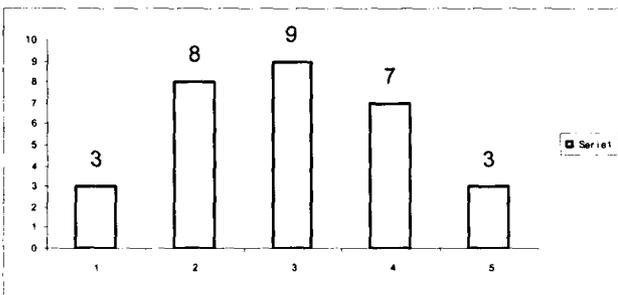


X. Reconocimiento y Recompensas

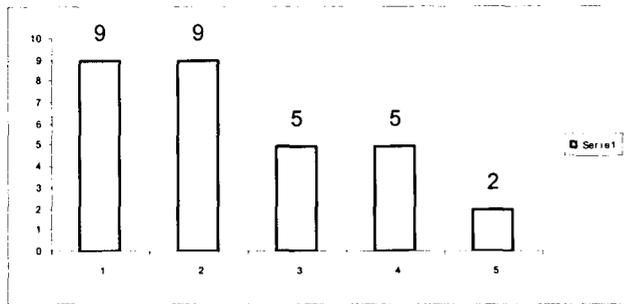
1.- ¿ La organización reconoce las aportaciones y mejoras realizadas por el equipo de trabajo?



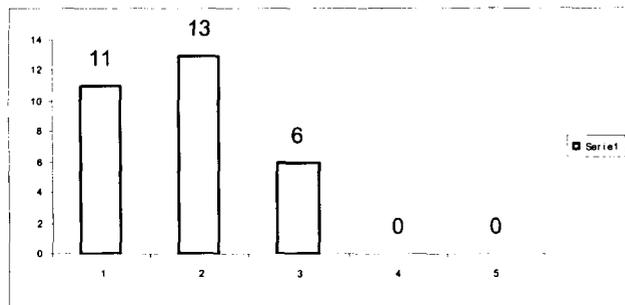
2.- ¿ Son reconocidos públicamente los logros obtenidos por los Green Belts?



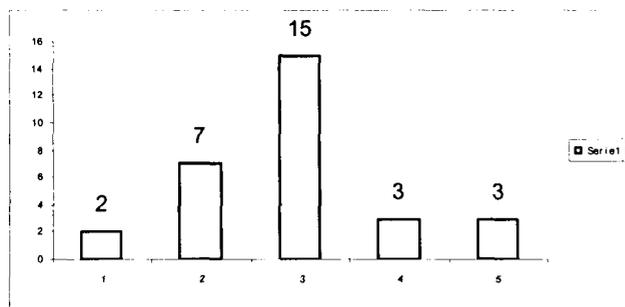
3.- ¿ Conoce usted algún sistema de recompensas que la organización otorgue al cumplimiento de los objetivos de la mejora implementada?



4.- ¿ Los reconocimientos que usted recibe por el éxito de su mejora, son por lo general monetarios?

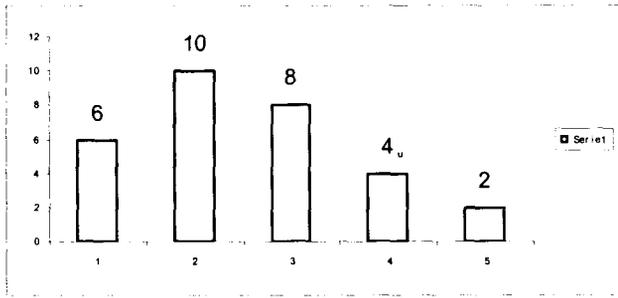


5.- ¿ Los reconocimientos que usted recibe por el éxito de su mejora, son por lo general verbales?

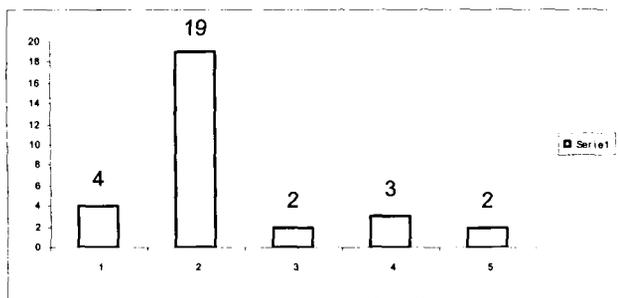


XI. Participación y Dedicación Activa

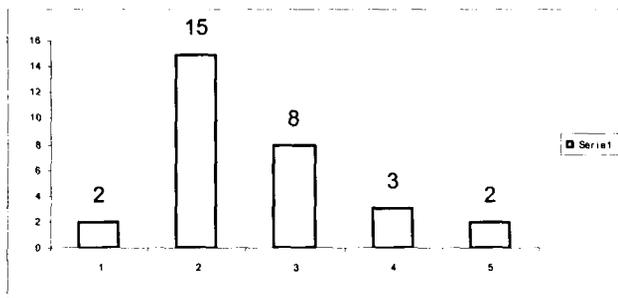
1.- ¿ Su organización le brinda tiempo dentro de sus horas de trabajo para dedicarse "exclusivamente" al desarrollo de sus actividades del proyecto Seis Sigma?



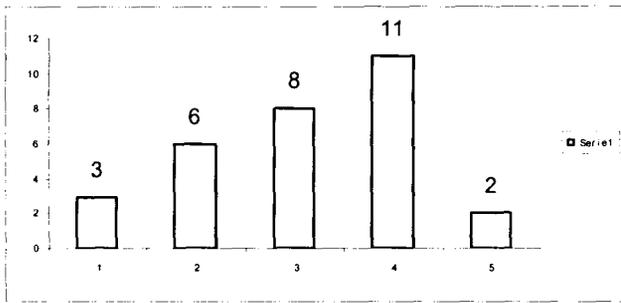
2.- ¿ Considera usted suficiente el tiempo que dedica a la realización de sus actividades del proyecto?



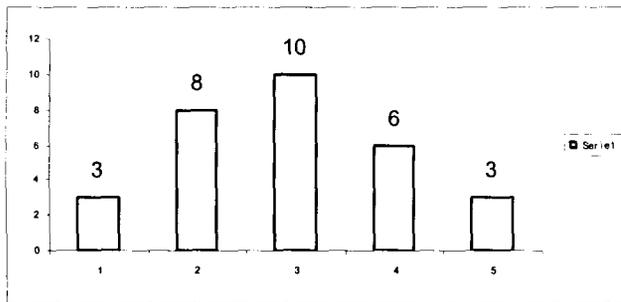
3.- ¿ La participación activa en el desarrollo del equipo de trabajo se da de la misma manera para todos los integrantes del equipo?



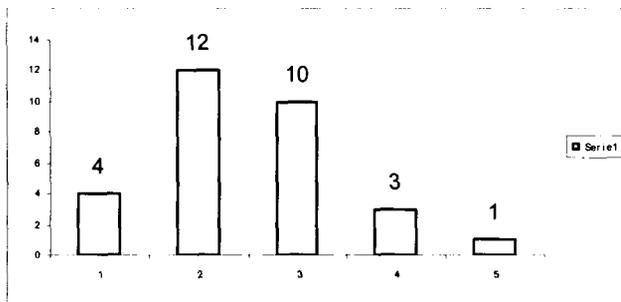
4.- ¿ Su organización promueve la participación y dedicación a sus actividades como integrante de un equipo de trabajo?



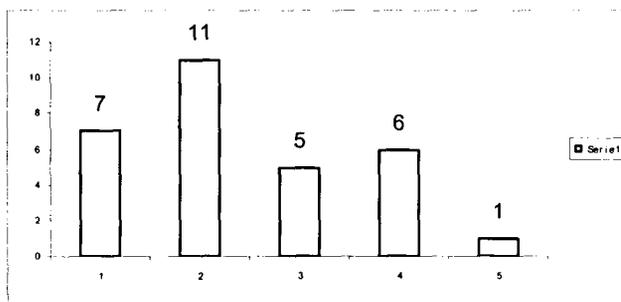
5.- ¿ Recibe usted tiempo y dedicación suficiente de parte del coordinador de Seis Sigma para el desarrollo de su proyecto?



6.- ¿ Existe una planeación adecuada del tiempo invertido para sus actividades como Green Belt y para el desarrollo de las actividades de su puesto?

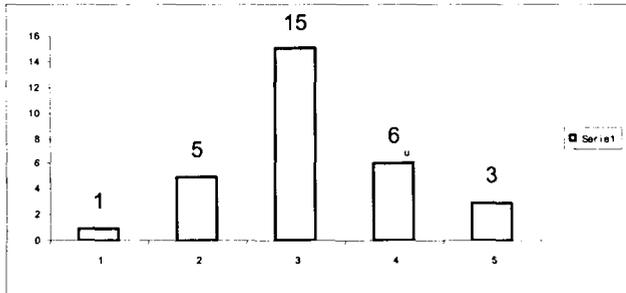


7.- ¿ Que tan de acuerdo considera usted invertir parte de su tiempo en el desarrollo del proyecto Six Sigma cuando ha terminado sus actividades laborales dentro de la empresa?

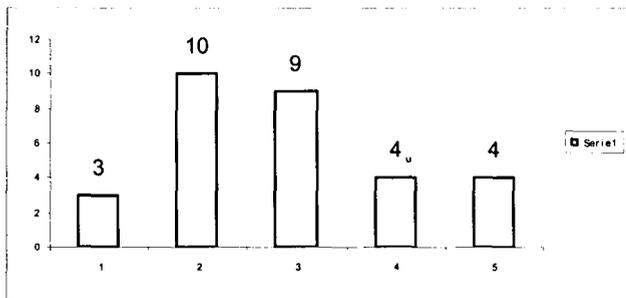


XII. Liderazgo para fomentar el Sostenimiento del Cambio

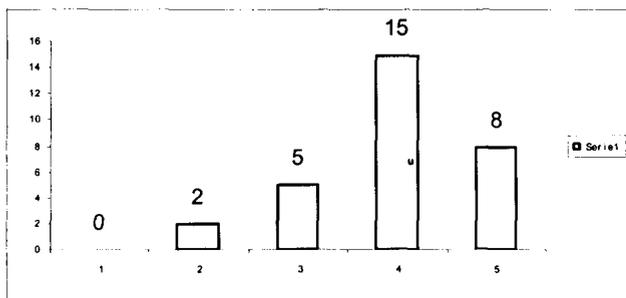
1.- ¿ Al culminar la mejora dentro de su área de desarrollo, continua usted con un seguimiento directo para verificar su implementación adecuada?



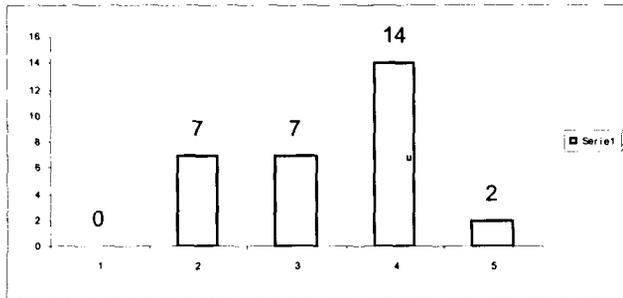
2.- ¿ Sus esfuerzos de líder para mantener la mejora funcionando son los adecuados para que los resultados se mantengan o mejoren con el paso del tiempo?



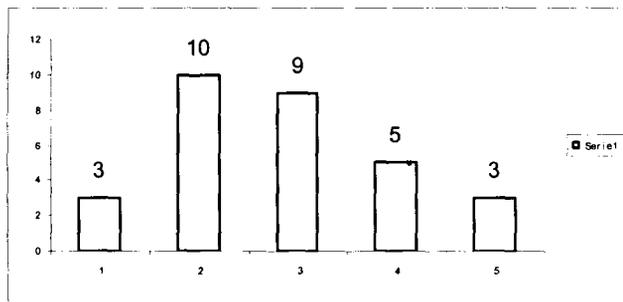
3.- ¿ Considera importante que el liderazgo participativo se den a los niveles de equipo de trabajo y organización?



4.- ¿ Se mantiene un registro del avance de la mejora implementada?



5.- ¿ Tiene establecido un sistema de monitoreo que le indique si la implementación su proyecto se mantiene o decae?



ANEXOS II. INSTRUMENTO DE MEDICION PARA LAS VARIABLES DE ESTUDIO ENFOCADO A EL ESTUDIO DE EQUIPOS DE TRABAJO SIX SIGMA

Muchas gracias por haber aceptado participar en el desarrollo de este estudio.

Mi nombre es Lizbeth López Hernández y curso la Maestría en Ciencias en Sistemas de Calidad y Productividad en el ÍTESM Campus Monterrey.

El propósito de la presente investigación, obtener información de utilidad para el estudio de los equipos de trabajo, en este caso enfocados a los equipos de trabajo Six Sigma.

Para facilitar y explicar la mecánica a seguir en la obtención de resultados, a continuación se presentan las siguientes instrucciones:

1. Lea por favor cada pregunta cuidadosamente
2. No invierta mucho tiempo en cada pregunta.
3. Por favor, conteste lo que ha experimentado dentro de su equipo de trabajo, no lo que crea o le gustaría que fuera.
4. Todas las preguntas tienen un objetivo principal, no se pretende manipular alguna variable en específico.
5. Encierre en un círculo la respuesta que represente lo que actualmente esta ocurriendo dentro de su equipo de trabajo (como lo muestra el ejemplo en la escala de calificación)
6. El tiempo que le tomara responder este cuestionario es de 20 a 25, por lo que pedimos preste atención a lo que ha de responder.
7. La información obtenida para este estudio se considera muy importante, por lo que se pide responder el cuestionario de forma "*anónima*" así que cuente con la seguridad de que la información obtenida se maneje de manera confidencial.
8. La escala de calificación a cada pregunta pretende conocer el grado de acuerdo y desacuerdo con cada afirmación:

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	<input checked="" type="radio"/> 4	3	2	1

9. Se le pide por favor no deje pregunta alguna sin respuesta, en caso que ninguna de las opciones se asemeje a lo que esta experimentando, se le pide encierre con un círculo la opción "*totalmente en desacuerdo*".

10. Como dato adicional, cada pregunta debe tener solo UNA respuesta.

Muchas Gracias por su participación.
Lizbeth López.

I. Objetivos Claros

1. La organización ha planteado un objetivo claramente definido para el desarrollo de los equipos de trabajo Six Sigma

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Se establecen metas para alcanzar los objetivos planteados por la organización

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Personalmente, tiene puntos compartidos dentro del objetivo establecido para el desarrollo del equipo Six Sigma.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Considera usted alcanzables los objetivos establecidos por la organización

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

5. Los objetivos establecidos están basados en la visión desarrollada para los equipos Six Sigma

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

II. Otorgamiento de Recursos Necesarios

1. Es la organización se encarga de proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de su proyecto Six Sigma

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. La organización le proporciona los recursos económicos suficientes para el desarrollo de su proyecto

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. La organización le proporciona los recursos humanos suficientes para el desarrollo de su proyecto

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Cuenta con una sala o espacio proporcionado por la organización para el desarrollo de sus actividades de proyecto Seis Sigma

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

III. Información

1. La información que necesita para el desarrollo de su proyecto es accesible dentro de la organización

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. La información con la que cuenta es suficiente para el desarrollo de su proyecto

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Si usted tiene alguna duda en el desarrollo de su proyecto, cuenta su organización con fuentes de información accesibles que le ayuden a aclararla.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Su organización cuenta con algún portal electrónico de libre acceso para obtener información cuando la necesite.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

IV. Entrenamiento

1. Es su organización la encargada de proporcionarle entrenamiento para su formación como Green Belt

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. El entrenamiento que usted recibe para su formación es constante

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. El entrenamiento que recibió para tener la certificación como Green Belt, cubrió con todos los puntos marcados en el programa

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Quedaron claros todos los conceptos técnicos y prácticos proporcionados en su entrenamiento

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

5. Se le han proporcionado lecturas o manuales que le ayuden a su formación como Green Belt

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

6. Cuando se tienen algunas dudas en el desarrollo del proyecto, acude su entrenador en el momento que lo necesita

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

V. Retroalimentación

1. La organización se encarga de hacerle llegar por algún medio físico la retroalimentación del desarrollo del proyecto.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. La forma en que usted recibe retroalimentación por parte de la organización es de manera frecuente

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. La retroalimentación que usted recibe como Green Belt se genera de manera individual

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. El equipo de trabajo, obtiene retroalimentación de sus actividades desempeñadas por parte de la organización

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

5. Es frecuente la forma en que la organización genera la retroalimentación a los Green Belts

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

VI. Monitoreo

1. La organización participa activamente para continuar el cumplimiento de los objetivos marcados por la mejora propuesta

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. La organización tiene establecido un sistema de indicadores que muestren si la implementación su proyecto se mantiene o decae

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

VII. Visión

1. El equipo cuenta con una visión claramente determinada sobre lo que consiste el Cambio Organizacional "Six Sigma"

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Al momento de recibir el entrenamiento y ser seleccionado a participar como Green Belt dentro del equipo, la visión, misión y objetivos fueron claramente manifestados

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Las actividades desarrolladas dentro del equipo de trabajo, son dictadas y basadas en base a la visión

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Fue tomada su opinión para el desarrollo e implementación de la visión de los equipos Six Sigma

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

VIII. Seguridad Participativa

1. Todos los miembros del equipo participan en la toma de decisiones

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Los miembros del equipo hacen comentarios positivos por sus logros con el resto de los integrantes del equipo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Se llevan registros de los avances que el equipo presenta

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Estos avances son presentados a la organización para su análisis y evaluación

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

IX. Ambiente Propicio para la Ejecución del Cambio

1. Se utilizan métodos de evaluación para tener un conocimiento del nivel de rendimiento de cada uno de los integrantes del equipo.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Se tienen estándares de medición para evaluar el rendimiento de los miembros del equipo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Se comprometen todos los miembros del equipo por igual a sostener de manera activa cada una de las actividades que se les proponen a ejecutar

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Se establecen practicas para alcanzar los objetivos planteados por el equipo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

X. Reconocimiento y Recompensas

1. La organización reconoce las aportaciones y mejoras realizadas por el equipo de trabajo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Son reconocidos públicamente los logros obtenidos por los Green Belts

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Conoce usted algún sistema de recompensas que la organización otorgue al cumplimiento de los objetivos de la mejora implementada

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Los reconocimientos que usted recibe por el éxito de su mejora, son por lo general monetarios

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

5. Los reconocimientos que usted recibe por el éxito de su mejora, son por lo general verbales

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

XI. Participación y Dedicación Activa

1. Su organización le brinda tiempo dentro de sus horas de trabajo para dedicarse "exclusivamente" al desarrollo de sus actividades del proyecto Seis Sigma

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Considera usted suficiente el tiempo que dedica a la realización de sus actividades del proyecto

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. La participación activa en el desarrollo del equipo de trabajo se da de la misma manera para todos los integrantes del equipo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Su organización promueve la participación y dedicación a sus actividades como integrante de un equipo de trabajo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

5. Recibe usted tiempo y dedicación suficiente de parte del coordinador de Seis Sigma para el desarrollo de su proyecto

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

6. Existe una planeación adecuada del tiempo invertido para sus actividades como Green Belt y para el desarrollo de las actividades de su puesto

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

7. Que tan de acuerdo considera usted invertir parte de su tiempo en el desarrollo del proyecto Six Sigma cuando ha terminado sus actividades laborales dentro de la empresa.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

XII. Liderazgo para fomentar el Sosténimiento del Cambio

1. Al culminar la mejora dentro de su área de desarrollo, continua usted con un seguimiento directo para verificar su implementación adecuada

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

2. Sus esfuerzos de líder para mantener la mejora funcionando son los adecuados para que los resultados se mantengan o mejoren con el paso del tiempo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3. Considera importante que el liderazgo participativo se den a los niveles de equipo de trabajo y organización

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

4. Se mantiene un registro del avance de la mejora implementada

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

5. Tiene establecido un sistema de monitoreo que le indique si la implementación su proyecto se mantiene o decae

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Centro de Información-Biblioteca



30002006522015