



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

**ESCUELA CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**



**PROGRAMA BACHILLERATO Y LICENCIATURA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE ESTUDIO
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Gerardo A. Ortega Aguilar

I Cuatrimestre

2009

PRESENTACIÓN

Nuestra propuesta aborda el estudio del cambio organizacional desde una perspectiva pragmática, que define al Cambio Organizacional como aquella actividad que implica la utilización de estrategias para aumentar la capacidad de competir en el mercado con una mayor calidad y creatividad. El curso se inicia con una revisión del mercado global y las estrategias de marketing que desarrollan las empresas y las decisiones que enfrentan para volverse globales; las empresas como centro de poder capitalista; los tipos de formas del cambio organizacional; la coherencia que debe existir entre variables organizacionales ; la innovación, el cambio estratégico y el aprendizaje organizativo, para pasar luego a una revisión de los componentes para liderar iniciativas de cambio y movilizar capacidades del personal para lograr un cambio positivo mediante un modelo de diverso grado de generalidad, aplicabilidad y abstracción que los alumnos aplicarán a situaciones específicas por medio del estudio de casos.

El cambio no es suave ni automático. Es un proceso con fuertes desafíos para los directivos de la organización. En medio del océano de dudas que envuelve el proceso de cambio, una cosa es segura: si el líder intenta implementar (imponer) los cambios "desde arriba", sus energías se dilapidarán en luchas desgastantes. Una implementación rápida y completa de los cambios exige inspirar el compromiso de los protagonistas. La participación no es una opción. Ignorar la necesidad de las personas de participar en el proceso de cambio es abrir las puertas del fracaso.

Claro, esto es mucho más sencillo de decir que de hacer. ¿Cómo fomentar el compromiso y la participación? Muchos líderes empiezan implementando el cambio en pequeños grupos para que éstos luego lo generalicen a toda la organización. Problema: esta actitud puede generar resistencias entre aquellos que se sienten ignorados y excluidos del proceso.

Cualquier técnica o método de cambio organizacional fracasará si antes no se tiene en cuenta una cuestión elemental: no importa cuán claro, visionario o importante sea un mensaje: este sólo puede producir reacciones, jamás un acatamiento directo. Apréndalo bien. Esto ocurre en TODAS las organizaciones.

Si usted es un directivo en medio de un proceso de cambio organizacional, prepárese a esperar tantas reacciones como individuos reciben su mensaje. En lugar de iniciar una "caza de brujas" de los desleales, o repetir y repetir las órdenes, luchando como el Quijote contra los molinos, aprenda de las reacciones de los otros. Cada reacción refleja una percepción diferente de lo que es importante. Analizar esta diversidad es clave para desarrollar una mejor comprensión de lo que está pasando.

Para lograrlo, es fundamental reformular algunas de nuestras creencias sobre la psicología humana. No todos percibimos lo mismo ni sacamos las mismas conclusiones. Las personas tienen percepciones diferentes del mismo asunto. Entonces, si a usted le toca guiar un proceso de cambio, no intente imponerlo desde arriba. Jamás convencerá a la tropa de los beneficios de adherirse a la visión que usted intenta imponer. Mejor hable con ellos y pregúnteles cómo perciben el cambio.

Todo cambio exige de los administradores, gerentes y ejecutivos, una nueva actitud y una nueva forma de pensar y actuar por parte de las organizaciones que dirigen. Una posición pasiva y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer – llamado por algunos liderazgo *laissez faire*- , puede comprometer el futuro de cada organización.

La vertiginosa necesidad de cambio produce una fuerte inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para llevarlo a cabo. Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente, negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En verdad, 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.

El término gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión empresarial, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Aspectos tales como: la comprensión del sistema de comercio internacional y el entorno político legal; la innovación como una nueva forma de pensar y la nueva visión de gran empleador – organizador que ofrezca no sólo oportunidades sino espacios creativos y desarrollo del personal; comprensión entre la relación directa entre el cambio organizacional y el rediseño y efectividad organizacional; el escrutinio de los problemas inherentes a la administración del cambio y el cómo superarlos; la coherencia entre estructura, liderazgo, estrategia y cultura; entre otros, constituyen los elementos primordiales o fundamentales para orientar un cambio positivo en nuestras organizaciones.

Las organizaciones contemporáneas se caracterizan por el constante cambio: reorientación de la estrategia, modelamiento de procesos, implantaciones de

tecnología, fusiones y adquisiciones. En este contexto se requiere una estrategia de cambio organizacional que apalanque la transición y garantice el éxito y la sostenibilidad de los cambios. Esta estrategia, que se traduce en una gestión efectiva del cambio, incluye: analizar la disposición organizacional hacia el cambio y definir una estrategia alineada, preparar a la organización para la etapa de adopción del cambio, comprometer a la organización con el cambio y por último, pero no menos importante, desarrollar las habilidades necesarias para afianzar el cambio.

Sin embargo, la administración del proceso de cambio no es tan fácil como pudiera pensarse, como se describió anteriormente, debido a la gran cantidad de elementos o aspectos que involucra. Además, para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Sin duda el cambio es una de las características de nuestro tiempo. En este curso se intenta demostrar el cambio en su propia naturaleza, creando un espacio conceptual que de sentido a las consecuencias operacionales que de este nuevo cambio se deriven, enmarcando este nuevo paradigma o "el fenómeno del cambio" en un conjunto de significados dentro del cual sea posible la comprensión holística, integral y fructífera del fenómeno.

Esta antología, y específicamente la estructura de las lecturas seleccionadas, pretende evidenciar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar, de manera muy integrada, aspectos técnicos y aspectos humanos. Sin capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del objeto principal del cambio organizacional, resultará mucho más dificultoso y hasta tornarse con más probabilidades de fracasar.

Se recomienda al alumno que para afrontar con éxito el curso Cambio Organizacional, es indispensable una dedicación semanal de 18 horas. Es necesario elaborar resúmenes acerca de los capítulos de la antología, responder las preguntas de cada capítulo y resolver los casos que se plantean.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PRESENTACIÓN	3
I. Generalidades del curso y de la guía de estudio	7
II. Primera Tutoría	12
III. Segunda Tutoría	17
IV. Tercera Tutoría	22
V. Cuarta Tutoría	28

I. GENERALIDADES DEL CURSO Y DE LA GUÍA DE ESTUDIO

OBJETIVOS GENERALES

1. Reconocer el papel y la importancia del cambio en la organización moderna.
2. Utilizar los conceptos, prácticas, herramientas y aplicaciones fundamentales para enfrentar el cambio organizacional en el contexto empresarial y social actual.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CURSO

Durante el desarrollo del curso, el estudiante:

- ✓ Adquiere los conceptos, prácticas y procesos de globalización de las empresas, mediante el análisis de los retos y riesgos que enfrenta la organización moderna.
- ✓ Explica cómo en un mundo global, las estructuras del pasado no tienen posibilidades y que, para alcanzar el éxito, es preciso moldear el futuro.
- ✓ Analiza la importancia del enfoque moderno del liderazgo; la visión única y diferenciada y el trabajo en equipo y la educación como arma competitiva.
- ✓ Examina el cambio organizacional y los problemas de transformación que ocurren en el ciclo de vida de una empresa.
- ✓ Analiza los tipos de cambio que las organizaciones deben experimentar y cómo pueden administrar el proceso de cambio.
- ✓ Conoce la importancia de la coherencia entre la estrategia y las palancas de cambio: medir, motivar positivamente o negativamente y formar.
- ✓ Explica la relación entre cultura y valores y la dirección general de la empresa.

- ✓ Destaca la importancia de la información y la acción para ejercer el poder político en las empresas.
- ✓ Relaciona los problemas que generan las diferentes partes del modelo de dirección en la gestión del cambio global y cómo prepararse para solucionarlos.
- ✓ Comprende los pasos involucrados en la creación de un escenario organizacional para apoyar la innovación y la creatividad.
- ✓ Conoce la diferentes formas para crear las condiciones indispensables para orientar el cambio de manera positiva

REQUISITOS Y VALOR EN CRÉDITOS

Este curso es uno de los últimos de las carreras de licenciaturas en Administración con énfasis en: Banca y Finanzas, Gestión Organizacional, Recursos Humanos y Producción de la Escuela de Administración de Negocios.

Aunque no existen requisitos previos para su matrícula las herramientas que se utilizarán en él suponen que el alumno tenga los conocimientos mínimos que garantizan los cursos de Administración General 1 y 2, Estrategia 1, Contabilidad 1 y 2; Finanzas 1 y Administración de Recursos Humanos

Su valor es de **cuatro créditos** y se imparte por periodo cuatrimestral.

Este curso se evaluará mediante dos pruebas parciales. En total tiene cuatro tutorías: dos antes de la aplicación del I examen ordinario y dos antes del segundo examen parcial.

EVALUACIÓN DEL CURSO

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	VALOR
PRIMER EXAMEN ORDINARIO	50%
SEGUNDO EXAMEN ORDINARIO	50%

MODALIDAD DE ESTUDIO

Esta guía de estudio se diseñó con la finalidad de orientarle a través del cuatrimestre, mostrándole los temas del texto que debe cubrir, así como la secuencia para hacerlo.

Además, usted podrá disponer de cuatro tutorías presenciales de asistencia no obligatoria, cada una de las cuales tiene una duración de tres horas. Durante las mismas, usted podrá plantear las consultas teóricas de la materia correspondiente, misma que necesariamente deberá estudiar previo a la tutoría. Las tutorías corresponderán a semana B y las fechas correspondientes se incluyen en la orientación del curso y en la página web de la UNED www.uned.ac.cr, servicios al estudiante.

Asimismo, usted podrá plantear, a distancia, las consultas teóricas, a través del Programa de Apoyo Didáctico de la Escuela de Ciencias de la Administración, por los siguientes medios:

- Teléfonos 253-1121 o 234-3235, siguiendo las instrucciones del sistema para consultas académicas.
- Las consultas de carácter administrativo deben ser canalizadas mediante INFOUNED al teléfono 2253-1121, seleccionando la opción correspondiente, consultando en la web www.uned.ac.cr, o en los folletos de información.
- Correo electrónico codigodelamateria@uned.ac.cr, por ejemplo, para la materia Administración General I sería 451@uned.ac.cr.

SOBRE LA ANTOLOGÍA

La antología denominada *CAMBIO ORGANIZACIONAL* es una antología que incluye textos de los siguientes autores: B.J. Hode, William P. Anthony, Lawrence M. Gales, David A. Whetten, Kim S. Cameron, Garret R. Jones, Jonas Ridderstrale, Kjell Nordström, Pascual Montañas Duato, Phillip Kotler y Gary Armstrong.

Esta antología consta de un total de 13 temas, a saber:

Tema 1: “El mercado global”, capítulo 15 del libro “Fundamentos de Marketing”, Phillip Kotler, Gary Armstrong. Sexta Edición, Pearson Educación de México, 2003

Tema 2: “Funky S.A.”, capítulo 4 del libro “Funky Business”, Jonas Ridderstrale, Kjell Nordström. Primera Edición, Pearson Educación S.A, 2000.

- Tema 3:** "Tú Funky", capítulo 5 del libro "Funky Business", Jonas Ridderstrale, Kjell Nordström. Primera Edición, Pearson Educación S.A., 2000.
- Tema 4:** "Transformaciones Organizacionales", capítulo 11 del libro "Teoría Organizacional", Garret R. Jones. Quinta Edición, Pearson Educación de México, 2008.
- Tema 5:** "Tipos y formas de cambio organizacional", capítulo 10 del libro "Teoría Organizacional", Garret R. Jones. Quinta Edición, Pearson Educación de México, 2008.
- Tema 6:** "La coherencia entre estructura y estrategia", capítulo 14 del libro "Inteligencia Política", Pascual Montañés Duato. Primera Edición, Pearson Educación, 2003.
- Tema 7:** "La coherencia entre la estrategia y las palancas de cambio", capítulo 11 del libro "Inteligencia Política", Pascual Montañés Duato. Primera Edición, Pearson Educación, 2003.
- Tema 8:** "La coherencia entre la estrategia y la cultura de la empresa", capítulo 12 del libro "Inteligencia Política", Pascual Montañés Duato. Primera Edición, Pearson Educación, 2003.
- Tema 9:** "La coherencia entre el liderazgo y estrategia", capítulo 13 del libro "Inteligencia Política", Pascual Montañés Duato. Primera Edición, Pearson Educación, 2003.
- Tema 10:** "La coherencia en todas las partes del modelo de dirección: la gestión del cambio global", capítulo 14 del libro "Inteligencia Política", Pascual Montañés Duato. Primera Edición, Pearson Educación, 2003.
- Tema 11:** "Innovación, cambio estratégico y aprendizaje organizativo", capítulo 13 del libro "Teoría de la Organización", B.J. Hodge, William P. Anthony, Lawrence M. Gales. Sexta Edición. Pearson Educación S.A., 2003.
- Tema 12:** "Liderear el cambio positivo", capítulo 10 del libro "Desarrollo de habilidades directivas", David A. Whetten, Kim S. Cameron. Sexta Edición. Pearson Educación de México, 2005.
- Tema 13:** "Casos prácticos integradores", parte V, del libro "Teoría de la Organización", B.J. Hodge, William P. Anthony, Lawrence M. Gales. Sexta Edición. Pearson Educación S.A., 2003.

ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ESTUDIO

Esta guía consta de cinco partes, en las cuales se incluyen los contenidos básicos del curso, y los temas por tratar en cada tutoría.

Primera parte: Generalidades del curso

Segunda parte: Primera tutoría

Tema 1: "El mercado global"

Tema 2: "Funky S.A."

Tema 3: "Tú Funky"

Tercera parte: Segunda tutoría

Tema 4: "Transformaciones Organizacionales"

Tema 5: "Tipos y formas de cambio organizacional"

Tema 6: "La coherencia entre estructura y estrategia"

Cuarta parte: Tercera tutoría

Tema 7: "La coherencia entre la estrategia y las palancas de cambio"

Tema 8: "La coherencia entre la estrategia y la cultura de la empresa"

Tema 9: "La coherencia entre el liderazgo y estrategia"

Tema 10: "La coherencia en todas las partes del Modelo de dirección: la gestión del cambio global"

Quinta parte: Cuarta tutoría

Tema 11: "Innovación, cambio estratégico y aprendizaje organizativo"

Tema 12: "Liderar el cambio positivo"

Tema 13: "Casos prácticos integradores"

II. PRIMERA TUTORÍA

Se recomienda al estudiante estudiar los temas 1, 2 y 3 de la antología y preparar el resumen respectivo. Además, debe revisar los conceptos clave y realizar los ejercicios de autoevaluación de cada uno de los temas.

Conforme con la modalidad de enseñanza, el estudiante debe estudiar, previamente, los capítulos o la temática correspondiente a cada tutoría, de tal forma que la actividad sea provechosa para el aprendizaje.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos para esta tutoría son los siguientes:

- ✓ Entender el sistema de comercio internacional y cómo éste afecta las decisiones relativas al mercadeo internacional de las empresas.
- ✓ Comprender el modelo Funky

CONTENIDO

1. El mercado global.
2. Destruir para construir. El Modelo Funky.
3. Sentirse Funky.

1. EL MERCADO GLOBAL

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Comprender la forma en que el sistema de comercio internacional y los entornos económico, político-legal y cultural afectan a las decisiones relativas al marketing internacional de las empresas.
- ✓ Explicar cómo las empresas adaptan sus mezclas de marketing para los mercados internacionales.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.1 comprendido entre las páginas de la 555 a la 589.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: comunidad económica, controles de cambio, empresa de riesgo conjunto, empresa global, exportación, extensión de producto directa, fabricación por contrato contracomercio, invención de producto, inversión directa, licenciamiento, mezcla de marketing, perspectiva de canal entero, propiedad conjunta.

Una vez comprendidos los fundamentos de la forma en que las empresas desarrollan estrategias de marketing y mezclas de marketing para cultivar relaciones duraderas con los clientes para ofrecer un valor superior, es necesario extender esos fundamentos a un área particular: el marketing global. El nuevo milenio, los bloques comerciales (tales como el Mercado Común Europeo, el ALCA, el NAFTA y otros similares), los adelantos en materia de telecomunicaciones y otras tecnologías hacen del mundo un lugar mucho más pequeño. Las empresas de hoy enfrentan problemas de marketing internacional; en este tema se examinarán decisiones importantes que los mercadólogos deben enfrentar al volverse globales.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Exponga la forma en que el sistema de comercio internacional y los entornos económico, político, legal y cultural afectan las decisiones de marketing internacional de una empresa.
2. Describa tres enfoques clave para ingresar en mercados internacionales.
3. Explique cómo las empresas adaptan sus mezclas de marketing a los mercados internacionales.
4. Identifique las tres formas principales de organización de marketing internacional.

2. DESTRUIR PARA CONSTRUIR. EL MODELO FUNKY

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Comprender que la innovación total es una forma de pensar que afecta a todos y a todas.
- ✓ Identificar las características de una empresa *funky*.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar la temática No. 2 comprendido entre las páginas de la 135 a la 189.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: actitud empresarial, capital, características del modelo funky, competencias, creatividad, diversificación, estrategia, empresa global, innovación, jerarquía, marca de diseño, nicho de mercado, servicio al cliente, sinergia, transferencia y transformación del conocimiento.

En las empresas privadas – enfoque capitalista puro – las grandes empresas siguen siendo los centros de poder. Las empresas se conforman de cuatro elementos distintos: capital, es decir, billetes y monedas; maquinaria y edificios, el caro y sucio hardware; personal, el software problemático, y una idea básica, el elemento más complicado de todos. En un mundo global, confuso, que vive en tiempo real y se basa en la mente, las estructuras inflexibles del pasado no tienen posibilidades. Pero, las empresas funky no se limitan a adaptarse a los nuevos tiempos. No son espejos que reflejan los cambios del entorno. Las empresas funky fabrican espejos, espejos que reflejan imágenes que la gente no ha visto nunca. Nos permiten ver lo que antaño era invisible, sin serlo. Dan forma a nuestra percepción de las cosas. Este tema nos lleva a comprender el enfoque de la empresa funky y las partes que la componen.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Analice cada una de las características del modelo de empresa funky.
2. Explique en detalle los enfoques y cómo se refuerza el modelo de empresa funky.
3. Describa, según el modelo funky, el concepto de innovación y los tres replanteamientos que implica.

3. TÚ FUNKY

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Comprender el liderazgo funky.
- ✓ Comprender cómo el talento mueve al capital.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.3 comprendido entre las páginas de la 191a la 225.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: comunicación, destrucción creativa, dirección, educación, ideas, innovación, liderazgo, motivación, talento, trabajo en equipo, recompensas, visión.

Las empresas sin las personas no son nada. Esta verdad que se sabe desde décadas atrás nos lleva al enfoque funky, la función de las empresas hoy ya no se limita a contratar al personal, como en el pasado. La función principal será organizar. Es claro que existe una gran diferencia entre un gran empleador y un gran organizador. Este capítulo nos llevará a comprender la labor de un organizador, éste no ofrece trabajos, sino oportunidades: espacio creativo. El organizador ha de elegir una idea, definir los recursos necesarios para llevarla a cabo, y luego conseguir estos recursos. En el paradigma de organizar nada viene escrito. Las tareas pueden cambiar y el liderazgo también.

Ejemplo:

Fundamente por qué la motivación se basa cada vez más en valores.

Motivación basada en valores y principios es una idea enteramente nueva en comunicación y efectividad personal. La motivación tiene lugar, siempre que un estado interior de inquietud sea deliberadamente dirigido hacia un estado externo de satisfacción, por una gran cantidad de deseo sincero. El éxito de una empresa está íntimamente ligado al grado de motivación, al compromiso y a la actitud de las personas que la componen. El liderazgo tiene poco que ver con técnicas y estrategias, y es más bien una postura personal, una manera natural de ser. El líder es un motivador entusiasta, un gestor de la arquitectura humana. Defendemos que las mejores empresas son lo que son, porque su organización permite obtener resultados extraordinarios de personas comunes. Ser auténtico y coherente con uno mismo, construye el poder personal: incluyendo la lucidez, la orientación interior, el respeto, la responsabilidad y la conexión. (El modelo Funky)

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Comente el enfoque del liderazgo y visión que presenta el modelo funky.
2. Analice los aspectos principales que debe presentar el personal de una empresa para sentirse funky.
3. ¿Explique por qué se afirma que la tecnología está revolucionando la educación?

III. SEGUNDA TUTORÍA

Se recomienda al estudiante estudiar los temas 4,5, y 6 de la antología y preparar el resumen respectivo. Además, debe revisar los conceptos clave y realizar los ejercicios de autoevaluación de cada uno de los temas.

Conforme con la modalidad de enseñanza, el estudiante debe estudiar, previamente, los capítulos o la temática correspondiente a cada tutoría, de tal forma que la actividad sea provechosa para el aprendizaje.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos para esta tutoría son los siguientes:

- ✓ Entender el proceso del cambio organizacional y los problemas que debe superar para su implantación.
- ✓ Identificar los problemas típicos que sufren las organizaciones a medida que estas crecen y maduran y las iniciativas necesarias por implementar para sobrevivir.

CONTENIDOS

1. Transformaciones organizacionales.
2. Tipos y formas de cambio organizacional.
3. La coherencia entre la estructura y la estrategia.

1. TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Describir los problemas típicos que surgen conforme una organización crece y madura, y cómo debe cambiar ésta para sobrevivir.
- ✓ Analizar las causas del declive organizacional e identificar sus etapas para explicar de qué manera los directivos pueden cambiar sus organizaciones para anticiparse al fracaso y fallecimiento de la organización.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.4 comprendido entre las páginas de la 302 a la 331. Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: aversión al riesgo, ciclo de vida organizacional, crisis organizacionales efectividad, densidad de población, ecología de la población, emprendedores, estrategias competitivas, inercia organizacional, isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético, isomorfismo normativo, nichos ambientales, plan de negocios, rentabilidad, selección natural.

Todas aquellas organizaciones que logran ser exitosas en su ambiente y forjan un nicho de mercado sostenible deben superar una serie de dificultades en la lucha por la supervivencia. Este tema examina el cambio organizacional y los problemas de transformación que ocurren en el ciclo de vida de la empresa. Los directivos deben ser capaces de comprender aquellos factores que originan y dan lugar al nacimiento y declive de la organización, para así reorientar la estrategia y estructura con el propósito de aumentar la efectividad y oportunidades de supervivencia.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué crecen las organizaciones? ¿Cuáles crisis importantes es probable que enfrente una organización a medida que crece?
2. ¿Por qué las organizaciones entran en declive? ¿Qué pasos puede tomar la administración para detenerlo y restaurar el crecimiento organizacional?
3. ¿En qué se diferencia la estrategia-r de la estrategia-k?
4. ¿Qué es la inercia organizacional?

2. TIPOS Y FORMAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Comprender la relación entre el cambio organizacional, el rediseño y la efectividad de la organización.
- ✓ Reconocer los problemas inherentes a la administración del cambio y los obstáculos que deben superarse.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.5 comprendido entre las páginas de la 269 a la 300.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: administración de la calidad, cambio evolutivo, cambio organizacional, cambio revolucionario, conflicto, cultura organizacional, *downsizing*, desarrollo organizacional, equipo de trabajo flexible, fuerzas de cambio, objetivos del cambio, poder, reestructuración, resistencia al cambio, sistema socio técnico.

En nuestro entorno globalizado, las empresas se enfrentan a un ambiente dinámico, por lo que las tareas que acometen los directores es ayudarles a responder y ajustarse a los cambios que ocurren. Es importante por ello analizar los tipos de cambios que las organizaciones deben experimentar y cómo pueden administrar el proceso de cambio para mantenerse vigentes y competitivas.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿En qué se diferencian el cambio evolutivo y el cambio revolucionario?
2. ¿Cuáles son los principales pasos en la investigación de acciones?
3. ¿Qué es un proceso empresarial y por qué es la reingeniería un instrumento popular de cambio en la actualidad?
4. ¿Qué es el desarrollo organizacional y cuál es su objetivo?

3. LA COHERENCIA ENTRE LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Identificar el momento en el cual es conveniente re-estructurar la organización.
- ✓ Reconocer los criterios para realizar la re-estructuración.
- ✓ Distinguir las etapas del ciclo de vida producto-estructura.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.6 comprendido entre las páginas de la 97 a la 107.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos claves: canales de distribución, divisionalizar la empresa, estructura, estrategia, holding financiero, logística, organización virtual, producto, poder, sistemas de información.

Las organizaciones pasan por épocas – con más frecuencia de la que suponemos – en las que las incoherencias relativas al crecimiento de la estrategia no van acompañadas por un crecimiento estructural; este comportamiento – apuntan algunos autores – se explica en que en no pocas ocasiones la estructura es para crecer al mismo ritmo que la estrategia; sin embargo, esto contrasta con la teoría tradicional en la que se entiende a la estrategia como la forma mediante la cual la empresa se adaptará al entorno y por consiguiente a las relaciones producto-mercado.

Ejemplo:

Explique la relación que existe entre la estructura vertical y horizontal.

Las formas de organización vertical se relacionan con el poder o formas de jerarquía, y la dimensión horizontal para la coordinación. A pesar de los esfuerzos que se realizan para diseñar adecuadamente la

organización vertical, siempre surgen los “roces” por la asignación de los recursos.

Dos maneras de resolver estas situaciones son: una, apoyándose en la jerarquía del jefe o segundo, resolviéndolos mediante la creación de una comisión.

En éstas no hay jerarquías; por lo tanto, no se “vence” sino que se “convence” y las decisiones son consensuadas sin votación particular. Otras ventajas de utilizar las comisiones son: 1) que al participar más personas, los matices de la decisión final se enriquecen. 2) El jefe no tiene que desgastarse tanto para resolver la situación y 3) elimina mucha resistencia al cambio, debido a que las conclusiones las establece un órgano aséptico.

La participación produce una visión interdisciplinar, crea equipos alineados y permite tener organizaciones más fáciles de dirigir y más ágiles. (La coherencia entre estructura y estrategia, págs.106 y 107).

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cómo hacer para que la estructura siga a la estrategia, y no al revés?
2. ¿Cuándo es preciso y bajo qué criterios “divisionar” la organización?
3. ¿En qué momento del ciclo de vida del producto está cada división?

IV. TERCERA TUTORÍA

Se recomienda al estudiante estudiar los temas 7,8,9, y 10 de la antología y preparar el resumen respectivo. Además, debe revisar los conceptos clave y realizar los ejercicios de autoevaluación de cada uno de los temas.

Conforme con la modalidad de enseñanza, el estudiante debe estudiar, previamente, los capítulos o la temática correspondiente a cada tutoría, de tal forma que la actividad sea provechosa para el aprendizaje.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos para esta tutoría son los siguientes:

- ✓ Comprender las tareas y la forma de medir éstas dentro de una organización, que permitan visualizar la ventaja competitiva de ésta.
- ✓ Entender que la cultura empresarial es implícita y que forma parte integral de la estrategia empresarial.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la dirección empresarial, para la implementación de la estrategia de la empresa.

CONTENIDOS

1. La coherencia entre la estrategia y las palancas de cambio.
2. La coherencia entre la estrategia y la cultura de la empresa.
3. La coherencia entre liderazgo y la estrategia.

1. LA COHERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA Y LAS PALANCAS DE CAMBIO. (MEDIR, MOTIVAR POSITIVAMENTE Y NEGATIVAMENTE, Y FORMAR)

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Identificar las tareas que son importantes de ejecutar en una organización.
- ✓ Identificar los indicadores que permiten visualizar la ventaja competitiva de la empresa.
- ✓ Filtrar el conocimiento hacia la alta dirección.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.7 comprendido entre las páginas de la 125 a la 141.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: calidad de negocio, dirección, gestión del conocimiento, gestión de información, palancas de cambio, formar, medir, motivar, rentabilidad.

Al conceptualizar y segmentar los productos o servicios que ofrecerá una empresa, se define la ruta por la cual se conseguirán los objetivos – esta ruta la conocemos comúnmente por el nombre de Estrategia - sin embargo – y por lo general – no se plantea previo a la ejecución de la estrategia, analizar si la misma puede fracasar o no por el entorno, sino por la propia empresa. En el segmento de los fabricantes de vino, existe una palabra para definir una buena cosecha; la palabra en cuestión es *terroir* y se emplea para describir todas las condiciones naturales que afectan la biología del vino de uva y, por ello, de la propia uva. Es la convergencia del suelo, el clima, el paisaje, la temperatura, las horas de luz solar, la cantidad de lluvia caída y decenas de otros factores que se unen mágicamente para producir un producto de calidad especial. La integración de todos estos factores necesarios resulta válida para describir los ingredientes de la calidad dentro de una organización: conocimiento, principios, prácticas y, en último lugar, técnicas. Muy pocas

empresas han madurado hasta el punto de indagar si las prácticas a ejecutar son coherentes a lo interno para la organización.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cómo pueden las palancas de cambio participar en la construcción de la ventaja competitiva de la empresa?
2. ¿Qué información es relevante para la Alta Dirección y por qué?
3. ¿Cómo conseguir gestionar la información y el conocimiento?
4. ¿Se suele ocultar información a la Alta Dirección? ¿Cuáles pueden ser las razones?

2. LA COHERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA DE LA EMPRESA

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Aprender a diagnosticar la cultura de la organización.
- ✓ Identificar los valores organizacionales y su implementación en la empresa.

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No.8 comprendido entre las páginas de la 143 a la 152.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: confianza, cultura, imagen corporativa, subcultura, valores.

La cultura empresarial es un concepto etéreo, por lo general no la encontramos escrita ni formalizada; sin embargo, su influencia en la práctica es innegable. Es frecuente escuchar de casos en los cuales los gerentes son separados de sus cargos por no “adaptarse a la cultura de la organización”. Hoy día las organizaciones – en el entorno globalizado que vivimos – son multiétnicas y por ende multiculturales, se hace necesario entonces analizar un punto mínimo en el cual las personas puedan convivir cada uno de acuerdo con sus valores y los de la empresa.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cómo diagnosticar o conocer la cultura de una organización?
2. ¿Qué otras maneras hay de conocer la cultura de la organización?
3. ¿Cuáles son los símbolos que integran la cultura organizacional?
4. ¿Cómo introducir nuevos valores en la cultura de la organización?

3. LA COHERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Identificar las características de la acción del líder.
- ✓ Identificar los poderes dentro de una organización.
- ✓ El papel del consejero delegado en una organización.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No, 9 comprendida entre las páginas de la 153 a la 164.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: competitividad, inteligencia política, liderazgo, poder, sucesión, toma de decisiones, ventaja competitiva.

Algunos pensadores conciben que el poder de la organización reside en el liderazgo, reduciendo el todo empresarial a un modelo simple – y conformado por la última parte del mismo – liderazgo/gobierno, otros reconocen la importancia de la estrategia, la cultura, los valores, situando al liderazgo como la primera parte del modelo, desde la cual se inicia la coherencia del mismo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué características tiene la acción de un líder?
2. ¿Coexisten más poderes en la organización además del poder ejecutivo?
3. ¿Cómo hacer rentable un Consejo Asesor?

4. LA COHERENCIA EN TODAS LA PARTES DEL MODELO DE DIRECCIÓN: LA GESTIÓN DEL CAMBIO GLOBAL

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Aprender a reconocer los problemas que se presentan en cada parte del modelo empresarial.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades del director general de una organización.
- ✓ Aprender a prevenir los problemas e identificar las épocas en que aparecen en la empresa.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No. 10 comprendido entre las páginas de la 165 a la 189.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: carrera profesional, comunicación, control, entorno, estructura, estrategia, fortalezas y debilidades, negociación, palancas de cambio, servicio al cliente, tecnología.

Los médicos hoy día emplean el término "completamente sano" para referirse a un individuo cuyas facultades mentales y físicas se encuentran en orden. Lamentablemente este término dista mucho lejos de la realidad, pues no existe persona "completamente sana", puesto que es prácticamente imposible que no adolezca de algún malestar; esto también es aplicable a las organizaciones, ya que no existe una empresa que esté completamente sana;

sin embargo siguiendo el símil médico, también existen “medicinas” para las empresas para eliminar o cuando menos mitigar los males existentes. Para ello, es deber del director-gerente tener un enfoque holístico de los problemas que aquejan a la organización para identificar las medidas paliativas por emplear.

Ejemplo:

Según Pascual Montañés, los valores culturales que predominan en una organización tienen propietario. Explique.

Usualmente los valores pertenecen a la Alta Dirección; sin embargo, la realidad es que la cultura está constituida por los valores de los que mandan, pero no siempre los que mandan son los que parece que mandan. En otras palabras, el poder formal lo ejerce la Alta Dirección, mientras que los poderes reales están en manos de otros denominados colectivos, como por ejemplo: los pilotos en las aerolíneas; vendedores en empresas con productos de alto consumo – estos pueden llegar a tener la capacidad de ostentar el poder real de la organización, y el poder de sus huelgas, encubiertas o no, postran de rodillas a la Alta Dirección más prepotente. (La coherencia entre la estrategia y la cultura de la empresa, Págs. 148-149)

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cómo reconocer los problemas que se pueden presentar en cada una de las partes del Modelo de Dirección?
2. ¿De cuántas maneras pueden aparecer los problemas de estructura?
3. ¿Cómo se presentan los problemas de incoherencia entre dos o más partes del Modelo de Dirección?

V. CUARTA TUTORÍA

Se recomienda al estudiante estudiar los temas 11 y 12 preparar el resumen respectivo y resolver los casos del tema 13. Además, debe revisar los conceptos clave y realizar los ejercicios de autoevaluación de cada uno de los temas.

Conforme con la modalidad de enseñanza, el estudiante debe estudiar, previamente, los capítulos o la temática correspondiente a cada tutoría, de tal forma que la actividad sea provechosa para el aprendizaje.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos para esta tutoría son los siguientes:

- ✓ Comprender el concepto de cambio organizacional y su proceso.
- ✓ Liderar estrategias de cambio positivas.

CONTENIDOS

1. Innovación, cambio estratégico y aprendizaje organizativo.
2. Liderar el cambio positivo.
3. Casos prácticos integradores.

1. INNOVACIÓN, CAMBIO ESTRATÉGICO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Comprender el concepto de cambio organizacional y el proceso de cambio.
- ✓ Identificar las áreas adecuadas de cambio y mantenerlo.
- ✓ Conocer la perspectiva diferente de cambio que ofrece el aprendizaje organizativo.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No. 11 comprendido entre las páginas de la 365 a la 392.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: aprendizaje organizativo, cambio planificado incremental, cambio no planificado, cambio radical, desarrollo organizacional, equipos multifuncionales, mapa de proceso, orientación al cliente, organización ambidextra, potenciación de los empleados, proceso de cambio, recursos amortiguadores, status quo.

Los cambios organizativos, el aprendizaje y la innovación pueden ayudar a invertir un rendimiento decreciente. En este tema se estudiará cómo las organizaciones afrontan la difícil, exigente y crítica tarea de cambiar. Nada del universo de la organización es estático, y las organizaciones en sí mismas deben cambiar para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno. Permanecer estáticos frente a un mundo cambiante incita al declive y al fracaso final. El cambio simplemente por el cambio que no esté cuidadosamente planificado puede llevar también al fracaso. El cambio debe estar planificado minuciosamente.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué y de qué manera el cambio plantea un dilema a las organizaciones?
2. ¿Cuáles cree que son las consecuencias para una organización que no cambia?
3. ¿Qué significa aprendizaje organizativo? ¿Qué es lo nuevo y diferente sobre este concepto comparado con otras estrategias de cambio?
4. ¿Cuáles son los objetivos del Desarrollo Organizacional (D.O.)? ¿Dónde centra su actividad? ¿Cuáles son las técnicas que utiliza en el plan de cambio?

2. LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO

Al finalizar este tema, usted estará en capacidad de:

- ✓ Fomentar la desviación positiva en las organizaciones.
- ✓ Liderar iniciativas de un cambio positivo.
- ✓ Movilizar las capacidades de los demás para lograr un cambio positivo.

INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a) Estudiar el tema No. 12 comprendido entre las páginas de la 485 a la 533.
- b) Consultar al tutor las dudas relacionadas con los temas cubiertos por este apartado.

Conceptos clave: cambio universal, estabilidad, estructura de cambio positivo, estándares de: comparativos, de metas, de mejoramiento, ideales y de los interesados. Visión de abundancia, redes de energía positiva.

En este tema veremos cómo institucionalizar una visión de abundancia y un cambio positivo, depende de hacerlo parte de la vida diaria y de la conducta habitual mostrada por los individuos a través de la organización. No puede sobrevivir ningún cambio positivo si éste depende únicamente del líder. Por lo tanto, ayudar a las personas a desarrollar un punto de vista acerca del cambio positivo y de proporcionar oportunidades para que ellos enseñen a construir un capital humano a través del desarrollo de las habilidades de liderazgo de los demás e instituir métricas, medidas y hechos memorables para asegurar la responsabilidad. Todas estas acciones pueden ayudar a asegurar una institucionalización exitosa de un cambio positivo.

Ejemplo:

Explique la coherencia que debe guardar la tecnología con la estrategia. Cite dos estrategias y explique el aporte o beneficios de cada una de ellas. Según Pascual Montañés).

La tecnología es un elemento que debe guardar estrecha coherencia con la estrategia; de esta forma las diferentes herramientas que puedan conformar los sistemas de información y tecnología de la empresa, se deben articular para la consecución de la estrategia, para garantizar los requisitos de la estructura y su nivel de comunicación, para desarrollar y aplicar las competencias de los recursos humanos, disponer de los instrumentos de medida y control que propicien la actuación de la empresa y para difundir e implantar la cultura de la compañía.

Algunas de las estrategias más usadas son:

- a. CRM
- b. Internet
- c. Sistemas de información

El aporte de cada una de ellas se da en la inteligencia de negocios e, Impulso y fomento de la circulación de la información. (La coherencia en todas las partes del Modelo de Dirección: La Gestión del Cambio Global, Págs. 172- 173)

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son las habilidades fundamentales de dirección requeridas para liderar eficazmente un cambio positivo?
2. ¿Cuáles son las actividades requeridas para liderar eficazmente un cambio positivo?
3. ¿Por qué se afirma que el capital humano bien desarrollado siempre es el principal pronosticador del crecimiento de capital financiero.

3. CASOS PRÁCTICOS INTEGRADORES

INSTRUCCIONES

Analizar cada uno de estos casos aplicando todo el conocimiento aprendido y dar respuesta a las “preguntas para el debate” que se plantean al final de cada caso.

Para la consecución de los objetivos el estudiante debe:

- a. Analizar los casos a la luz del conocimiento adquirido mediante el estudio de los diferentes temas analizados en la antología.

- b. Consultar al tutor las dudas relacionadas con el análisis de los casos presentados en este apartado.

En esta última parte se presentan cuatro casos que ilustran e integran muchos de los conceptos vertidos a lo largo de cada capítulo. Cada caso requiere que el estudiante aplique varios conceptos de la teoría de la organización en un marco de trabajo analítico. Los casos se basan en problemas actuales sufridos por organizaciones reales. Las preguntas que siguen a los casos ayudarán al estudiante a centrarse en los aspectos clave. Sin embargo, estas preguntas no se dirigen a todos los aspectos presentados en cada caso.

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

"Administración total del mejoramiento continuo", Harrington H. James, McGraw Hill, Colombia, 1997.

"Empresas competitivas: Una estrategia para el cambio, Ramírez Padilla D & Cabello Garza M. McGraw Hill, México, 1997.

"Destrucción creativa: Un proceso de seis pasos para transformar la organización", Nolan R. & Crosson D., McGraw Hill, México, 1996.

"El líder del cambio", Kotter John P. McGraw Hill, México, 1997.

"Revolución empresarial", Gouillart Francis & Kelly James, McGraw Hill, México, 1996.