

Tema 17: CONTROL Y CAMBIO ORGANIZATIVO

Libro 100. ADE.17.ControlyCambio
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. SIGNIFICADO DEL CONTROL
2. CONTROL DE RESULTADOS
 - 2.1. Control presupuestario
 - 2.1.1. Enfoques en la elaboración del presupuesto
 - 2.2. Control financiero
 - 2.2.1. Estados financieros
 - 2.2.2. Interpretación de las cifras financieras
 - 2.3. Problemas del control de resultados
3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL
4. ENTENDER EL CAMBIO
 - 4.1. Fuerzas impulsoras
 - 4.2. Fuerzas restrictivas
 - 4.3. Reducción de la resistencia
5. PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO
 - 5.1. Instrumentación del cambio (modelo de Lewin)
 - 5.2. Fases del cambio planificado (modelo de Kotter)
 - 5.3. Desarrollo organizativo
 - 5.4. Investigación de acciones

1. SIGNIFICADO DEL CONTROL

El control es el proceso de vigilar que las actividades de los individuos están encauzadas hacia el logro de los objetivos de la organización. Siempre es necesaria alguna forma de control, porque, una vez que los gerentes ponen en marcha sus planes, deben verificar que se cumplan. Si los planes no se ejecutan correctamente, el gerente debe tomar las medidas necesarias para encauzar la situación. Esta es la principal función del control organizativo. Un sistema de control eficiente es aquel que ayuda a los gerentes a alcanzar los objetivos de la organización. No conviene olvidar que el control es un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo.

En su autobiografía, David Lee Roth (vocalista del grupo de rock Van Halen) cuenta que en los contratos de sus giras acostumbraba incluir una cláusula exigiendo tener listo en su camerino un tazón de dulces M&M de cualquier color, menos café. La cláusula de los M&M fue incluida en el contrato del grupo con un propósito muy concreto. Se llamaba artículo 126, y decía: “No habrá M&M marrones en la zona de camerinos, so pena de que se anule el espectáculo con una indemnización total”. El artículo estaba oculto entre un sinfín de especificaciones técnicas. Tal vez esté pensando que es una muestra del típico comportamiento caprichoso de una figura del rock, pero lo cierto es que se trataba de llevar a cabo una actividad muy bien planificada por parte de Roth, que permití comprobar si los responsables de los lugares donde se realizaban los conciertos habían puesto atención a sus instrucciones para la instalación del equipo musical. Dada la complejidad técnica del espectáculo, Roth pensaba que si los encargados no podían cumplir una instrucción tan simple como la de los M&M, necesitaría exigir una revisión de toda la instalación técnica para asegurarse de que no ocurrieran fallos durante su presentación. ¡Esa era precisamente la función del control! (Robbins y Coulter, 2014).

El control se considera una variable causal porque contribuye a mejorar el proceso de planificación organizativa, lo que ayuda a los gerentes a adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Enfoques del control. Las organizaciones utilizan diferentes sistemas de control. Aunque pueda haber similitudes, por lo general se consideran tres enfoques en el diseño de un sistema de control: control de mercado, control burocrático y control de clan (Ouchi, 1980). Cada enfoque utiliza diferente información, si bien los tres pueden estar presentes en una misma organización. Ouchi (1979) apuntó que los mercados hacen frente al problema del control a través de su capacidad para medir con precisión y recompensar las aportaciones individuales; las burocracias, por el contrario, recurren a una combinación de evaluación estricta con aceptación socializada de objetivos comunes; mientras que los clanes echan mano de un proceso de socialización relativamente integral que elimina con eficiencia la incongruencia entre objetivos individuales.

El control burocrático es el uso de rutinas, informes, reglas y procedimientos formalizados que utilizan la información para mantener o modificar los patrones de conducta (Simons, 1991). En general, se considera que el núcleo del control burocrático está compuesto por los cuatro sistemas siguientes (Daft y Macintosh, 1984): presupuesto, informes estadísticos, sistemas de compensación y procedimientos de

operación. Los avances en la tecnología de la información han mejorado drásticamente la eficiencia y eficacia de estos sistemas.

El control de mercado utiliza mecanismos de fijación de precios para regular las actividades internas de las organizaciones, como si se tratara de transacciones económicas en el mercado. Es posible manejar las unidades de negocios como centros de beneficios e intercambiar recursos (sean productos o servicios) entre ellas a través del mecanismo de precios. De hecho, algunas empresas exigen que los departamentos individuales interactúen a precios de mercado: compran o venden productos o servicios entre ellos a precios equivalentes a los que se cotizan fuera de la empresa. La evaluación de los gerentes que operan estas unidades debe hacerse con base en las pérdidas y ganancias.

El control de clan persigue que los empleados puedan compartir los valores, las expectativas y los objetivos de la organización y actuar en consecuencia. Así pues, el control de clan utiliza normas, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización para asegurar que los trabajadores persigan los objetivos de la empresa. El clan es una relación estable entre los empleados que, al interiorizar las normas y valores de la organización, las hacen parte de su propio sistema de valores. En un clan la equidad se logra a medio plazo y no de inmediato. Es decir, un miembro del clan puede recibir una remuneración injustamente baja durante tres años antes de que se reconozca su contribución verdadera, pero sabe que, a la larga, seguirá trabajando en la empresa, tendrá reconocimiento y finalmente se le hará justicia. El clan nace solamente cuando existe una memoria social, que consiste en un grupo de personas que recordará quién ha colaborado en el pasado y quién no (Ouchi, 1980). Cuando los miembros de la organización tienen los mismos valores y los mismos objetivos, y confían unos en otros, los controles formales se vuelven menos necesarios. En la figura 1 se hace un resumen de las principales características de los controles burocrático, mercado y clan.

Control del sistema	Características y requerimientos
Burocrático	Utiliza reglas formales, estándares, manuales de procedimiento, jerarquía y autoridad. Funciona mejor cuando las tareas son rutinarias y los trabajadores son independientes.
Mercado	Utiliza precios, competencia, centro de beneficios, relaciones de intercambio. Funciona mejor cuando la producción tangible puede identificarse y, por tanto, puede establecerse un mercado entre las partes.
Clan	Comprende la cultura, los valores compartidos, las normas, las creencias, las expectativas y la confianza. Funciona correctamente cuando no hay ‘una mejor manera’ de hacer un trabajo y cuando aplica el <i>empowerment</i> para que los empleados tomen decisiones eficaces.

Figura 1: Características de los controles (Ouchi, 1979; Bateman y Snell, 2004)

Proceso de control. La esencia del control es mejorar la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos y, con frecuencia, está ligado al aprendizaje de rutinas y nuevas conductas. Existen dos formas de control: retroalimentación y prospectivo. El

control por retroalimentación se produce cuando se detecta y corrige un error sin cuestionar los fundamentos del sistema. Se trata de una acción que ajusta el desempeño a estándares preestablecidos y su base es la información que llega a los gerentes. Por tanto, no podrá controlarse bien una organización sin información referente a los estándares establecidos y al desempeño real de la unidad organizativa (o un trabajador si fuese el caso), lo mismo que a las medidas que permiten corregir las desviaciones. Todo proceso de control, con independencia de la unidad organizativa considerada (centro de beneficios, departamento, división o empresa), sigue, al menos, los cuatro pasos siguientes: establecer estándares, medir el desempeño real, comparar el desempeño con los estándares y tomar medidas correctivas (figura 2).

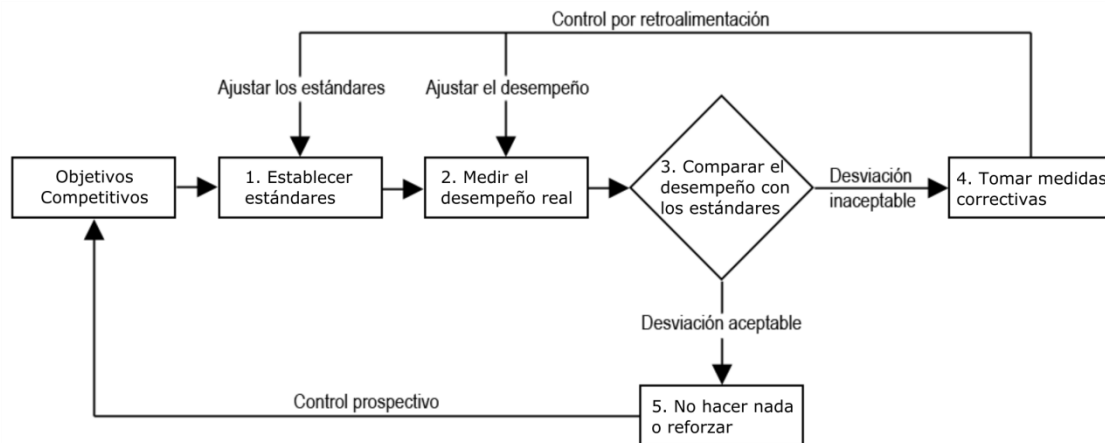


Figura 2: Modelo de control por retroalimentación (Daft, 2003)

1. Establecer estándares de desempeño. Los gerentes deben desglosar los objetivos competitivos de la organización en estándares. En su establecimiento deberían participar todos aquellos que se verán afectados, ya que no sólo se sentirán más comprometidos en su logro sino que durante el proceso pueden colaborar en la fijación de unos estándares más adecuados. Los estándares requieren tanta especificidad como sea posible y deben contar con un cierto grado de dificultad. Igualmente deben reflejar todas las variables que contribuyan al logro de los objetivos competitivos en forma significativa. También deben especificar el tiempo para alcanzarlos.

2. Medir el desempeño. El gerente, para poder determinar el desempeño real, debe obtener información sobre los criterios de medición adecuados. Por tanto, determinar las fuentes de información pertinentes y los criterios de medida adecuados son dos actividades centrales del proceso de control.

Fuentes de información. En la medida del desempeño real los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes de información: la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos (Robbins y DeCenzo, 2008). Cuando se usa una combinación de las cuatro aumenta la probabilidad de obtener información fidedigna (figura 3).

	Ventajas	Inconvenientes
OBSERVACIÓN PERSONAL	Genera conocimiento de primera mano La información no pasa por un filtro Ofrece una atención intensiva de todas	Se ve afectada por los sesgos personales Demanda mucho tiempo

	las actividades laborales	Puede llegar a ser molesta
INFORMES ESTADÍSTICOS	Son fáciles de visualizar Son eficaces para reconocer relaciones	Proporciona información limitada No toman en cuenta los factores subjetivos
INFORMES ORALES	Representan una forma rápida de obtener información Permiten obtener retroalimentación verbal y no verbal	La información es filtrada Es imposible documentar la información
INFORMES ESCRITOS	Son muy completos Son formales Es fácil archivarlos y volver a consultarlos	Su preparación requiere más tiempo

Figura 3: Fuentes de información para medir el desempeño (Robbins y Coulter, 2014)

Mediante la observación personal el gerente reúne información de primera mano, cercana, con respecto a la actividad realizada; esto es, información que no es filtrada por nadie. Le proporciona una cobertura profunda porque puede observar tanto actividades mayores como menores del desempeño y le brinda la posibilidad de leer entre líneas. La gestión itinerante se usa para describir al gerente que va al área de trabajo, interactúa directamente con los empleados, e intercambia información sobre lo que está pasando. La gestión itinerante puede detectar omisiones de hechos relevantes, expresiones faciales y tonos de voz que de otra manera no detectaría. Está sujeta a prejuicios en la percepción y consume mucho tiempo. También es un método molesto: los empleados podrían interpretar la observación franca del gerente como señal de recelo o falta de confianza.

Los ordenadores y los sistemas sofisticados de *software* proporcionan a los gerentes informaciones estadísticas, en tiempo real, para medir el desempeño. Si bien la información estadística es fácil de ver y eficaz para mostrar relaciones también ofrece información limitada acerca de una actividad. Las estadísticas sólo hablan de unos cuantos campos fundamentales y muchas veces podrían pasar por alto hechos importantes, a menudo subjetivos.

Los gerentes también pueden obtener información por medio de informes orales: reuniones, conversaciones cara a cara o llamadas telefónicas, entre otros. Las ventajas y desventajas son parecidas a la observación personal. Si bien la información pasa por un filtro, también es rápida, facilita la retroalimentación y permite que la expresión, el tono de voz y las propias palabras transmitan significados. Un grave problema es documentar la información para consultas posteriores.

Al igual que los informes estadísticos, los informes escritos son más lentos pero más formales que las medidas orales. Este formalismo a menudo los vuelve más concisos que los informes orales. Además, los informes escritos suelen ser fáciles de archivar y consultar.

Criterios de medida. Aquello que medimos probablemente es más importante para el proceso de control que la forma en que lo medimos. Optar por medir criterios equivocados puede tener graves consecuencias disfuncionales. Además, qué se mide determinará, en gran medida, los aspectos en que el personal de la organización tratará de sobresalir.

Casi todos los trabajos y las actividades pueden ser expresados en medidas tangibles y mensurables. Cuando es imposible presentar un indicador de desempeño en términos cuantificables, entonces los gerentes deben encontrar y explicar medidas subjetivas aunque, por supuesto, estas tienen grandes limitaciones. Sin embargo, son mejor que no tener ningún estándar e ignorar la función de control. Así pues, no es necesario que estas medidas sean rígidamente cuantitativas; tampoco tienen que ser exactas. Pero sí deben ser claras, simples y racionales. Es necesario que sean pertinentes, y que orienten la atención y los esfuerzos hacia los factores apropiados. Tienen que ser confiables, hasta el punto en que se conoce y comprende su margen de error. Y deben explicarse por sí mismas, y ser comprensibles sin interpretaciones complicadas, ni análisis filosóficos (Drucker, 1999).

La medición del desempeño debe ser exhaustiva, ya que implica actividades múltiples. Si tan sólo se miden ciertos aspectos del desempeño, los resultados pueden ser equívocos. En términos generales, las organizaciones preparan informes formales de medidas cuantitativas del desempeño que los gerentes revisan diaria, semanal o mensualmente. Esas medidas deberán relacionarse con los estándares fijados.

3. Comparar el desempeño con el estándar. Los gerentes comparan los estándares (desempeño esperado) con el desempeño real. No conviene olvidar que los datos, las cifras acerca del desempeño de la empresa, representan cantidades, no la actividad misma. Ello significa que los datos se utilizan como una especie de termómetro, que mide la salud y el bienestar de la organización, son la primera línea de comunicación que informa a la gerencia de lo que está ocurriendo y, cuanto más exactos sean, más se funden en ‘datos incontrovertibles’ y más diáfana será la comunicación. Cualquier variación significativa entre las expectativas y lo que está ocurriendo realmente en la organización, según se refleja en los números, es una llamada a la acción. Cuanto primero se haya analizado los números, antes se podrá actuar, si ello fuese necesario. No obstante, los números por sí mismos no nos dirán lo que tenemos que hacer: sólo son señales para la acción. En los negocios, la clave estriba en averiguar qué hay detrás de los números (Geneen y Moscow, 1984).

Cuando el desempeño se aparta del estándar, los gerentes deben interpretar la desviación. Se espera que investiguen hasta hallar la causa del problema. Un control eficaz incluye el juicio subjetivo y el diálogo con los empleados, así como un análisis objetivo de los datos del desempeño. Por ello, los gerentes no deben basar el análisis exclusivamente en medidas cuantitativas, sino que deben recorrer la empresa para observar por sí mismos la forma de mejorar la participación y el aprendizaje de los trabajadores.

4. Tomar medidas. La información obtenida durante el proceso de control sirve para reafirmar los estándares y acciones en marcha o para sugerir cambios. Las medidas a tomar pueden ser correctivas (control por retroalimentación) o reforzadoras (control proactivo). En algunos casos las medidas correctivas consisten en modificar los estándares. Por ejemplo, cuando se ponen en práctica, los estándares de desempeño pueden ser demasiado optimistas y, por tanto, en la siguiente ocasión se establecerían estándares más conservadores. De manera alternativa, la información puede revelar que los estándares eran alcanzables. Sin embargo, la implantación no funcionó tan bien como se había planificado lo que podría obligar a realizar cambios organizativos, tales

como una reorganización de la empresa o una modificación de la política de compensación a los trabajadores.

El control por retroalimentación cumple importantes funciones dentro de la organización (Goold y Quinn, 1990). En primer lugar, formula estándares coherentes en todos los niveles de la organización, lo que permite coordinar esfuerzos y orientar las decisiones en la misma dirección. En segundo lugar, los empleados persiguen estándares organizativos, en cuya formulación han participado y de cuyos logros serán responsables, en lugar de estándares puramente personales. Por último, este tipo de control ayuda a los gerentes a decidir cuándo y cómo intervenir en los procesos de la organización, identificando las áreas que requieren más atención.

Aunque el ajuste entre el estándar y el desempeño sea adecuado, conviene vigilar los objetivos competitivos, ya que es posible que deban ser modificados para mejorar la competitividad de la empresa. El control prospectivo incluye la evaluación periódica de los supuestos o premisas que se esconden detrás de la elección de los objetivos. Por tanto, ayuda a las organizaciones a evitar situaciones en las que los objetivos establecidos ya no son apropiados. Para ello, vuelve a evaluar la importancia de estos objetivos, así como los valores y las creencias que los fundamentan (Argyris, 1991).

Tipos de control en función del tiempo de implantación. Una empresa debe diseñar sus sistemas de control de tal forma que pueda recoger la información necesaria para controlar sus actividades de creación de valor al menor coste posible. Estos sistemas pueden centrarse en eventos que ocurren antes, durante o después de un proceso. Por ejemplo, un distribuidor de automóviles puede concentrarse en las actividades antes, durante y después de la venta del vehículo. Las unidades nuevas se inspeccionan y se selecciona rigurosamente a los vendedores para garantizar un buen servicio antes de que se efectúe la venta. Vigilar cómo interactúan los vendedores con los clientes se considerará un control durante la transacción. Contar los automóviles vendidos durante el mes o telefonar a los compradores para saber si están contentos con la adquisición sería un control después de realizada la venta.

Control preventivo. El control preventivo es cualquier práctica que permite identificar problemas antes de que presenten y, así, evitar que después ocurran. Llamado también control preliminar o anticipado, se centra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización. Su finalidad es garantizar que la calidad de los *inputs* sea lo bastante buena para prevenir problemas cuando la organización desarrolle su actividad. Este tipo de controles son evidentes cuando los empleadores se aseguran que los trabajadores cuentan con la capacitación adecuada para realizar correctamente su trabajo, con acceso a las herramientas y equipo necesario para ejecutar sus tareas y que los *inputs* del proceso cumplen con las especificaciones requeridas. Otro tipo de control preventivo consiste en identificar y manejar los riesgos. Por ejemplo, los bancos acostumbran a exigir garantías a los solicitantes de préstamos. También incluye la evidencia de que las acciones propias se traducirían en productos y/o servicios que satisfagan al cliente.

Control concurrente. Entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso. Por tanto, corrige los problemas tan pronto como se presentan. Se llama control concurrente a cualquier acción que contribuya a vigilar las actividades ordinarias del personal para asegurarse de que cumplan con las normas del desempeño. Evalúa las

actividades actuales, recurre a estándares del desempeño e incluye reglas y procedimientos para guiar la conducta de los empleados en el desempeño de la tarea. Una buena analogía es la conducción de un automóvil: el conductor vigila la carretera y las condiciones de tráfico con atención haciendo las maniobras correspondientes para llegar sin problemas al lugar de destino. En muchas operaciones industriales los empleados utilizan aparatos para medir si los productos que están fabricando cumplen con los estándares de calidad. Si observan que no se cumplen los estándares, hacen la corrección ellos mismos o le comunican al encargado la existencia del problema. El control estadístico del proceso es una forma de control concurrente, ya que incluye vigilar el proceso para garantizar que la variación permanezca dentro de los límites. Otros controles concurrentes incluyen las reglas que tienen que acatar los empleados; las normas culturales de una empresa condicionan la conducta del personal, lo mismo que las normas grupales afectan a los miembros del grupo. Abarca, igualmente, el dominio de sí mismo por el cual un trabajador se impone controles concurrentes a los propios actos partiendo de sus valores y actitudes personales.

Control de salida. Llamado también control postacción o de retroalimentación, se centra en los resultados; corrige los problemas después de que ocurran. El control de salida es toda acción que se lleva a cabo para detectar los fallos en los productos y/o servicios antes de que lleguen al cliente. La forma tradicional utiliza inspectores cuya función consiste en encontrar los productos que no cumplen las especificaciones. Esos productos se venden como defectuosos o, si es posible, se reparan.

Muchos controles de salida se centran en los parámetros financieros. Por ejemplo, para motivar a la alta dirección se vinculan sus compensaciones al beneficio o al valor de las acciones. No obstante, el control de salida más utilizado son los productos vendidos o los servicios prestados.

Control de procesos (conducta) y control de resultados. Desde la época de Frederic Taylor, se ha prestado particular atención al control de resultados. En este tipo de control no importa lo mucho y bien que una persona trabaje, pues la falta de resultados reflejará una mala calificación personal y menores ingresos. La contribución del individuo sólo se evalúa en función de los resultados alcanzados. Esta técnica demostró ser insuficiente y, en las últimas décadas, adquirió notoriedad el control de proceso, orientado a las personas y dirigido al comportamiento que desarrollan durante el desempeño de su labor. Por tanto, al revisar el desempeño de los empleados, el gerente tiende a enfatizar la actitud de los mismos.

LECTURA 1: PROCESO VERSUS RESULTADO

Un agricultor que tiene dos hijos se encuentra demasiado enfermo para labrar la tierra. Llama al primero y le pide que vaya a trabajar al campo. El hijo adula a su padre y le asegura que irá a trabajar. Sin embargo, en cuanto se marcha del lado de su padre coge el automóvil y pasa todo el día en la ciudad, pensando que su padre no notará la diferencia. El padre llama al segundo hijo y le pide que atienda los cultivos. Este le responde enojado que está cansado de trabajar en el campo y se niega a aceptar esa responsabilidad. Posteriormente reflexiona y, sin decirle una palabra al padre, se va al campo y realiza toda la labor. Al final del día el padre conoce lo que hicieron sus hijos. ¿Quién provoca más la reprobación del padre?

Los gerentes japoneses llevan a cabo un esfuerzo consciente para establecer un sistema que apoye y estimule los criterios orientados al proceso en tanto que ofrece un reconocimiento pleno a los criterios orientados a los resultados. Un gerente orientado al

proceso estará interesado en: disciplina en el trabajo, desarrollo de habilidades, participación, compromiso, valores y comunicaciones. En pocas palabras, el gerente está orientado a las personas y aplicará el sistema de recompensas correspondiente. Así pues, mientras que las recompensas para los criterios de resultados son de carácter financiero y se relacionan directamente con los ahorros o beneficios realizados, las de los criterios de proceso son, fundamentalmente, reconocimientos y honores relacionados con el esfuerzo realizado (figura 4). Cuando el gerente de ventas evalúa el desempeño del vendedor, la evaluación debe incluir criterios orientados al proceso, tales como la cantidad de tiempo que el vendedor dedica a visitar nuevos clientes o el tiempo dedicado a indagar nuevas necesidades. Incidiendo en estos índices, el gerente de ventas espera estimular al vendedor para que con el paso del tiempo obtenga mejores resultados (por ejemplo, aumento de las ventas). Dicho de otra manera, el proceso es tan importante como el resultado (Imai, 1986).

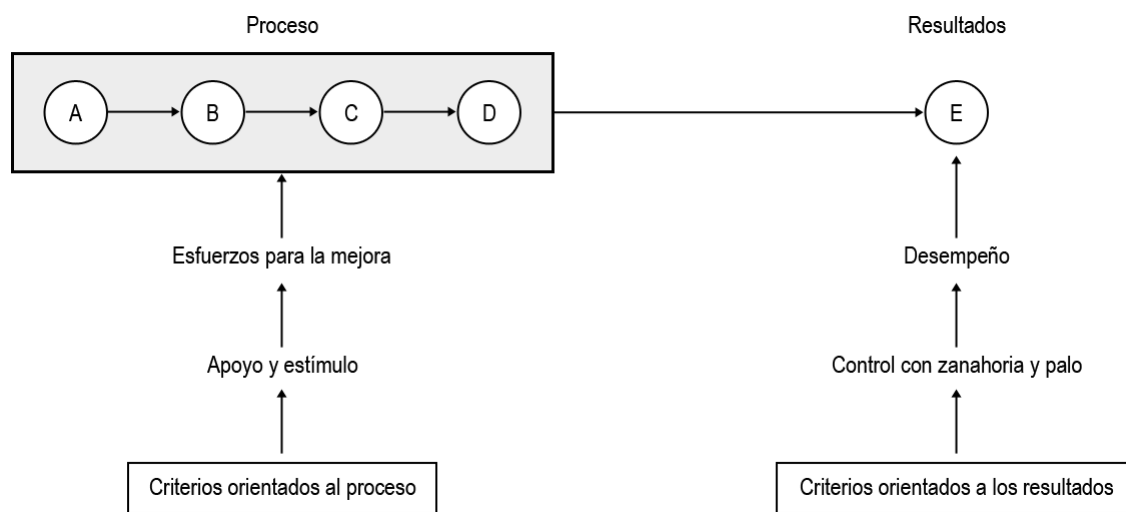


Figura 4: Criterios orientados al proceso y criterios orientados a los resultados (Imai, 1986).

Si se observa el papel del gerente, se encuentra que la función motivadora y de apoyo está dirigida a la mejora de los procesos, mientras que la función de control está dirigida al producto o a los resultados. Los criterios orientados a los procesos requieren una visión a largo plazo, puesto que se dirigen a los esfuerzos de las personas y con frecuencia requieren un cambio de conducta. Por otra parte, los criterios orientados a los resultados son más directos y cortoplacistas.

Características de un sistema de control eficaz. Un sistema de control eficaz debe fundamentarse en estándares de desempeño válidos y precisos. Los más efectivos se expresan en términos cuantitativos: son objetivos, no subjetivos. Además, las medidas no deben sabotarse o imitarse con facilidad. El sistema también debe incorporar todos los aspectos importantes del desempeño. No se considerarán los comportamientos que no se han medido. Sin embargo, la gerencia también debe enfrentarse a otros problemas: un exceso de medidas que originan un control excesivo y la resistencia de los empleados. Para que haya tolerancia a muchos controles, los gerentes pueden concentrarse en unas cuantas áreas clave mientras establecen estándares satisfactorios de desempeño en otras o bien pueden establecer simples prioridades. Finalmente, los gerentes pueden establecer rangos de tolerancia en los resultados alcanzados.

La gerencia debe comunicar a los empleados la importancia y la naturaleza del sistema de control. El personal debe igualmente recibir retroalimentación acerca de su desempeño. Esta lo motiva y le suministra información que le permite corregir sus desviaciones de los estándares de desempeño. Cuando se permite a los empleados autocontrolarse y corregir sus errores se elimina la necesidad de supervisores externos. La información debe ser tan accesible como sea posible, en especial cuando el personal debe tomar frecuentemente decisiones con rapidez. Una de las mejores maneras de establecer estándares razonables y, así, lograr la aceptación del sistema de control por parte de los empleados es formularlos con la participación de estos.

En su conjunto, los estándares de control deberían cumplir las siguientes características (Robbins y DeCenzo, 2008; Noori y Radford, 1995).

1. Eficiencia. Los datos requeridos deben resultar de fácil acceso, reflejar oportunamente la realidad empresarial, exigir poca atención, y no ser muy costosos.
2. Flexibilidad. Los controles deben ser lo bastante flexibles como para adaptarse a los nuevos problemas. Con el paso del tiempo algunos indicadores dejan de ser necesarios y adquieren relevancia otros nuevos.
3. Inteligibilidad. Los indicadores que no pueden entender los usuarios no tienen valor alguno. Un criterio difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y, con el tiempo, ser ignorado.
4. Criterios razonables. Los estándares de desempeño deben ser razonables y alcanzables. Si son demasiado elevados o irrazonables dejarán de motivar.
5. Coherencia estratégica. Los gerentes no pueden controlar todo lo que ocurre en una organización. Por ello, los estándares deben traspasar los departamentos y favorecer la integración horizontal de la organización. Además, la información proporcionada por los estándares debe ser susceptible de agregación y desagregación para que sea útil en los diferentes niveles de la organización.
6. Varios criterios. El desempeño rara vez puede ser evaluado a partir de un solo indicador, por lo que tener varios estándares permite hacer evaluaciones más exactas. Deben incluirse los estándares no financieros del rendimiento. Por otra parte, los estándares deben ser complementarios, no antagónicos. El tener varios criterios producirá un doble efecto positivo. Debido a que es más difícil manejar varias medidas que una sola, puede desalentar el esfuerzo de los empleados.
7. Hincapié en la excepción. Los gerentes deben diseñar instrumentos para el control de las excepciones. Un sistema de excepciones garantiza que el gerente no se vea abrumado por información sobre las variaciones del estándar. Medidas correctivas. Un sistema de control no sólo muestra las desviaciones, también debe sugerir qué medidas debemos tomar para corregir dicha desviación.

2. CONTROL DE RESULTADOS

Todos los gerentes desarrollan un sistema de control de resultados para sus organizaciones. Los dos mecanismos principales que usan son los presupuestos y el control financiero.

2.1. Control presupuestario

Los presupuestos sirven a los gerentes como herramientas de planificación para determinar prioridades, recursos requeridos y claves para la implantación de la estrategia. En este sentido, los presupuestos son un medio efectivo para integrar y cuantificar muchos aspectos de los planes a nivel corporativo, de negocios y de funciones básicas.

Hacer un presupuesto es establecer para un período determinado una previsión de los recursos que se van a utilizar en el logro de los objetivos formulados. El control presupuestario consiste en comparar, durante el período de ejecución, las previsiones y las realidades. En la mayoría de las organizaciones, el presupuesto se propone y se establece cada año abarcando el conjunto de elementos que componen la actividad de la empresa.

Un presupuesto es el compromiso de hacer que un pronóstico se convierta en un resultado. Es más que un pronóstico, el cual sólo es una predicción. El presupuesto está diseñado para que influya en el comportamiento de manera que se alcancen los planes previstos. Controla asignando responsabilidades para cumplir los objetivos y evaluando lo bien que estos se lograron. Sería difícil mantener una organización si ninguno de sus miembros tuviera límites en sus gastos.

El proceso de planificación consta de tres etapas: a) establecimiento de objetivos (determinar dónde hay que ir), b) formular las estrategias a largo plazo para el logro de objetivos, y c) establecer el presupuesto, que se ocupa de las acciones más a corto plazo. Este proceso debe llevarse a cabo en los distintos niveles organizativos: corporativo, unidad de negocio (o divisional) y funcional. Con ello se logra una importante división del trabajo dentro de la jerarquía de la empresa. Estos tres niveles se solapan en cierta medida.

Proceso presupuestario. Existen dos modelos antagónicos de hacer un presupuesto: el más tradicional desciende desde la alta dirección hasta las funciones, mientras que en la actualidad tiene más aceptación el enfoque de abajo-arriba, es decir, desde las funciones a la alta dirección.

Modelo de arriba-abajo. El proceso de planificación solo puede ponerse en práctica mediante un proceso de comunicación que será de tipo interactivo e iterativo (repetitivo). La alta dirección formula los objetivos y se los comunica a los diferentes negocios (divisiones) quiénes aportarán sugerencias. A continuación, desde el nivel corporativo, en un proceso de arriba abajo, se comunicarán las estrategias y los planes tácticos necesarios para el logro de los objetivos. Estas estrategias y planes tácticos descienden hasta el nivel funcional. Posteriormente, en un proceso ascendente, los gerentes de los diferentes niveles proponen sugerencias al nivel corporativo. Finalmente, la alta dirección toma la iniciativa en la formulación de los presupuestos, que una vez revisados por las divisiones (unidades de negocio) y los respectivos departamentos funcionales regresan a la alta dirección para que su aprobación (figura 5).

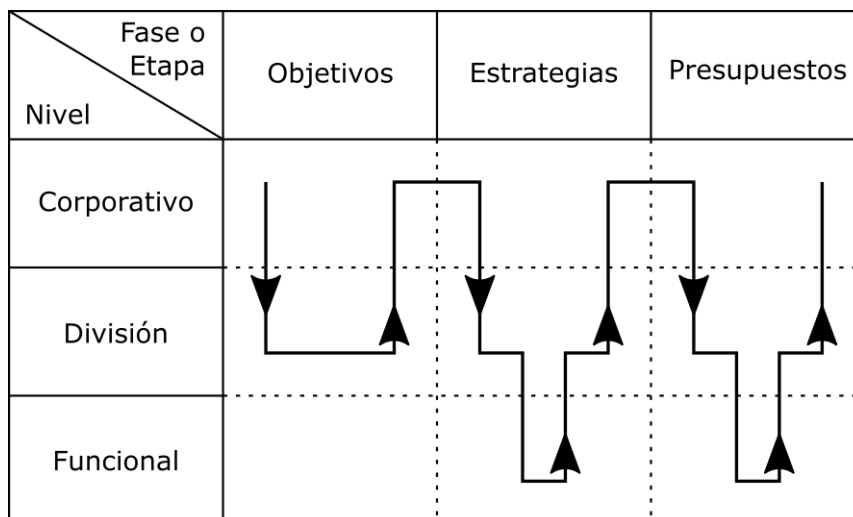


Figura 5: Modelo de planificación estratégica (Lorange, 1978)

Modelo de abajo-arriba. De acuerdo con este enfoque, las unidades organizativas proponen planes y presupuestos para el siguiente ejercicio fiscal. Estas se combinan con el siguiente nivel y así hasta llegar finalmente al nivel de cada división. La oficina central examina entonces las propuestas provenientes de cada división, compara los rendimientos probables de la inversión y asigna recursos a cada división. A continuación, cada división asigna este presupuesto a los niveles inferiores y el proceso continúa hasta llegar al nivel más bajo de la organización.

Este enfoque de abajo arriba es un proceso de presupuestación en dos fases. La primera consiste en que los gerentes piensen en el futuro y planifiquen sus necesidades. Luego elaboran un presupuesto. Este es el ‘presupuesto propuesto’ y recoge un plan financiero de cuánto dinero se va a necesitar, el cual se somete a un comité de revisión –a menudo en el contexto de otros presupuestos propuestos–. En la segunda fase, el comité de revisión especifica cuánto dinero tiene a su disposición el gerente y para qué actividades; es decir, aprueba el ‘presupuesto autorizado’.

Este proceso logra la coordinación de varias maneras. En primer lugar, permite ejercer cierto control, ya que limita el grado de discrecionalidad que tiene cada unidad para decidir su gasto. En segundo lugar, el proceso de abajo arriba genera una gran cantidad de información que se procesa y acumula en el nivel más alto de la empresa. Esto permite que los responsables en la oficina central tomen mejores decisiones estratégicas y de inversión (en la medida en que la información no esté distorsionada). En tercer lugar, el proceso de decidir los presupuestos y planes anuales en los niveles más bajos permite lograr un alto grado de coordinación, lo que facilita que las actividades que realizan las divisiones en el siguiente ejercicio fiscal sean en gran medida coherentes entre sí.

Tipos de presupuestos. El presupuesto generalmente incluye el de gastos, el de ingresos, el de caja y el de capital.

Para la mayoría de los participantes, el proceso tradicional de elaboración de presupuestos empieza al menos cuatro meses antes del inicio del año fiscal. Las divisiones de operaciones, las unidades de negocio y los departamentos reciben ‘paquetes de presupuestos’, que incluyen formularios con solicitudes de previsiones de ventas, beneficios y gastos de capital. Las previsiones las revisa la alta dirección y, después de varias rondas de ‘toma y daca’, el documento de presupuestos está terminado.

El presupuesto es un vasto compendio de detalles. Enumera los recursos de capital y operativos que el centro corporativo tiene que poner a disposición de las unidades operativas, las obligaciones contraídas por cada unidad y los compromisos que los negocios o unidades operativas han establecido unos con otros para el año venidero, como la promesa de la unidad de producción con respecto a cumplir los planes de venta. Indica también lo que ocurrirá a las competencias individuales en caso de que los objetivos se sobrepasen o no se alcancen. Durante el curso del año fiscal, se espera que cada unidad rellene regularmente un informe sobre su progreso en la consecución de objetivos.

Fuente: Hope, J. y Fraser, R. (2003): “Who needs budgets?”, *Harvard Business Review*, febrero, pp. 108-115.

Presupuesto de gastos. El presupuesto de gastos recoge las actividades primarias emprendidas por un centro de responsabilidad en el logro de sus metas, asignando la cifra de gastos prevista y real en euros a cada una de ellas. Incluye los gastos previstos y reales de los centros de responsabilidad y de toda la organización durante el período en curso. Puede mostrar todos los tipos de gastos o concentrarse en una categoría, sean materias primas o investigación y desarrollo. Cuando los gastos reales superan lo presupuestado, la diferencia indica la necesidad de averiguar si hay algún problema y de tomar las medidas correctivas pertinentes. Los gastos pueden ser mayores porque las ventas crecen más rápidamente de lo previsto. Por el contrario, unos menores gastos pueden indicar una eficiencia extraordinaria o el incumplimiento de algunas previsiones, entre ellas el nivel deseado de ventas o de servicio. En ambos casos el presupuesto de gastos servirá para identificar un problema que requiere un análisis detallado y en profundidad de las posibles causas. Los gerentes deben dedicar especial atención a los gastos fijos.

Presupuesto de ingresos. Este presupuesto proyecta en cifras las ventas futuras. Incluye los ingresos previstos. En términos generales, los ingresos por debajo del presupuesto indican la necesidad de investigar el problema para determinar si es posible aumentarlos. En cambio, unos mayores ingresos exigen investigar si pueden obtenerse los recursos necesarios a fin de atender una demanda de productos superior a la prevista. En consecuencia, los gerentes formulan planes de acción para corregir la variación.

Presupuesto de caja. Estima las entradas y salidas diarias o semanales de moneda a fin de garantizar suficiente efectivo para cumplir con los compromisos. Muestra el nivel de fondos que fluye por la empresa, así como la índole de los desembolsos de efectivo.

Presupuesto de capital. Incluye las inversiones planificadas en activos fijos, tales como edificios, maquinaria pesada y sistemas complejos de tecnología de la información, que, a menudo, se utilizan (consumen) durante más de un año y cuya adquisición requiere cuantiosos recursos económicos. Normalmente se trata de inversiones financieras considerables en términos de magnitud y de duración. No sólo repercuten profundamente en los costes futuros, sino que, además, su finalidad es hacer aumentar los beneficios. Por tanto, se requiere planificar su impacto en el flujo de efectivo y en la rentabilidad. El control exige no sólo vigilar el desembolso de capital, sino evaluar si se cumplen las suposiciones referentes al rendimiento de la inversión. Los gerentes

deberán evaluar si conviene mantener la inversión en algunos proyectos, así como si sus procedimientos para tomar decisiones de este tipo son adecuados.

2.1.1. Enfoques en la elaboración de los presupuestos

Existen dos enfoques principales para el proceso de presupuestación y ambos se aplican con independencia del tipo de presupuesto considerado: el presupuesto incremental y el presupuesto base cero. De acuerdo con el método de presupuesto incremental, cada período empieza utilizando el ejercicio anterior como punto de referencia. Se revisan sólo los cambios incrementales en el presupuesto. Esta forma de elaborar el presupuesto es eficiente porque evita que los gerentes inviertan cada año un tiempo significativo en justificar la asignación de dinero a una misma clase de compras. Sin embargo, su uso quizá derive en un impulso presupuestal. En otras palabras, las partidas que recibieron dinero antes podrían contar con asignaciones de dinero futuras simplemente porque ya en el pasado se les asignaron recursos. De hecho, las ineficiencias se multiplican en el presupuesto incremental porque tienden a ocultarse. En el presupuesto incremental común, nunca se recorta nada. Cada presupuesto empieza con los fondos asignados para el ejercicio anterior y los gerentes de unidad agregan un porcentaje para cubrir la inflación y las solicitudes para aquellas actividades nuevas o en expansión que quieren emprender. Una vez establecidas, las actividades organizativas pueden adquirir vida propia. Esto es especialmente válido en organizaciones públicas, en las que equipos de trabajo y comités pueden continuar indefinidamente aun cuando hayan sido creados de manera temporal.

El método de presupuesto base cero (PBC), desarrollado originalmente por Texas Instruments, supone que toda asignación de fondos debe justificarse cada período presupuestal a partir de cero. En otras palabras, el presupuesto base cero exige comenzar sobre la base de cero fondos, para, más adelante, justificar los recursos que necesita cada actividad. El beneficio de este método radica en que no se asigna dinero a la partida sin méritos propios que la justifiquen (independientemente de los méritos y los presupuestos asignados anteriormente). Se destina el dinero disponible a las partidas o las actividades que sí lo merezcan. En general, esto permitiría una asignación global más efectiva de los recursos financieros de la organización.

Al emplear el presupuesto como una forma de control, los gerentes se enfrentan a situaciones importantes (Churchill, 1984). Una de ellas es si se utiliza un presupuesto fijo para un período específico, por lo general 12 meses, y se restringe a esos números o se revisa a la mitad del período con base en los cambios de las condiciones de operación. Un proceso presupuestal rotatorio con revisiones relativamente frecuentes tiene la ventaja de ser más actual y, por lo tanto, más exacto. Sin embargo, también consume más tiempo y requiere un mayor esfuerzo gerencial. Otro tema es si los bonos deben basarse en el logro de los objetivos presupuestarios. Este planteamiento tiene la gran desventaja de estimular a que se juegue con el presupuesto, ya que el individuo que se evalúa tiene un incentivo para proporcionar estimaciones de costes altos e ingresos bajos. De esta forma, al crear una holgura presupuestaria con objetivos relativamente fáciles, la persona tiene una probabilidad mayor de alcanzar los objetivos y ganar, así, el bono. Asimismo, los gerentes necesitan asegurarse de que los trabajadores no se centren en el corto plazo, al tratar de cumplir objetivos presupuestarios a costa del logro de los objetivos organizativos a largo plazo más importantes.

2.2. Control financiero

En todas las organizaciones es necesario vigilar su desempeño financiero. Los controles financieros no sólo indican si la empresa tiene bases económicas sólidas, sino que, además, reflejan los problemas a los que debe hacer frente.

2.2.1. Estados financieros

Estos estados proporcionarán la información básica para ejercer el control financiero. Dos estados financieros son el punto de partida del control: el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias.

Balance de situación. Describe los activos controlados por el negocio y cómo se financian esos activos. Tradicionalmente se representan como un documento con dos columnas (figura 6). La columna activo (estructura económica o capital en funcionamiento) contiene una lista de partidas de bienes y derechos que posee la empresa. La columna pasivo (estructura financiera o capital financiero) enumera las obligaciones y deudas con terceros contraídas por la empresa (incluidos sus propietarios). Un balance refleja la siguiente ecuación $Activo = Pasivo (Obligaciones + Capital)$ y muestra la posición financiera de una empresa en un determinado momento. El activo son todos los recursos físicos que una empresa puede poner a trabajar al servicio del negocio. Es lo que posee la empresa: activo circulante (puede convertirse en efectivo a corto plazo) y activo fijo (inmovilizado o inversiones a largo plazo, más difíciles de convertir en efectivo). El pasivo es lo que la empresa debe: pasivo circulante o corriente (obligaciones que se pagarán en un futuro cercano), exigible a largo plazo (obligaciones que se pagarán en un futuro lejano) y patrimonio neto o capital (agrupa las aportaciones de los propietarios o accionistas y las reservas o beneficios no distribuidos).

ACTIVO		PASIVO	
Activo circulante (o corriente)	640	Pasivo circulante (o corriente)	500
Tesorería.....	85	Proveedores.....	300
Clientes.....	165	Deuda a corto plazo.....	200
Existencias	390		
Activo fijo (o no corriente)	2700	Exigible a largo plazo	610
Instalaciones	2100	Capital (patrimonio neto)	2230
Maquinaria	600		
Total Activo	3340	Total pasivo	3340

Figura 6: Balance de situación

Cuenta de resultados. La cuenta de pérdidas y ganancias (o de resultados) resume el desempeño financiero durante un período, generalmente un año (figura 7). Algunas empresas la calculan tres veces al año para comprobar si están alcanzando el objetivo de ventas y beneficios. Este documento incluye los ingresos provenientes de todas las fuentes y resta los gastos. La última línea representa el beneficio neto o la pérdida del período.

Ventas (Ingresos)	2300
- Coste ventas	1300
Beneficio bruto (EBITDA)	1000
- Gastos generales y de gestión	100
- Amortizaciones	170
Beneficio de explotación (EBIT)	730
- Intereses	140
Beneficios antes de impuestos (EBT)	590
- Impuestos	200
Beneficio neto	390

Figura 7: Desglose de la cuenta de resultados

Las ventas o ingresos es el valor en moneda corriente de todos los productos o servicios que una empresa ha proporcionado a sus clientes durante un período de tiempo determinado. El beneficio es la cantidad que queda después de restar los gastos a los ingresos. Hay cuatro tipos básicos de beneficio: beneficio bruto, beneficio de explotación, beneficio antes de impuestos y beneficio neto. Cada uno se calcula sustrayendo de los ingresos ciertas categorías de gastos. Para su análisis, el beneficio de una empresa puede compararse con los estándares de la industria, particularmente con empresas de un tamaño similar. También debe tenerse en cuenta la serie histórica, examinando si el beneficio sigue una trayectoria ascendente o descendente.

El beneficio bruto (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, EBITDA) es igual a los ingresos menos el coste de las mercancías vendidas. Es el número más importante para muchas empresas. Nos dice cual es la rentabilidad básica de un producto o servicio con independencia de la amortización aplicada y de su estructura de capital. Si la empresa no logra un beneficio bruto aceptable, lo más probable es que no sobreviva en el mercado.

El beneficio de explotación o económico –beneficio bruto menos los gastos de explotación, incluidos la depreciación y la amortización– también se conoce por su acrónimo EBIT (*earning before interest and taxes*). El EBIT hace referencia al beneficio antes de intereses e impuestos, por lo que representa el beneficio que una empresa obtiene de su negocio, de sus operaciones. Los impuestos nada tienen que ver con lo bien que está gestionada y los costes financieros dependen de que esté financiada con deuda o con recursos propios. Por tanto, el beneficio operativo o de explotación es un buen indicador de cómo se está gestionando una empresa. Todos los accionistas lo vigilan muy de cerca, porque mide tanto la demanda de los productos o servicios de la empresa (ventas) como la eficiencia de la empresa en la producción de esos productos o servicios (costes).

El beneficio antes de impuestos (*earnings before taxes*, EBT) es igual al beneficio de explotación menos los intereses (o gastos financieros) que se derivan de préstamos realizados por terceros. Si es negativo, será conveniente analizar la estructura financiera de la empresa.

El beneficio neto es la última línea de la cuenta de resultados. Es lo que queda después de haberlo sustraído todo –coste de las mercancías vendidas, gastos de explotación, impuestos, intereses, gastos únicos y gastos no en efectivo, como depreciación y amortización–. Cuando alguien pregunta por el resultado de una empresa, casi siempre se está refiriendo al beneficio neto.

2.2.2. Interpretación de las cifras financieras

La situación financiera de una empresa no debe analizarse de forma aislada, sino que requieren puntos de referencia. Es preciso que los gerentes sepan evaluar los informes financieros donde se compara el desempeño de la empresa con desempeños anteriores o con las normas de la industria. La comparación les permite saber si la empresa está mejorando y si es competitiva con otras rivales de la industria. Cuando se evalúa el desempeño financiero de una empresa es muy útil comparar su actuación financiera a lo largo del tiempo porque permite evaluar las tendencias. No obstante, resulta más revelador evaluar el desempeño con el estándar de la industria o con nuestro mejor competidor. En un mundo competitivo no se trata de correr más de prisa, sino de ser más rápidos que nuestros mejores competidores (lectura 3).

El análisis financiero más común se centra en las ratios, que se representan como una razón o proporción. Ahora bien, no hay un único conjunto de ratios que se deba utilizar, ni tampoco existen definiciones estándar de todas las ratios. Sin embargo, existen reglas sectoriales que la empresa puede utilizar para interpretar los datos financieros.

LECTURA 3: LA ILUSIÓN DEL RENDIMIENTO ABSOLUTO

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Kmart	3,45	3,75	3,66	3,85	3,98	4,01	4,22	4,75	4,56
Walt-Mart	5,14	4,88	5,16	5,67	6,37	6,91	7,29	7,79	8,08

Rotación de inventario en Kmart y Walt-Mart

Con frecuencia se dice que las empresas triunfan o fracasan por el único mérito de lo que ellas hacen, como si el rendimiento fuera algo absoluto. Sin embargo, en una economía de mercado competitiva, los resultados de una compañía siempre se ven afectados por los de las demás.

Kmart observó una mejora en la renovación de inventario –es decir, las veces al año que vendía su inventario, una medida clave de la eficiencia en la venta al detalle–, pasando de 3,45 en 1994 a 4,56 en 2002. Es un salto del 32 por ciento, lo que no está nada mal. En los mismos ocho años, la rotación de inventario de Walt-Mart subió de 5,14 hasta 8,08, un 63 por ciento. Walt-Mart tenía una rotación más rápida al principio del período de ocho años que Kmart al final. Kmart mejoró en términos absolutos y, sin embargo, al mismo tiempo se descolgó aún más, y la distancia entre los dos detallistas se hizo todavía mayor. En 2002 –justo cuando su rotación de inventario alcanzaba el máximo de todos los tiempos–, Kmart izó la bandera blanca y se dirigió pesarosamente al tribunal de quiebras.

El éxito de una empresa exige un rendimiento relativo. Cuando las empresas compiten, el rendimiento de una está relacionado con el éxito de las demás, y con frecuencia con una alta desigualdad en las recompensas. El éxito de una empresa con frecuencia lo es a expensas de las demás.

Fuente: Rosenzweig, P. (2007): *The Halo Effect... and Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, Nueva York.

Ratios de rentabilidad. Las ratios de rentabilidad permiten evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios. Estas ratios muestran los beneficios relativos a una fuente de ingresos, el activo o el pasivo.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas}} = \frac{1000}{2300} = 43,4\%$$

El margen de beneficio bruto refleja el tanto por ciento de los ingresos por ventas a disposición de la empresa en calidad de beneficio bruto. Indica qué cantidad del dinero obtenido por las ventas se va a destinar a la empresa –43,4 céntimos por euro de ventas en este ejemplo– e indirectamente qué cantidad representan los costes del producto o del servicio proporcionado (el coste de las mercancías vendidas es de 56,6 céntimos por euro de ventas en este ejemplo). Por tanto, se trata de una medida fundamental de la salud financiera de una empresa.

$$\text{Margen de explotación} = \frac{\text{Beneficio Explotación}}{\text{Ventas}} = \frac{730}{2300} = 31,7\%$$

El margen de explotación es un buen indicador de la calidad del trabajo que están haciendo los gerentes. Cuanto mayor sea el margen de explotación, mayor será el efecto que una variación de las ventas tendrá en el resultado.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{390}{2300} = 16,9\%$$

El margen de beneficio neto también se le conoce como rentabilidad de las ventas o ROS (*return on sales*). Representa la capacidad del negocio de traducir las ventas en beneficio neto. En el ejemplo, señala que la empresa genera 16,9 céntimos por cada euro de ventas.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad de los activos (ROA)} &= \frac{\text{Beneficio Explotación}}{\text{Activo Total}} = \frac{730}{3340} = 21,8\% \\ &= \text{margen de explotación} \times \text{rotación de activos totales} \end{aligned}$$

El ROA (*return on assets*) o rentabilidad económica indica qué porcentaje de cada euro invertido en la empresa se recupera en forma de beneficio de explotación. El ROA simplemente indica la efectividad de la empresa en el uso de los activos para generar beneficio. Es una medida que puede utilizarse en cualquier industria para comparar el rendimiento de empresas con tamaños diferentes. Un ROA que está considerablemente por encima del estándar de la industria puede sugerir que la empresa no está renovando su base de activos para el futuro, es decir, no está invirtiendo en maquinaria y equipamientos nuevos.

$$\text{Rentabilidad de los recursos propios (ROE)} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos Propios}} = \frac{390}{2230} = 17,4\%$$

El ROE (*return on equity*) o rentabilidad financiera indica qué porcentaje del beneficio neto obtenemos por cada euro de recursos propios invertidos en la empresa. Este indicador proporciona por consiguiente información sobre el interés producido por el capital de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad de la inversión (ROI)} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo Total}} = \frac{390}{3340} = 11,6\%$$

La rentabilidad de la inversión o ROI (*return on investment*) en su versión reducida sólo representa la relación del beneficio neto (390) al activo total (3340). Sin embargo, la expresión completa muestra con mayor transparencia los propulsores de la rentabilidad de la inversión (figura 8). Hoy en día, el ROI también puede significar la rentabilidad de una inversión particular.

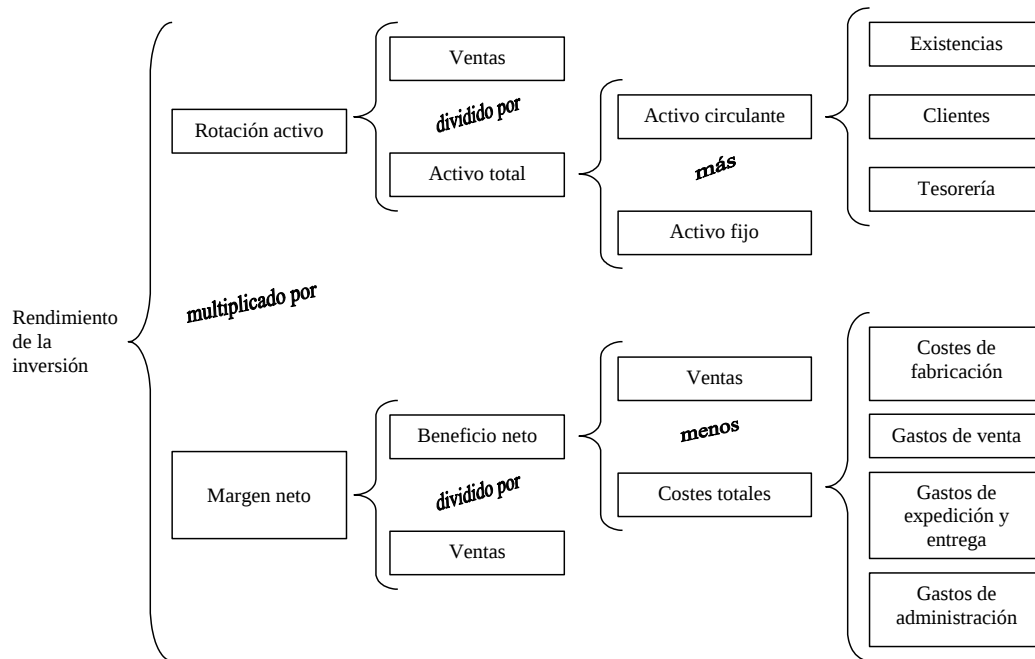


Figura 8: DuPont Company: Relación de los factores que afectan a la rentabilidad del activo

Ratios de actividad (o explotación). Miden el desempeño interno en relación con las actividades fundamentales definidas por los gerentes.

$$\text{Rotación de existencias} = \frac{\text{Coste Ventas}}{\text{Existencias}} = \frac{1300}{390} = 3,33$$

Esta ratio mide la eficiencia de la empresa para gestionar y vender sus existencias. Nos dice que rotamos la totalidad de las existencias 3,33 veces al año. Cuanto más elevada es la rotación de existencias, mejor será la gestión del inventario y la posición del efectivo.

$$\text{Período medio de existencias} = \frac{365}{\text{Rotación Existencias}} = \frac{365}{3,33} = 109,6 \text{ días.}$$

Esta ratio muestra con qué rapidez la empresa vende sus existencias durante un período de tiempo determinado. Las existencias permanecen en la empresa una media de 109 días. Dicho de otro modo, el artículo típico permanece almacenado durante aproximadamente 109 días antes de venderse.

$$\text{Rotación de clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}} = \frac{2300}{165} = 13,9$$

Mide el número de veces al año que el saldo medio de clientes (pendiente de cobro) es finalmente cobrado.

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Clientes (cuentas por cobrar)}}{\text{Ventas por día}} = \frac{165}{2300/365} = 26,19 \text{ días}$$

Esta ratio muestra el número medio de días que la empresa tarda en cobrar a sus clientes. En otras palabras, los clientes de esta empresa tardan una media de 26 días en pagar sus facturas. Una ratio alta puede ser una señal de alarma, ya que sugiere que los clientes no están pagando sus facturas puntualmente. Tal vez los propios clientes están teniendo problemas financieros. En nuestro ejemplo, si las facturas indican que el pago deberá realizarse en 30 días, se puede concluir que la mayoría de clientes pagó a tiempo.

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Coste de las ventas}}{\text{Proveedores}} = \frac{1300}{300} = 4,3$$

Mide el número de veces al año que el saldo medio de proveedores (pendiente de pago) es finalmente pagado.

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Proveedores (cuentas a pagar)}}{\text{Coste de las ventas por día}} = \frac{300}{1300/365} = 84,26 \text{ días}$$

Mide el número de días que por promedio la empresa tarda en pagar a sus proveedores. Cuanto mayor es esta ratio, mejor es la posición de efectivo de una empresa, aunque menos satisfechos estarán los proveedores. Una empresa con fama de aplazar el pago de sus facturas se puede encontrar con que sus proveedores de primera línea no compiten por su negocio en forma tan agresiva como debieran.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{2300}{3340} = 0,68$$

La rotación del activo total indica la eficiencia en el uso de todos los activos o, en otras palabras, el volumen de euros vendido por cada euro invertido. Si se reduce el inventario, la rotación del activo total aumenta. Incrementar las ventas y mantener el activo constante (o aumentarlo a un ritmo más lento), aumentando la rotación del activo total. Cualquiera de estos movimientos del balance de situación mejora la eficiencia de la empresa. Observando las tendencias en la rotación del activo total, se puede percibir cuál es la evolución de la empresa.

Ratios de liquidez. Las ratios de liquidez informan sobre la capacidad de una empresa de cumplir sus obligaciones financieras a corto plazo. En consecuencia, estas ratios se concentran en el activo circulante y en el pasivo circulante.

$$\text{Ratio de circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{640}{500} = 1,28$$

Esta ratio mide la capacidad de la empresa de pagar sus deudas a corto plazo. Muestra qué proporción de deuda de corto plazo es cubierta por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de la deuda. El pasivo circulante debe estar financiado por dinero en efectivo o su equivalente. De lo contrario, la empresa tendrá que pedir dinero prestado para cumplir con sus obligaciones. La empresa tiene 1,28 euros en activo circulante por cada euro en pasivo circulante o bien su pasivo circulante está cubierto en 1,28 veces por el activo circulante. En muchas industrias, una ratio de solvencia (o circulante) es demasiado bajo cuando se acerca a 1. En esta situación, la empresa apenas es capaz de cubrir el pasivo a corto que tendrá que pagar con el circulante que posee.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{640 - 390}{500} = 0,5$$

La ratio del ácido (o liquidez severa) muestra la facilidad con la que una empresa va a pagar su deuda a corto plazo sin tener que esperar a vender inventario. Una empresa con mucho efectivo vinculado a su inventario tiene que saber que los prestamistas y proveedores se fijarán en la prueba del ácido, y esperarán que (en la mayoría de los casos) sea superior a 1.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{85}{500} = 0,17$$

Mide lo que la empresa podría pagar con la tesorería actual (liquidez absoluta). Hay que tener en cuenta que puede haber una fuerte morosidad entre los clientes. Un valor demasiado elevado de esta ratio puede significar un exceso de liquidez.

Ratios de apalancamiento. El apalancamiento puede ser operativo y financiero. El apalancamiento operativo relaciona los costes fijos y los costes variables. Incrementar el apalancamiento operativo es la medida en la que los gastos de funcionamiento de la empresa son fijos en lugar de variables. El apalancamiento financiero expresa en qué medida la base de los activos de una empresa está financiada con deuda. Dos ratios centran principalmente la atención del apalancamiento financiero: la ratio de endeudamiento y la ratio de cobertura de intereses.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Exigible Total}}{\text{Recursos Propios}} = \frac{500 + 610}{2230} = 0,49$$

Esta ratio informa sobre las unidades monetarias de financiación ajena que la empresa utiliza por cada unidad monetaria de recursos propios. El ejemplo señala que los acreedores proporcionan a la empresa 49 céntimos por cada euro entregado por los accionistas. Puesto que el interés sobre la deuda se puede deducir de los beneficios,

muchas empresas utilizan la deuda para financiar por lo menos una parte de sus activos. De hecho, las empresas con ratios de endeudamiento particularmente bajos pueden ser dianas de una compra apalancada.

$$\text{Ratio de cobertura de intereses} = \frac{\text{Beneficio de Explotación}}{\text{Intereses}} = \frac{730}{140} = 5,21$$

Esta ratio es una medida de la exposición de los intereses de una empresa con respecto a lo que está ganando. En otras palabras, esta ratio muestra cómo es su beneficio comparado con los pagos de intereses durante un período determinado. Refleja la facilidad de una empresa para pagar sus intereses. Una ratio que se acerca a uno es una mala señal.

$$\text{Ratio de deuda a activo} = \frac{\text{Exigible Total}}{\text{Activo total}} = \frac{500 + 610}{3340} = 0,15$$

Es la medida más directa del grado en que se han usado fondos prestados para financiar las inversiones de una empresa.

2.3. Problemas del control de resultados

La información contable, guiada por los procedimientos y el ciclo del sistema de informes financieros de la empresa, se presenta muy agregada, está demasiado distorsionada y llega con mucho retraso para ser relevante en las decisiones de planificación. Al estar muy agregada proporciona poca información relevante a los gerentes y aparta su atención de factores críticos para la eficiencia. El que se presente demasiado distorsionada significa que los estados financieros contables mensuales, que utilizan los métodos requeridos por los informes externos, pueden mostrar beneficios, incluso aunque la salud económica de la empresa a largo plazo esté en situación comprometida. Por último, que llega con retraso se refiere a que los informes llegan con menor frecuencia de lo que acontece el ciclo del proceso de producción que están midiendo (Johnson y Kaplan, 1987).

A menudo, las personas actúan para que los sistemas de control indiquen que su desempeño es bueno. Esta tendencia puede resultar útil porque las obliga a centrarse en los comportamientos que la gerencia demanda. Sin embargo, puede provocar un comportamiento rígido e inflexible dispuesto a hacer únicamente lo que el sistema exige. Los empleados no ven más allá de lo que les imponen las reglas. Desafortunadamente, tales sistemas a menudo originan un servicio al cliente deficiente y restan velocidad a la organización para actuar en situaciones de emergencia.

Los sistemas de control serán absolutamente ineficientes si los empleados participan en tácticas dirigidas a vencer al sistema. El tipo más frecuente de comportamiento es la manipulación de informes con datos falsos respecto al desempeño. En ocasiones, los gerentes modifican sus sistemas contables para suavizar los números. Además, el personal puede intencionadamente alimentar con datos falsos a un sistema de información a la dirección para ocultar sus errores o mala actuación.

Por lo general, el personal falsifica sus previsiones o sus solicitudes para el futuro. Cuando se le pide que proporcione estimaciones para el presupuesto, generalmente

demanda cantidades superiores a las que necesita. Por otro lado, a veces presenta estimaciones demasiado bajas y poco realistas cuando considera que le ayudará a obtener la aprobación de un presupuesto o un proyecto determinado.

3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es difícil que una organización logre sus objetivos estratégicos si su sistema de medición sólo recoge los resultados financieros. Ello no significa que los controles tradicionales, basados en la contabilidad, tengan que eliminarse, sino que tienen que equilibrarse con otras medidas. Por ejemplo, es importante no establecer un solo objetivo, por ejemplo productividad, si existen otras dimensiones importantes del desempeño (Earley *et al.*, 1989). Probablemente la productividad mejorará, aunque también puede provocar que los empleados descuiden otras cuestiones, como emprender nuevos proyectos o desarrollar soluciones creativas para problemas relacionados con el trabajo (Shalley, 1991). El directivo que desee motivar la creatividad debe establecer objetivos de creatividad junto con objetivos de productividad. Los sistemas de control generalmente deben incluir objetivos financieros y no financieros e incorporar aspectos de control preventivo, concurrente y de salida.

Un sistema de control ampliamente aceptado por la comunidad académica y por las empresas es el cuadro de mando integral, un conjunto de medidas capaz de visualizar una perspectiva global y rápida de la empresa (figura 9). Permite a los directivos contemplar la empresa desde cuatro ángulos importantes: a) ¿cómo nos ven los clientes? (perspectiva de los clientes); b) ¿en qué tenemos que destacar? (perspectiva interna); c) ¿podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje) y d) ¿qué les parecemos a los accionistas? (perspectiva financiera). Al mismo tiempo, minimiza la sobrecarga de información, al limitar el número de medidas utilizadas (Kaplan y Norton, 1992).

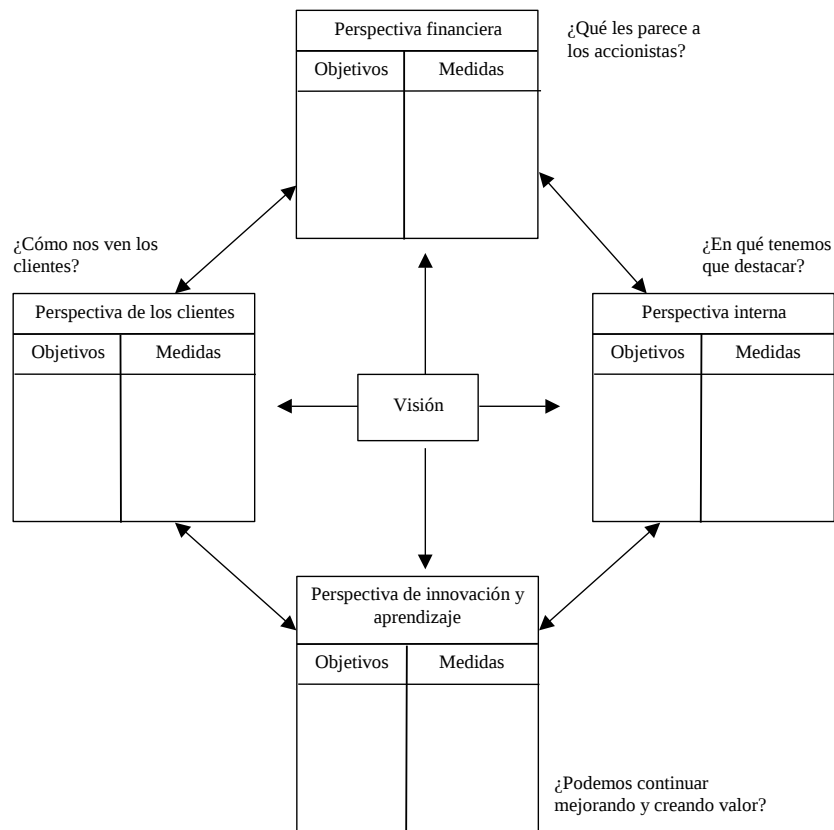


Figura 9: Traducción de la visión y de la estrategia: Cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 1992)

El hecho de depender de las valoraciones de los clientes para definir algunas de las metas de control obliga a la empresa a contemplar su rendimiento a través de las necesidades del mercado. A su vez, los gerentes necesitan concentrarse en las operaciones internas claves que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes, especificando los procesos y las capacidades en los que desean sobresalir. Ahora bien, los objetivos para obtener éxito cambian continuamente. Por ello, la aptitud de una empresa para innovar y mejorar va unida directamente al valor de la empresa. Finalmente, las medidas financieras del rendimiento indican si la estrategia de la empresa y su ejecución están contribuyendo a la mejora del rendimiento neto.

LECTURA 4: POSIBLES INCONVENIENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La mayoría coincide en que el concepto de cuadro de mando integral es un instrumento gerencial útil y conveniente, sin embargo, hay muchas cuestiones de planificación e instrumentación que podrían frustrar su valor, entre otras:

Falta una estrategia clara. El cuadro puede crearse sin la ayuda de una estrategia, pero en tal caso se convierte en un indicador clave del desempeño o en un sistema para los grupos de interés, que carece de muchos de los atributos que ofrece un verdadero cuadro de mando integral.

Respaldo limitado o ineficaz de parte de los ejecutivos. Si bien la capacitación e instrucción son importantes, cuando no existe un liderazgo tenaz ni apoyo para el proyecto del cuadro de mando es muy probable que el esfuerzo esté destinado al fracaso.

Demasiado énfasis en las mediciones financieras, en lugar de las no financieras. Esto conduce a mediciones que no están vinculadas con las directrices del negocio y que no son relevantes para mejorar el desempeño.

Datos deficientes sobre el desempeño real. Esto invalidaría la mayor parte del esfuerzo invertido en definir las mediciones del desempeño, porque la compañía no puede observar los cambios reales de los resultados a partir de los cambios en la conducta.

Relación incorrecta entre las mediciones del cuadro de mando y la remuneración. Si bien esto concreta la atención de los gerentes y los empleados, si se ejerce demasiado pronto, ocasiona muchos efectos secundarios inesperados, como decisiones disfuncionales de los gerentes que sólo buscan el beneficio propio.

Terminología inconsistente o inapropiada. Todo el mundo requiere hablar el mismo idioma para que las mediciones orienten el cambio al interior de la organización; traducir la estrategia en mediciones es incluso más difícil si nadie está de acuerdo con (o comprende) un mismo idioma o terminología.

Fuente: Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. y Eisner, A. B. (2010): *Strategic Management (5th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.

El cuadro de mando integral reúne en un solo informe para la alta dirección los elementos necesarios para lograr una ventaja competitiva sostenible, vinculando los objetivos competitivos a largo plazo con las acciones a corto plazo. También protege a la organización de la suboptimización. Al forzar a los altos directivos a considerar conjuntamente todas las medidas de resultados importantes, el cuadro de mando integral permite observar si la mejora en un área se ha conseguido a expensas de otras (Kaplan y Norton, 1992).

El cuadro de mando integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de objetivos y medidas que se pretenden alcanzar en cada una de las cuatro perspectivas (clientes, interna, innovación y aprendizaje y financiera). Los objetivos deben ser consistentes y reforzarse mutuamente. Cada objetivo requiere una o varias medidas apropiadas, a fin de que puedan gestionarse y validarse. Estas medidas de los objetivos tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente o capacidades de los empleados. Para cada medida se fija el valor a alcanzar y las iniciativas que hay que poner en marcha.

4. ENTENDER EL CAMBIO

El cambio organizativo es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado con objeto de aumentar su eficacia. En el campo empresarial, se trata de encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos para mejorar su rendimiento creando mayor valor para los clientes. Este proceso conlleva la adopción por parte de la empresa de una idea o conducta nueva. En esencia, el cambio significa que en el futuro tenemos que hacer las cosas de forma diferente. Ahora bien, en palabras de Nicolás Maquiavelo (1469-1527) en el *El Príncipe (1513)*: “No hay cosa más difícil de tratar, ni más dudosa de conseguir, ni más peligrosa de conducir, que hacerse promotor de la implantación de nuevas instituciones. La causa de tanta dificultad reside en que el promotor tiene por enemigos a todos aquellos que sacaban provecho del viejo orden y encuentra unos defensores tímidos en todos los que se verían beneficiados por el nuevo. Esta timidez nace en parte del temor a los adversarios, que tienen la ley a su lado y, en parte, también de la incredulidad de los hombres, quienes —en realidad— nunca creen en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello”. En general, las personas tienden a rechazar lo que perciben como una amenaza al modo establecido de hacer las cosas. Cuanto más drástico sea el cambio, más probable es que la resistencia resultante sea mayor.

El gerente puede introducir cambios organizativos planificados para lograr un mejor ajuste entre la empresa y su entorno. En este caso, desempeña un papel proactivo, esto es, anticipa acontecimientos, inicia el cambio y asume el control del destino de la organización. Por otro lado, también se ocupa de restaurar y mantener el equilibrio organizativo y la estabilidad personal que el cambio trastoca. En este rol, el gerente es más reactivo, pues responde a los acontecimientos, se adapta al cambio y atenúa sus consecuencias. Dado que el reactivo puede ser apresurado, aumenta la probabilidad de que esté mal concebido y ejecutado. Por lo general, el cambio planificado es preferible al reactivo (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

En general, los cambios pueden ser evolutivos y revolucionarios (Miller, 1982). El cambio evolutivo es gradual, incremental y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización, sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y la estructura de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el entorno. El cambio revolucionario es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas formas de ser eficaz. Es probable que provoque una nueva manera de hacer las cosas, nuevos objetivos o una nueva estructura. Repercute en todos los niveles de la organización.

LECTURA 5: CAMBIAR PARA SOBREVIVIR

Las claves para navegar en una economía convulsa son adaptarse al cambio y anticiparse a él. Es en lo que están la inmensa mayoría de compañías internacionales más grandes, tal y como se desprende de la encuesta realizada por IBM entre 1.300 consejeros delegados internacionales. El 83% de ellos considera necesarios importantes cambios en sus empresas para afrontar el futuro, frente al 65% en 2006. “Los ciclos existen y llegan. Por eso lo que hay que hacer es asumir los ajustes mundiales y locales. Y adelantarse a ellos mediante planificaciones estratégicas que incluyan tres escenarios: el más creíble, uno pesimista y otro optimista”, recomienda el socio de la consultora Deloitte, Alejandro Requena. Otro consejo más. Lo da el socio de la consultora Bain & Company, Emilio Montes, “debemos ser menos condescendientes con nosotros mismos, tomar decisiones y asumir sacrificios. Puede la estrategia de la contingencia o el plan B”.

“La reducción de gastos es la carrera en la que estamos todas las empresas. A los gestores nos exigen cada vez más que hagamos más por menos. En tiempos de crisis, recortar la plantilla es la medida más burda, pero no la más recomendable para afrontarla. Lo más eficiente es invertir en tecnología, como se ha demostrado en los últimos años”, advierte Amparo Moraleda, presidente de IBM España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía. Por supuesto, no se deben realizar recortes de ningún tipo sin medir el impacto que tienen en la cuenta de resultados de la compañía y tampoco se debe reducir en las ‘palancas’ que tiran de nuestro negocio, donde tenemos la ventaja competitiva, explica Requena.

Cuando no hay más remedio, como está ocurriendo hoy en el ‘perjudicado’ mercado inmobiliario, “disminuir los costes pasa por recortar la plantilla y redimensionar la estructura de la sociedad, cerrando, por ejemplo, delegaciones que no aporten demasiado valor al negocio. Las oficinas entonces se quedan grandes y también permiten rebajar el gasto de alquileres”, señala un directivo del sector, que ha visto cómo su empresa se enfrentaba a un concurso de acreedores. La salida a su situación debe encontrarse en la especialización de la actividad y en buscar alternativas a las partes del negocio que dejan de ser rentables. Hay que proteger el negocio principal, en el que se destaca sobre la competencia.

Para José Antonio Fernández Gallar, director general de Inmobiliaria Espacio, lo que había que hacer en el sector de la vivienda para afrontar la crisis ya está hecho. “Lo primero era reducir la oferta y se ha parado en seco. Por eso la oferta de vivienda va a ajustarse a la demanda antes de lo previsto. De hecho, en 2009 el mercado ya notará una mejoría. El segundo deber era recortar en torno a un 10% tanto la plantilla como los gastos de la empresa. Y también está hecho. Y el tercero es profesionalizar nuestros proyectos residenciales futuros y darles más calidad, que sean llamativamente mejores, elevando entre un 20% y un 30% su presupuesto en diseño y en materiales, entre otros, a costa de una reducción de márgenes que, en el caso del sector inmobiliario, ha sido del 25%”, asegura.

La receta de Amparo Moraleda es sencilla y compleja a la vez. Es necesario mejorar la eficiencia y la eficacia de la compañía. ¿Cómo? Llegando a alianzas con otras empresas que sirvan para optimizar los

recursos en actividades que son clave, externalizando una parte importante de la producción y, sobre todo, gestionando bien al personal a través de buenos planes de formación y selección de profesionales, que te den la ventaja competitiva que no tienen, por ejemplo, los planes de pensiones en los que invierten las empresas. IBM destina cinco millones de euros anuales a la formación de sus trabajadores en España. La innovación es otra de las claves para competir y poder acceder a cualquier mercado, creando la necesidad de un producto, como el iPhone, con el ingenio y el talento, que goza de una oportunidad única hoy, según la responsable de IBM.

En resumen, cuanto más competitivo es un sector, más depende de su capital humano. De sus clientes y de sus trabajadores, que son la clave para afrontar las situaciones de crisis y para fortalecerse en ellas. “No se debe poner en peligro ni la calidad, ni el servicio, ni la imagen de buen hacer de la empresa. Es pan para hoy y hambre para mañana. Los clientes son fieles en períodos de crisis y, aunque la competencia rebaje los precios y los márgenes comerciales más que nosotros, los compradores no se van con ella”. Concluye Emilio Montes.

Fuente: Sánchez-Silva, C. (2008): “Es la hora de diferenciarse para sobrevivir”, *El País*, 11 de mayo, pp. 46-47.

Los grandes cambios tienen más éxito cuando se ponen en práctica lentamente, empezando con acciones muy visibles que transmiten el mensaje de que el cambio es un esfuerzo serio y duradero. Los cambios controvertidos se producen de una forma no lineal, con retrasos y retrocesos a medida que se modifican facetas del cambio para tener en cuenta las preocupaciones de los opositores o se retrasaban hasta el momento en que los opositores eran más receptivos a esos cambios. Este proceso ofrecía oportunidades para que los agentes del cambio lograran la confianza y utilizaran un proceso de resolución cooperativo de los problemas para los contenciosos (Amis *et al.*, 2004).

Un cambio exitoso realizado en una parte de la organización puede ayudar a estimular cambios análogos en toda la organización. Sin embargo, no es aconsejable limitarse a suponer que los mismos cambios resultarán adecuados en todas las subunidades organizativas, especialmente cuando estas son distintas. Es más probable que se evite este tipo de error cuando se permite a los mandos intermedios tener una voz importante en la determinación de cómo se implementa el cambio en sus propias subunidades organizativas (Beer *et al.*, 1990).

En cualquier caso, el cambio es resultado de la competencia entre las fuerzas impulsoras y restrictivas que actúan en dirección opuesta (figura 10). Este es el planteamiento del análisis del campo de fuerzas, nacido de los trabajos de Kurt Lewin (1951).

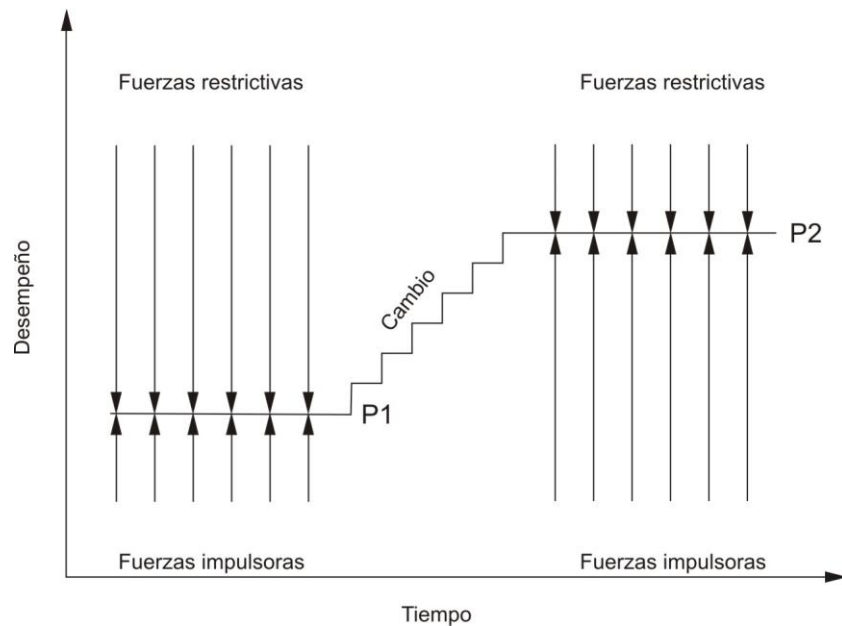


Figura 10: Campo de fuerzas (Lewin, 1951)

Campo de fuerzas. Este análisis utiliza el concepto de equilibrio, una condición que ocurre cuando las fuerzas para el cambio o fuerzas impulsoras están en equilibrio con las fuerzas que se oponen al cambio o fuerzas restrictivas. El resultado es un estado estable, que se interrumpe cuando las fuerzas impulsoras hacia el cambio son más enérgicas que las fuerzas restrictivas hacia la inercia. Las fuerzas impulsoras son oportunidades o amenazas que motivan el cambio dentro de la organización. Las fuerzas restrictivas son las barreras al cambio: falta de recursos, oposición de los gerentes de nivel medio o habilidades inadecuadas del personal. Cuando se introduce un cambio, los gerentes deberían analizar las fuerzas que impulsan el cambio (amenazas y oportunidades), lo mismo que las que lo resisten (barreras contra el cambio). Al aplicar este análisis, se contempla que los gerentes tienen dos alternativas: a) agregar más fuerzas impulsoras al cambio y b) reducir las fuerzas restrictivas. Debilitar la resistencia es un modo más eficaz de promover el cambio, ya que incrementar las fuerzas impulsoras a menudo también incrementa las restricciones por lo que se sigue manteniendo el equilibrio (Lewin, 1951). Por tanto, en vez de considerar que la resistencia es únicamente un obstáculo a superar o evitar, resultará útil considerar que se trata de una energía que se puede redirigir para mejorar el cambio. La resistencia activa indica la existencia de fuertes valores y emociones que pueden servir como fuente de compromiso para convertir a los opositores en defensores del cambio.

El uso del análisis del campo de fuerzas para comprender los procesos de cambio tiene dos ventajas (Hellriegel y Slocum, 2004). En primer lugar, requiere que los gerentes y empleados analicen la situación. Conforme se adquiere habilidad para diagnosticar las fuerzas que presionan a favor del cambio y las que se oponen, las personas estarán en posición de comprender mejor los aspectos importantes de cualquier situación de cambio. En segundo lugar, un análisis del campo de fuerzas resalta los factores que es posible cambiar y cuáles no. Muchas veces las personas desperdician tiempo en el estudio de acciones relacionadas con fuerzas sobre las que poseen poco control, si es que tienen alguno. Cuando individuos y equipos concentran la atención en las fuerzas sobre las que tienen algún control, aumenta la probabilidad de cambiar la situación.

Los gerentes deben convertir a sus organizaciones en líderes del cambio, utilizando el presente para crear realmente el futuro, rompiendo las reglas de la industria, creando un nuevo espacio en el mercado y abandonando de forma rutinaria productos, servicios y procesos anticuados para liberar recursos con el fin de crear innovaciones.

4.1. Fuerzas impulsoras

Las fuerzas impulsoras del cambio pueden ser externas (ajenas a la organización) y/o internas. Tener conciencia de ellas ayuda a que los gerentes determinen cuándo deben considerar la implantación del cambio organizativo.

Fuerzas externas. Proviene del exterior de la organización. Algunas de las más importantes son las siguientes: características demográficas, adelantos tecnológicos, clientes informados, aumento de la competencia, presiones sociopolíticas, condiciones económicas y cambios en la estrategia y la estructura.

La incorporación de personas con diferente cultura, educación y valores plantea importantes problemas en la gestión de los recursos humanos. Las organizaciones se orientan hacia poblaciones multiculturales con diferentes necesidades. Administrar una fuerza de trabajo diversa es uno de los grandes desafíos que enfrentarán las organizaciones de este siglo.

Las organizaciones usan cada vez más la tecnología como medio para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado. Los cambios tecnológicos abarcan las modificaciones que ocurren en la forma de desempeñar el trabajo o en los métodos y los equipos utilizados para llevarlo a cabo. Los nuevos productos pueden provocar la destrucción de toda una industria. Los nuevos procesos contribuyen sobremanera a reducir los costes de producción. El desarrollo y uso de la tecnología de la información probablemente sea una de las fuerzas de cambio más importante. El poder de la web significa que los recién llegados ya no necesitan crear una infraestructura global para llegar a los diferentes mercados. Las nuevas tecnologías, por sí mismas, crean presiones para la descentralización, la cual, a su vez, tiene implicaciones importantes en la organización. La digitalización representa una amenaza para aquellas empresas que viven de crear y vender propiedad industrial. Farmacéuticas, estudios de cine, editoriales y diseñadores de moda luchan por adaptarse a un mundo en el que la información y las ideas quieren ser libres.

En el nuevo milenio, internet y el comercio electrónico han cambiado nuestra forma de obtener información y vender productos. Internet está traspasando el poder de negociación de los productores a los consumidores. En el pasado, la fidelidad del cliente se apoyaba en unos elevados costes de búsqueda e información limitada, y las empresas casi siempre se aprovechaban de la ignorancia del comprador. En la actualidad, los consumidores se mueven mejor que nunca en un mundo de información casi perfecta, por lo que cada vez queda menos espacio para los productos y los servicios mediocres. Además, Internet está reduciendo a cero los costes de muchas operaciones. Las comisiones que obtienen los creadores de un nicho de mercado están a punto de desaparecer.

Las empresas son muy sensibles a los movimientos de sus competidores, lo que provoca cambios en el interior de la organización. La competencia es una fuerza para el cambio porque, a menos que una organización iguale o sobrepase a sus competidores en crear valor para los clientes, no sobrevivirá. Por otra parte, el surgimiento de una economía globalizada está haciendo que las empresas deban cambiar su forma de hacer negocios. La caída en picado de los costes de comunicación y la globalización están abriendo las industrias a una multitud de competidores con costes ultrabajos.

Los fenómenos sociales y políticos pueden generar cambios relevantes. La inmigración está creando nuevos nichos de mercado y una demanda de bajo coste. La tendencia hacia la desregulación y la privatización han sido una constante en los últimos años en los países industrializados. La desregulación, junto con los efectos reductores de la nueva tecnología, está aminorando de forma espectacular las barreras de entrada a una amplia variedad de industrias, desde la edición hasta las telecomunicaciones, la banca o las líneas aéreas. Como resultado, los oligopolios antiguos se están desintegrando y la anarquía competitiva se encuentra al alza. La privatización favorece la competencia y conlleva importantes cambios en las funciones que previamente eran públicas.

Los acontecimientos en el entorno económico, como es evidente, son fuerzas del cambio que afectan a las empresas. Si la economía está débil, es posible que muchas empresas despidan trabajadores y eliminen sus líneas de productos deficitarias, entre otras acciones. Si la economía está en expansión, las empresas aumentan su capacidad productiva y localizan nuevas fábricas.

Los cambios en la estrategia y la estructura corresponden al dominio gerencial, en una organización. El dominio gerencial implica la supervisión y la administración de la empresa. Estos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizativa, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensas, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control contables y de elaboración de los presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos por la alta dirección, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente.

Fuerzas internas. Las fuerzas internas de cambio son las que provienen del interior de la organización. Pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción en el trabajo, la baja productividad o el aumento de la rotación de personal. Estas fuerzas se derivan de problemas con los recursos humanos o malos comportamientos gerenciales. Los cambios en el personal se refieren a cualquier modificación en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de individuos o grupos.

Las empresas típicas de la era industrial, integradas verticalmente y con elevadas inversiones en activos materiales, estaban diseñadas, principalmente, para la explotación de las economías de escala y, así, lograr una formidable ventaja sobre los nuevos competidores. En las últimas décadas, la integración vertical se ha ido sustituyendo paulatinamente por una red de estrechas colaboraciones y alianzas con proveedores, clientes y trabajadores, todas ellas facilitadas por las tecnologías de la información y, especialmente, por Internet. Por tanto, cada vez más, las empresas se encuentran atrapadas en ‘redes de valor’ sobre las que tienen un control parcial. Como consecuencia, los resultados competitivos dependen cada vez menos de la fuerza del

mercado y más de una hábil negociación. La externalización, la desintermediación y la subcontratación, junto con el aumento de los proyectos de codesarrollo y consorcios industriales, están dejando a las empresas con menos control sobre sus destinos.

La calidad de vida laboral representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo. Lo más común es que los empleados tengan condiciones de trabajo agradables, mayor participación en las decisiones que afectan su empleo y valiosos servicios de apoyo, como guarderías para los hijos o centros de día para los padres. Estas y otras expectativas del personal añaden presiones adicionales a las organizaciones y repercuten en su capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral.

Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos. Los cambios en la cultura se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados.

Posiblemente la brecha en el desempeño sea el impulso más importante del cambio. Una brecha en el desempeño es la diferencia entre el desempeño actual y el planificado. Suele mostrar un desempeño deficiente cuando las ventas, los beneficios, el precio de las acciones y otros indicadores financieros están en un nivel bajo. Esta situación atrae la atención de la alta dirección, que introduce cambios para corregirla. Otra brecha se presenta cuando el desempeño es oportuno, pero se descubre que podría ser mejor. De esa manera, la brecha aparece entre lo que es y lo que podría ser. Es en este momento cuando los empresarios aprovechan las oportunidades y las empresas que realizan maniobras estratégicas logran una ventaja competitiva. Si bien es cierto que muchos esfuerzos para cambiar comienzan con lo negativo, en numerosas ocasiones es más valioso detectar fortalezas y potencial y, más adelante, nuevas formas de operar a partir de una perspectiva positiva.

Aunque hay veces que el cambio es lento y doloroso, las empresas son sorprendentemente adaptables y pueden cambiar rápida y fácilmente. La figura 11 recoge los cuatro factores cruciales que determinan un cambio eficaz.

Insatisfacción	Los trabajadores tienen que estar descontentos con la situación presente.
Dirección	Comunique constantemente cuál es el cambio, por qué es necesario y qué tendría que estar haciendo el personal en ese momento con toda la claridad que pueda. Si no verbaliza, escribe y ejemplifica el mismo mensaje una y otra vez, lo más probable es que no cuaje.
Exceso de confianza (mezclada con autodudas y actualización)	Expresa una fe excesiva de que el cambio se logrará y que al final habrá merecido la pena el dolor, el tiempo y el dinero invertidos. Crear una profecía destinada a cumplirse es una de las opciones más potentes que tiene de incrementar las posibilidades de éxito, con independencia de cuál haya sido el índice de éxito experimentado en otra parte. Sin embargo, para evitar los peligros de operar con una fe ciega, las acciones confiadas tienen que estar mezcladas con episodios en los que

	el personal discuta abiertamente sus dudas e incertidumbres y se actualice para incorporar hechos nuevos en la evolución de la empresa.
Aceptar el desorden	Acepte que siempre habrá errores, obstáculos, problemas de comunicación, nervios a flor de piel y rumores aterradores cuando una persona o una empresa intenta hacer algo nuevo, con independencia de lo bien que se haya planificado e implementado el cambio. Considere los fallos imprevistos como una parte normal del proceso de cambio, aprenda de ellos, presuponga que todo el mundo tiene las mejores intenciones y céntrese en cómo resolver el problema en vez de a quién culpar. Señale soluciones y no culpables.

Figura 11: Los cuatro factores cruciales que terminan un cambio eficaz (Pfeffer y Sutton, 2006)

4.2. Fuerzas restrictivas

El cambio significa moverse de lo conocido a lo desconocido. Es inevitable que el cambio organizativo traiga consigo cierto grado de resistencia, que se refiere a los comportamientos de cualquier empleado o grupo con el propósito de desacreditar, retrasar o impedir la implantación del mismo. Los seres humanos somos animales de costumbres. En general, es difícil que las personas intenten nuevas formas de hacer las cosas. Por ello, muchos empleados no muestran entusiasmo por el cambio en sus centros de trabajo. De esta forma, cambios cuidadosamente planificados mueren en el camino por la resistencia que encuentran.

La resistencia puede resultar positiva, pues estimula al gerente a reexaminar sus propuestas de cambio, asegurándose de este modo que sean apropiadas. A menudo, la resistencia al cambio es desconcertante por la gran variedad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante un mayor absentismo, solicitudes de traslado, renuncias, pérdidas de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de errores. Formas dañinas de resistencia son la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas de cambio) y la falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Algunas resistencias al cambio se identifican con las personas, pero otras incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. La combinación de estas dos fuentes de resistencia puede ser devastadora para los esfuerzos de cambio (Dent y Goldberg, 1999).

Nivel de insatisfacción con la situación actual	Alto	Alta disposición al cambio	Disposición moderada a indeterminada al cambio
	Bajo	Disposición moderada a indeterminada al cambio	Baja disposición al cambio
		Bajo	Alto
		Percepción del riesgo personal derivado del cambio	

Figura 12: Disposición del empleado para el cambio (Zeira y Avedisian, 1989)

Resistencia individual. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el *statu quo* y la percepción de riesgo personal por cambiarlo. La figura 12 muestra las posibles combinaciones de estas preocupaciones. Cuando los empleados se hallan descontentos con la situación actual y perciben poco riesgo personal en el cambio, probablemente su disposición para afrontarlo sea alta. Por lo contrario, cuando los empleados están satisfechos con el estado de las cosas y detectan un alto riesgo personal en el cambio, su disposición para el mismo probablemente sea baja. A menudo el personal no quiere perturbar el *statu quo*. En las organizaciones las personas llegan a sentirse cómodas con su forma de hacer las cosas y la manera de interactuar con los demás y lo contemplan como un mecanismo de supervivencia. El que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que las personas perciben desventajas de cambiar su conducta. Por ejemplo, pasar del turno de día al de noche deshace los hábitos de conducta. Hace mucho tiempo que los psicólogos saben que, cuando nos planteamos un cambio potencial, tendemos a preocuparnos más por el riesgo de cambiar que por el riesgo de no hacerlo. Imaginemos, por ejemplo, que usted recibe una oferta de empleo que es mucho mejor que el trabajo que desempeña ahora en ciertos aspectos (sueldo, responsabilidad, etc.), y peor que el actual en otros menos importantes (situación geográfica, seguro médico, etc.). Un análisis racional implicaría que si los beneficios evidentes superan a las pérdidas previstas, usted aceptaría el empleo nuevo. Sin embargo, la tendencia psicológica a prestar más atención a las pérdidas que a las ganancias hará que muchos rechacen la oferta de trabajo, mantengan el *statu quo* y se olviden de un beneficio neto. Como las pérdidas pesan más que las ganancias, el *status quo* crea una inercia que es una barrera para seguir un curso de acción inteligente (Bazerman y Tenbrunsel, 2011). Algunas otras razones de la resistencia individual al cambio son las siguientes (Kinicki y Kreitner, 2003; Hellriegel y Slocum, 2004).

1. Falta de confianza. La confianza entraña la esperanza firme en las intenciones y comportamientos de la otra parte. Los gerentes que confían en sus empleados hacen del proceso de cambio un asunto abierto, sincero y participativo. A su vez,

los empleados que confían en los gerentes están dispuestos a dedicar un esfuerzo adicional y aventurarse con algo distinto. La desconfianza mutua puede destinar al fracaso un cambio por lo demás bien planteado.

2. Predisposición del individuo al cambio. Es algo personal y profundamente enraizado. Algunas personas sospechan de los cambios, mientras que otras los perciben como una oportunidad de mejora que requiere flexibilidad, paciencia y comprensión. Es más probable que la gente con baja autoestima se resista al cambio, porque percibirá los aspectos negativos y no los positivos del cambio. La gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable, suele tener dificultades para modificar su conducta.
3. Evasión de la incertidumbre. El cambio reemplaza lo conocido por lo incierto. Cuando apenas existe información sobre el cambio o si implica diferencias radicales con lo actual, los empleados afectados pueden sentir temor respecto de sus consecuencias.
4. Miedo al fracaso personal. El cambio requiere nuevo aprendizaje, a la par que desaprender lo aprendido. El cambio hace que algunas prácticas queden obsoletas y requiere nuevas formas de hacer el trabajo. En general, los trabajadores se muestran reacios a cambiar los procedimientos que dominan por otros nuevos que pueden resultar demasiado difíciles de aprender. Por tanto, temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñen tan bien y, por tanto, no sean tan valiosos para la organización, los superiores o los compañeros de trabajo.
5. Enfoque en los costes. La gerencia puede tener la mentalidad de que los costes son muy importantes y tal vez no aprecia la importancia de un cambio que no esté enfocado en los costes, como la satisfacción de los clientes.
6. Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores. La resistencia excesiva puede deberse a que los cambios se implantan de manera insensible o en un momento inadecuado.

Resistencia organizativa. En cierta medida, la naturaleza de las organizaciones es resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y tienden a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez. Algunas de las fuentes más importantes de resistencia organizativa al cambio son las siguientes (Hellriegel y Slocum, 2004):

1. Diseño de la organización. Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar bien. Por ello, quizá tengan puestos estrictamente definidos, líneas de autoridad y responsabilidad especificadas con claridad y flujos de información de arriba abajo delimitados. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran sólo a ciertos canales de comunicación específicos y centren la atención únicamente en sus obligaciones y responsabilidades. Sin embargo, esa necesidad legítima de estructura también puede conducir a una fuerte resistencia al cambio. Generalmente, cuánto más burocrática sea una organización, mayor será el número de niveles que debe cruzar una idea. Por tanto, este diseño organizativo aumenta la probabilidad de eliminar cualquier idea nueva, ya que amenaza el *statu quo*. En este sentido, la perfección de las prácticas es enemiga del progreso.
2. Limitaciones de recursos. El cambio exige capital, tiempo y personas muy capacitadas. En cualquier momento, gerentes y empleados de una organización

pueden haber identificado cambios que se podrían o deberían hacer, pero tal vez hayan tenido que diferir o abandonar algunos de ellos a causa de las limitaciones en los recursos.

3. Inversiones específicas. Algunas organizaciones son incapaces de cambiar porque tienen elevadas inversiones en activos específicos que las atan a las prácticas actuales.
4. Diferencias en la orientación funcional. Las diferentes funciones ven el problema de forma distinta porque lo analizan desde la miopía de su especialidad. Esta visión de túnel aumenta la inercia organizativa y dificulta el cambio. Además el cambio beneficia a unas funciones a expensas de otras; el conflicto subyacente hará más lento el proceso de cambio.
5. Acuerdos interorganizativos. Los acuerdos entre organizaciones suelen imponerles obligaciones que limitan sus acciones futuras.
6. Inercia estructural. La inercia estructural es la tendencia a conservar el *statu quo*. Muchas organizaciones cultivan valores conservadores que apoyan el *statu quo* y hace que los gerentes sean reacios a las nuevas formas de competir.
7. Esfuerzos anteriores de cambio sin éxito. Las organizaciones que han experimentado fracasos en anteriores intentos de cambio encontrarán muy precavidos a los miembros de la organización respecto a las nuevas iniciativas de cambio.

4.3. Reducción de la resistencia

Los investigadores han estudiado varias tácticas para reducir la resistencia al cambio. Las que se recogen en la figura 13 dan buenos resultados (Kotter y Schlesinger, 1979).

Formación y comunicación. Se puede reducir la resistencia al cambio mediante la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del mismo. Incluyen la necesidad de explicar la necesidad y la lógica del cambio a los individuos, grupos e incluso toda la organización. Se utiliza cuando se necesita información sólida sobre el cambio por parte de los afectados y por otros que tal vez rechacen la implantación. La formación cobra gran importancia cuando el cambio requiere nuevos conocimientos técnicos o cuando los usuarios desconocen la idea. Una vez persuadidas, las personas con frecuencia ayudarán a implantar el cambio. Ahora bien, este método puede consumir mucho tiempo si participan demasiadas personas.

Método	Situaciones en las que suele emplearse	Ventajas	Inconvenientes
Formación y comunicación	Cuando falta información o cuando esta y el análisis son poco precisos	Una vez persuadidas, las personas suelen prestar su ayuda en el momento de la implantación. Aclara malos entendidos	Lleva mucho tiempo si el cambio afecta a mucha gente.
Participación y colaboración	Cuando los promotores del cambio no disponen de toda la información necesaria para diseñarlo, cuando otras personas tienen un gran poder de resistencia	La participación hace que la gente colabore en la implantación del cambio y ofrezca la información de que dispone para su integración dentro del plan de cambio	Requiere mucho tiempo cuando los participantes diseñan un cambio inadecuado

Apoyo y facilidades	Cuando la resistencia de la gente obedece a problemas de adaptación	Es el método que mejor funciona cuando hay problemas de adaptación	Puede ser caro, lento y, además, fallar
Negociación y acuerdo	Cuando algún individuo o grupo pueden hacer fracasar el cambio y, además, tienen un gran poder de resistencia	A veces es una forma relativamente fácil de evitar una fuerte resistencia	Resulta excesivamente caro en muchos casos si despierta en otros el deseo de negociar también su aceptación
Manipulación y cooptación	Cuando no funcionan otras tácticas o estas son excesivamente caras	Puede ser una solución relativamente rápida y barata a los problemas de resistencia	Ocasiona nuevos problemas si la gente se siente manipulada
Coerción explícita e implícita	Cuando la rapidez es absolutamente necesaria y los promotores del cambio tienen mucho poder	Es rápido y puede vencer cualquier tipo de resistencia	Puede ser arriesgado si deja a la gente resentida contra los iniciadores

Figura 13: Métodos de solucionar la resistencia al cambio (Kotter y Schlesinger, 1979)

Participación y colaboración. Consisten en pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio. A los individuos les resulta difícil resistirse a una decisión de cambiar cuando han participado en ella. Los usuarios y los opositores potenciales intervienen en la planificación del cambio. Es una táctica que requiere tiempo, pero da buenos resultados porque los afectados entienden el cambio y se comprometen con él. Ayuda a los gerentes a detectar problemas potenciales y a comprender la diferencia de las percepciones del cambio entre los empleados. Este método se utiliza cuando los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros tienen mucho poder para resistir. La gente que participa se comprometerá para implantar el cambio e integrará en el plan de cambio cualquier información relevante que tenga. No obstante, este método puede consumir mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio inapropiado. Los promotores tienen la posibilidad de escuchar a las personas afectadas y de aprovechar sus consejos. Si el cambio es urgente, quizá la participación no sea una buena opción, ya que lleva tiempo.

Apoyo y facilidades. Consiste en ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, respaldo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio. Se utiliza cuando la gente se resiste al cambio debido a problemas de ajuste. Es importante cuando el cambio produce miedo y ansiedad. Entre sus desventajas, puede consumir tiempo, ser costoso y, aun así, fallar. Formar a los empleados en las nuevas técnicas, darles el tiempo preciso para su asimilación o simplemente escucharles o darles un apoyo psicológico es importante, cuando el cambio produce miedo y ansiedad.

Negociación y acuerdo. Consiste en negociar con los opositores potenciales. Incluso solicitar cartas escritas de adhesión. Es un medio más formal de conseguir la cooperación. Se sirve de la negociación formal para que el cambio deseado se acepte y se apruebe. Se utiliza cuando alguna persona o grupo con mucho poder para resistir perderá algo con el cambio. Es común que las empresas cuyos sindicatos son fuertes deban negociar formalmente los cambios con ellos. Incluso los acuerdos entre ambos se integran en el contrato sindical. A veces, es una forma relativamente fácil de evitar una resistencia importante. Puede ser demasiado costoso si alerta a los demás para negociar su cumplimiento. También se pueden ofrecer incentivos a los oponentes activos o potenciales. Por ejemplo, el aumento de salarios o de jubilaciones anticipadas.

Manipulación y cooptación. La cooptación de una persona significa generalmente que se le da un papel importante dentro del diseño o implantación del cambio. No se trata de un tipo de participación, lo que se quiere es su respaldo. Puede ser una solución relativamente rápida y poco costosa. Un importante inconveniente es que si la persona piensa que se le está manipulando, la respuesta será muy negativa.

Coerción explícita e implícita. Los gerentes usan el poder formal para obligar a los empleados a cambiar. A los opositores se les dice que lo acepten, pues de lo contrario perderán premios y hasta el empleo. Este método se utiliza cuando la velocidad es esencial y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable. En general debe evitarse la coerción porque los empleados se sentirán víctimas, se enojarán con los agentes del cambio e incluso pueden sabotearlo. Con todo, la coerción es necesaria sobre todo en una situación de crisis cuando urge una respuesta rápida.

Los proyectos de cambio con éxito aplican inteligentemente varios de estos métodos, que cada vez se combinan de una forma diferente. Entre los errores que se cometen se encuentran: a) emplear uno o un conjunto limitado de métodos, prescindiendo de las particularidades de cada paso y b) enfocar el cambio de manera aislada y discontinua.

5. PLANIFICACION DEL CAMBIO

Algunos gerentes son criticados por su énfasis en las soluciones a corto plazo y de corrección rápida de los problemas organizativos. Una buena planificación se hace imprescindible para afrontar con éxito un cambio organizativo.

Para que el proceso de cambio se ponga en marcha, es necesario reconocer que lo correcto en el pasado quizá resulte inadecuado para el futuro. A menudo se debe pasar de hacer bien lo incorrecto a hacer mal lo correcto. Pocos individuos son instantáneamente hábiles en algo nuevo, aunque estén convencidos de la necesidad de cambiar. A menos que las personas confíen en que pasarán de hacer mal lo correcto a hacerlo bien, el cambio fracasará (Paglis y Green, 2002); puede llevar algún tiempo antes de que los beneficios del cambio sean evidentes.

Tiende a considerarse que el desempeño organizativo mejora de manera inmediata cuando se introduce un cambio. No obstante, con frecuencia existe una caída temporal en el desempeño mientras los trabajadores aprenden las nuevas prácticas. Estas diferencias entre las expectativas iniciales y la realidad pueden ser la fuente de mucha frustración (figura 14). Si esto no se gestiona adecuadamente, puede encender la chispa para la crítica y la resistencia al cambio, lo que ocasiona que los trabajadores vuelvan a sus antiguas conductas y sistemas para hacer las cosas.

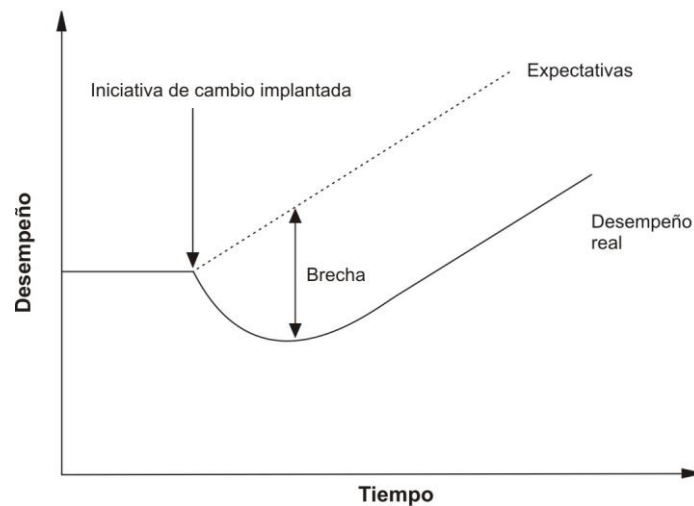


Figura 14: Brecha de expectativa-desempeño

5.1. Instrumentación del cambio (modelo de Lewin)

El modelo de cambio planificado de tres etapas explica cómo iniciar, administrar y estabilizar el proceso de cambio. Estas etapas son las de descongelación, cambio y recongelación; modelo desarrollado por Kurt Lewin (1951), que, en su momento, representó un importante avance (figura 15).

Descongelación. En esta fase, el gerente tiene que convencer a la organización de la necesidad del cambio porque la situación no es adecuada. Como individuos, todos desarrollamos hábitos de conducta. Un hábito es una forma consistente de hacer algo que ha sido exitoso y, por tanto, se refuerza hasta el grado de que hacemos la conducta sin pensar realmente en ella. De igual forma, también desarrollamos hábitos cognitivos o formas de ver o interpretar los sucesos que acontecen en nuestro entorno. A menos que deshagamos o descongelemos estos viejos patrones, será difícil cambiar hacia alguno nuevo (Lewin, 1951). Descongelar significa que se deben abandonar las ideas y prácticas antiguas para poder aprender las nuevas. Con frecuencia, este paso de deshacerse de las prácticas antiguas es tan difícil como aprender las nuevas. Los trabajadores deben desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso que implica superar la ansiedad, las actitudes defensivas y la resistencia al cambio. Así pues, los trabajadores tienen que olvidar algunos supuestos del pasado, ya que una parte de sus creencias es el resultado de un determinado entorno económico y puede constituirse en una seria amenaza para la supervivencia de la empresa en un sector industrial cuyas características se han modificado (Hamel y Prahalad, 1994).

Así pues, mediante la descongelación a los miembros de la organización se les hace conscientes de los problemas y de la necesidad del cambio. Por consiguiente, el desafío que plantea la descongelación es examinar de manera crítica los patrones de comportamiento existentes, haciendo que las personas los cuestionen y observen sus efectos, en lugar de darlos por sentados. Se les motiva para que modifiquen su actividad y su conducta. En otras palabras, es necesario que los empleados se encuentren insatisfechos con la antigua manera de hacer las cosas. Los empleados deben reconocer que algunas de las formas de pensar, de sentir y de hacer las cosas en el pasado están obsoletas. Es posible que lo mejor sea comunicarles las consecuencias negativas de

seguir haciendo las cosas como antes a través de la comparación del desempeño de la organización con el de sus competidores. En concreto, la gerencia puede compartir con los empleados información relativa a costes, calidad y beneficios. Sin embargo, debe tener cuidado de no poner al personal a la defensiva, culpándolo directa y totalmente de la situación actual.

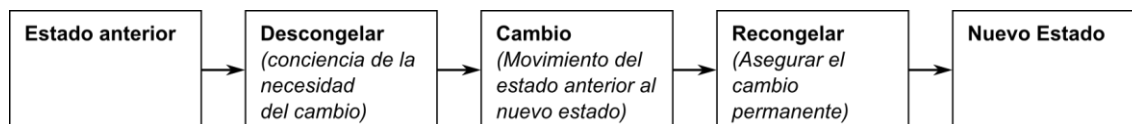


Figura 15: Modelo de Lewin

Cambio. Esta fase incluye redefinir las normas y las relaciones laborales para que se adopten y satisfagan las nuevas necesidades. El cambio es el paso en el que se aprenden las nuevas prácticas que se utilizarán en el lugar de trabajo. La prioridad es explorar las nuevas formas de comportamiento y relaciones. En este punto, adquiere particular importancia el énfasis en los procesos de conducta, como las relaciones entre el líder y el grupo, la toma de decisiones y la cooperación intergrupal, entre otros.

Durante los procesos de cambio, las organizaciones usan modelos de rol, mentores, consultores, resultados de *benchmarking* y capacitación para facilitar el cambio. Los expertos recomiendan que lo más conveniente es transmitir la idea de que el cambio es un proceso de aprendizaje continuo, no un acontecimiento que ocurre de una sola vez.

Recongelación. La sola ejecución de nuevas y distintas maneras de comportarse, relacionarse e interactuar no basta, desde luego, para que los efectos del cambio sean perdurables. Esta es la razón de ser de la tercera etapa, es decir, la etapa de recongelar. La intención de esta tercera etapa es asegurar que los cambios puedan cuajar y que el comportamiento y las relaciones no regresen fácilmente a sus estados previos, menos eficaces. Recongelar quiere decir que lo que se aprendió se integra en la práctica real. Por tanto, conlleva instaurar sistemas de control que apoyen el cambio, aplicar acciones correctivas cuando sea necesario y recompensar constantemente todas las evidencias de movimiento en la dirección adecuada.

El conjunto de los viejos hábitos es muy fuerte y el simple movimiento de lo antiguo a lo nuevo no resulta suficiente para asegurar un éxito perdurable (Lewin, 1951). Esto se explica porque el patrón viejo de comportamiento ya existía y se le había recompensado con éxito. En este sentido, solemos pensar que los hábitos y los patrones antiguos tienen cierta fuerza de gravedad que nos atrae y nos hace retroceder hacia ellos, a menos que otra fuerza más potente nos mantenga en movimiento hacia delante. Por tanto, la recongelación refleja la noción de que las fuerzas necesiten ordenarse después del cambio, con la finalidad de impedir que los individuos y sus conductas caigan en la fuerza gravitacional del pasado y que restablezcan los patrones viejos.

Los gerentes deben proporcionar a los empleados información actualizada que demuestre que el cambio mejora el desempeño individual y corporativo. También resulta eficaz la celebración de los éxitos y premiar los cambios positivos. En esta etapa se institucionaliza el cambio en la cultura organizativa, de modo que el personal empieza a contemplarlo como parte integral y normal de las operaciones. Igualmente es

conveniente que los empleados participen en cursos de actualización para mantener las conductas nuevas y reforzarlas.

Desde la formulación original del proceso de cambio en tres etapas, la etapa de recongelar se ha ampliado hasta abarcar el objetivo de renovación organizativa. La idea que sustenta la renovación organizativa reconoce que en un mundo competitivo en constante cambio, los patrones y hábitos nuevos pronto se vuelven obsoletos y tal vez necesiten reemplazarse luego de breves períodos de tiempo. En consecuencia, el énfasis se ha desplazado de la simple consolidación de los cambios al despliegue de una capacidad de renovación, una meta que incorpora la flexibilidad y la capacidad necesarias para cambiar de manera más o menos permanente a lo largo del tiempo.

5.2. Fases del cambio planificado (modelo de Kotter)

El modelo de los tres pasos de Lewin ofrece un marco de referencia general para entender el proceso de cambio organizativo. Sin embargo, los tres pasos son bastante generales y, por tal razón, se han desagregado en actividades más concretas en un intento por mejorar la puesta en práctica de este enfoque. Las organizaciones deben seguir ocho pasos sucesivos (figura 16).

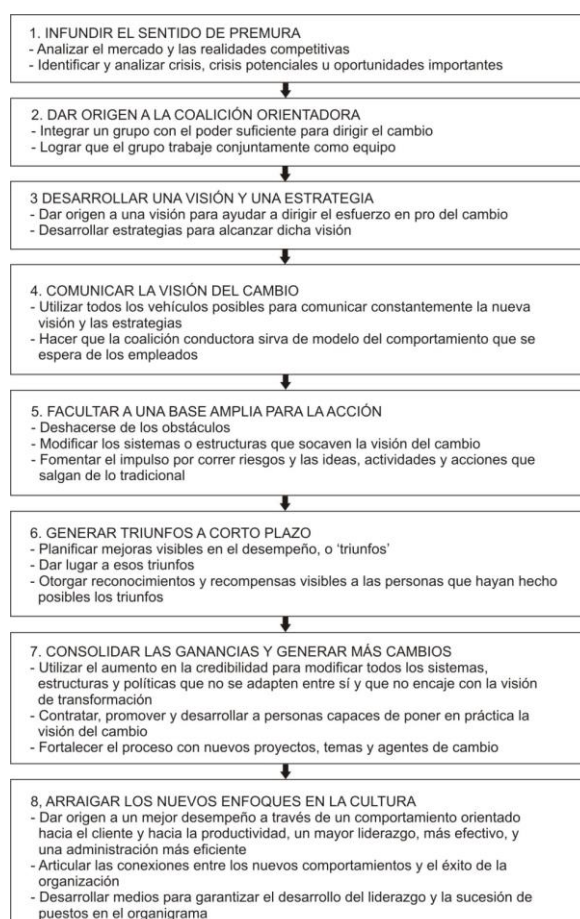


Figura 16: Modelo de cambio organizativo (Kotter, 1996)

Paso 1. Establecer un sentido de urgencia. Para ello es necesario analizar las realidades actuales y las presiones procedentes del mercado, identificar crisis y oportunidades y ser

franco y honesto respecto de ellas. Este es un componente importante, en parte porque muchas grandes empresas crecieron con una actitud complaciente.

En la figura 17 se muestran algunas de las razones comunes de la complacencia. Para evitar que esta se establezca y crear un sentido de urgencia, el gerente puede hablar francamente de las debilidades en comparación con los competidores y preocuparse por respaldar sus afirmaciones con datos.

Complacencia
1. Ausencia de una crisis importante y visible 2. Demasiados recursos visibles 3. Bajos estándares generales de desempeño 4. Estructuras organizativas que centran a los empleados en objetivos funcionales estrechos 5. Sistemas de medición interna concentrados en los índices de medición equivocados 6. Falta de suficiente retroalimentación de fuentes externas sobre el desempeño 7. Muerte al mensajero que trae las malas noticias, mucha ingenuidad y cultura de escasa confrontación 8. La naturaleza humana, con su capacidad de negación, sobre todo si el personal ya está cansado o sujeto a tensiones 9. Demasiados comentarios felices procedentes de la alta dirección

Figura 17: Fuentes de complacencia (Kotter, 1996)

En última instancia, la urgencia está impulsada por las inevitables razones del negocio para cambiar. La supervivencia, la competencia y la posición en el mercado son apremiantes, por lo que proporcionan un sentido de dirección y de energía en torno al cambio. Este se convierte, así, no en un pasatiempo, un lujo o algo agradable que se pueda o no hacer, sino en una necesidad del negocio.

Paso 2. Crear una coalición orientadora o, lo que es lo mismo, estructurar un grupo con poder suficiente para dirigir el cambio. Los esfuerzos para cambiar fracasan cuando no se integra una coalición suficientemente poderosa. Un cambio organizativo fundamental requiere del liderazgo de la alta dirección y de un trabajo de equipo. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, el apoyo debe ampliarse gradualmente hacia fuera y hacia abajo por toda la organización. El papel que desempeñan los gerentes de nivel medio y la alta dirección resultan esenciales. Los grupos de todos los niveles son el factor que puede mantener juntos los esfuerzos del cambio, el medio para comunicarlo y para poner en práctica conductas nuevas.

Los gerentes siempre encaran un déficit de poder: los cargos gerenciales nunca vienen dotados del poder suficiente como para lograr que se haga bien el trabajo (Kotter, 1991). El trabajo gerencial solo puede hacerse con la cooperación de otros, con frecuencia de muchos otros. Ascender en la jerarquía trae consigo más autoridad, pero también más dependencia, puesto que el éxito de un gerente depende del esfuerzo de numerosos y diversos grupos de personas, que, en ocasiones, ascienden a cientos de miles. Rara vez

esta gente brindará sus mejores esfuerzos y su cooperación total tan sólo por habersele indicado que así lo haga. Si usted necesita de su apoyo, será de gran ayuda que aquellos lo conozcan, que usted les agrade y que lo vean competente y digno de credibilidad. La primera tarea en la formación de coaliciones y redes de relaciones es determinar de quién se necesita ayuda. La segunda es desarrollar relaciones con esas personas.

Paso 3. El desarrollo de una visión y una estrategia debe dirigir el esfuerzo para cambiar. Este proceso implica determinar el estado ideal y esperado de las cosas antes de que se ejecute el cambio. Dado que es habitual que surjan confusiones durante un cambio organizativo importante, debe desarrollarse y transmitirse a todos la imagen más clara posible del estado futuro. Esta imagen o visión será un objetivo o un alineamiento que puede aclarar las expectativas, terminar con los rumores y movilizar las energías del personal. La imagen del futuro también debe comunicar cómo se llevará a cabo la transición, por qué se lleva a cabo el cambio y cómo afecta a los empleados. El poder de una visión apremiante es uno de los aspectos más importantes del cambio, que no se debe subestimar ni subutilizar.

Las visiones eficaces se basan en los valores fundamentales que han adoptado los miembros de la organización, y por los que sienten pasión. Las visiones inspiradoras, apasionadas y centradas en principios poseen dos importantes características (Whetten y Cameron, 2011). Primero, la declaración de visión refuerza los valores centrales importantes que despierten pasión en los individuos. Segundo, la declaración de visión debe ser directa y sencilla.

Las declaraciones eficaces de visión se asocian a un símbolo. La visión no sólo indica las expectativas y la dirección para los individuos en sus actividades cotidianas, sino que se les debe recordar con regularidad mediante la presencia de un símbolo. Este símbolo podría ser un logotipo, la frase de un discurso, una bandera, una estructura física o cualquier objeto que pueda servir como recordatorio de hacia dónde está llevando la visión a la organización.

Paso 4. Cuando se comunica la visión del cambio, es necesario utilizar todos los canales y oportunidades posibles para hablar y reforzar la visión y las nuevas conductas necesarias. Usar la comunicación para generar los apoyos hacia los cambios propuestos es de particular importancia cuando se trata de brindar una justificación racional convincente para llevarlos a cabo. Las personas que resultarán afectadas necesitan conocer los objetivos específicos que persiguen los cambios y la forma en que esos objetivos se relacionan con los objetivos generales y valores de la organización.

Murray Davis (1971) publicó un artículo, ahora clásico, acerca de qué hace que algunos tipos de información se consideren muy interesantes o poco interesantes. Según Davis, la verdad o veracidad de la información tiene poco que ver con ese juicio. Lo que las personas encuentran interesante depende de qué tanto la información contradice las suposiciones sostenidas débilmente y desafía el *statu quo*. Si la nueva información es congruente con lo que ya se sabe, las personas tienden a desestimarla considerándola como derivada del sentido común. Si la información nueva es evidentemente contradictoria con suposiciones muy arraigadas o si desafía de manera contundente los valores centrales de los miembros de la organización, se considera ridícula, absurda o blasfema. La información que ayuda a generar nuevas formas de ver el futuro, que desafía el estado actual de las cosas (pero no los valores centrales) se considera

interesante. Surgen nuevas ideas y las personas se sienten atraídas hacia la información porque las hace pensar o porque descubren una nueva forma de pensar. Las declaraciones de visión que inspiran son interesantes; contienen desafíos y estímulos que confrontan y alteran las formas en que las personas piensan acerca del pasado y del futuro. No incluyen mensajes extravagantes ni arrogantes, sólo son provocativas.

Paso 5. *Empowerment* para una acción de base amplia significa deshacerse de los obstáculos para el éxito, que incluyen sistemas y estructuras que limitan, en vez de facilitar el trabajo. Es necesario favorecer la asunción de riesgos y la experimentación, y otorgar capacidad de acción a las personas, proporcionándoles información, conocimientos, autoridad y recompensas.

Paso 6. Generar victorias en el corto plazo. No se debe esperar a la última gran realización de la visión, sino que se necesitan resultados. Las pequeñas victorias son la transición de una iniciativa aislada a una parte integral del negocio, e indica a los demás que se está avanzando. Las personas se comprometen con el cambio cuando ven el progreso o el éxito logrados. Reconozca y recompense al personal que hace posibles las victorias, pero hágalo en la forma más visible posible para que los empleados lo aprecien y el mensaje positivo penetre en toda la organización. Hay que asegurar las primeras ganancias. Cuando las personas se comprometen con el cambio, necesitan un refuerzo inicial y consistente para superar la atracción gravitatoria que ejercen los patrones de conducta anteriores y adquirir su propio impulso, mientras se dirige hacia patrones nuevos (Covington y Chase, 2002).

Todos estamos más comprometidos con los ganadores que con los perdedores. Identificar y hacer públicos los pequeños triunfos crea compromiso e ímpetu para el cambio deseado (Weick, 1984). Una estrategia de pequeños triunfos está diseñada para provocar una sensación de ímpetu al crear cambios menores y rápidos. La regla básica para los pequeños triunfos es muy sencillo: Encontrar algo que sea fácil de cambiar. Cambiarlo. Hacerlo público o reconocerlo públicamente. Luego, encontrar un segundo aspecto que sea fácil de cambiar; y repetir el proceso.

Los pequeños triunfos generan un compromiso para el cambio porque (Weick, 1993): 1) reducen la importancia de cualquier cambio (no es gran cosa realizar este cambio), 2) reducen las demandas en cualquier otro grupo o individuo (no hay mucho qué hacer), 3) aumenta la confianza de los participantes (al menos puedo hacer eso), 4) ayudan a evitar las resistencias o las represalias (incluso si no están de acuerdo, es sólo una pequeña pérdida), 5) atraen aliados y crean el efecto de querer unirse a los ganadores (quiero estar relacionado con este éxito), 6) crean una imagen de progreso (las cosas parecen estar avanzando), 7) si no funcionan, sólo provocan un pequeño fiasco (no hubo un daño importante y no tuvo efectos duraderos) y 8) proporcionan iniciativas en múltiples áreas (la resistencia no puede coordinarse u organizarse en una sola área).

Paso 7. Asegurarse de que se han consolidado las ganancias y de que se produzcan más cambios. La credibilidad de éxitos anteriores conlleva modificar la situación en forma tal que se apoye la visión. Hay que contratar, promover y desarrollar a personas que la impulsen, fortalecer a la organización y los esfuerzos para cambiar con proyectos nuevos y agentes del cambio.

Paso 8. Finalmente, deben afianzarse los nuevos planteamientos culturales, resaltando los resultados positivos, comunicando las conexiones entre las conductas nuevas y los resultados mejorados y desarrollando de modo continuado nuevos agentes y líderes del cambio. Incremente constantemente el número de personas que acepten la responsabilidad del cambio junto con la dirección.

Esos pasos también guardan correspondencia con el modelo de cambio de Lewin. Los primeros 4 pasos corresponden a la etapa de descongelación, los pasos 5-7 a la de cambio y el paso 8 a la recongelación. El valor de los pasos de Kotter (1996) radica en que proporcionan recomendaciones específicas sobre comportamientos que deben mostrar los gerentes para liderar con éxito el cambio organizativo. Es importante recordar que las investigaciones de Kotter indican que es ineficaz omitir pasos y que el cambio organizativo depende un 70-90% del liderazgo y apenas 10-30% de la administración. De este modo, se aconseja que los directivos se concentren en dirigir el cambio, no en administrarlo.

5.3. Desarrollo organizativo

El desarrollo organizativo (DO) no es un procedimiento paso a paso para resolver un problema específico, sino más bien un proceso de cambio fundamental en los sistemas humano y social de la organización con objeto de mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse y resolver los problemas.

La esencia del desarrollo organizativo es que acentúa los esfuerzos planificados y de largo alcance orientados hacia las personas y sus interrelaciones en una organización. Este enfoque se desarrolló a partir de una investigación de campo que pretendía mejorar la comunicación y la calidad de las interacciones entre los individuos de un grupo¹. Los investigadores reunieron a grupos de individuos en sesiones ajenas al lugar de trabajo en los llamados grupos de capacitación de habilidades básicas, o como se los denominó más tarde para abreviar, grupos-T (por *training*, que significa capacitación). Con el tiempo, la orientación de los grupos-T se amplió para integrar las relaciones interpersonales que tienen lugar en una organización mayor y, desde entonces, centra su atención en el desarrollo organizativo, ya no solo en un grupo.

El desarrollo organizativo es la aplicación sistemática de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupal, intergrupal y organizativo) para llevar a cabo el cambio planificado. Su propósito es mejorar la efectividad de las organizaciones y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planificadas en los procesos, estructuras y sistemas de la organización (Beer y Walton, 1990). Cuando los líderes planifican las actividades del desarrollo organizativo, en esencia, pretender cambiar la cultura de la organización.

CAPACITACIÓN EN SENSIBILIDAD	Método para modificar el comportamiento mediante la interacción grupal no estructurada
CREACIÓN DE EQUIPOS	Actividades que contribuyen a que los miembros de un equipo aprendan cómo piensan y de qué forma trabajan sus compañeros

¹ Kurt Lewin (1890-1947) fue quien creó el concepto de dinámica de grupo. Las ideas de Lewin fueron recogidas bajo el título de teoría de campo, que sostenía que la conducta del grupo era un intrincado conjunto de interacciones y fuerzas simbólicas que no sólo afectaban a la estructura del grupo, sino que modificaban la conducta individual.

DESARROLLO INTERGRUPAL	Modificación de las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos de trabajo respecto de otros
CONSULTA SOBRE PROCESOS	Un consultor externo ayuda a que el gerente comprenda de qué manera se ve afectada la ejecución del trabajo por los procesos interpersonales
ENCUESTAS DE RETROALIMENTACIÓN	Técnica para evaluar actitudes y percepciones, identificar discrepancias entre ellas y resolver las diferencias mediante información generada por encuestas en grupos de retroalimentación

Figura 18: Técnicas de desarrollo organizativo más conocidas (Robbins y Coulter, 2014)

Desde el inicio, el enfoque de desarrollo organizativo concede importancia a ciertos supuestos que se han mantenido hasta la actualidad. En primer lugar, considera que las personas son la piedra angular del éxito de cualquier actividad organizativa. En segundo lugar, asume que los trabajadores desean tener oportunidades de desarrollo personal y perfeccionamiento de sus capacidades. En tercer lugar, define la organización como un sistema compuesto de partes interdependientes y, por tanto, un cambio en cualquiera de ellas afecta a las demás. En cuarto lugar, postula que el modo en el cual se diseñan o estructuran las organizaciones influirá en las relaciones interpersonales que se establezcan dentro de ellas. En otras palabras, en una organización el comportamiento de las personas es causado, cuando menos en parte, por las propias características de la organización, y tales características son susceptibles de modificarse.

En virtud de que el desarrollo organizativo se enraíza parcialmente en la psicología humanista, muchos consultores del área llevan ciertos valores a la organización cliente. Por ejemplo, prefieren la cooperación sobre el conflicto, el control personal en vez del institucional, y la gestión democrática y participativa en lugar de la autocrática. Por otra parte, de manera específica, el desarrollo organizativo siempre debe orientarse al cliente. Ello implica que las intervenciones organizativas han de encaminarse a facilitar la satisfacción de las necesidades de los clientes y, con ello, a ampliar el valor de los productos y servicios de la organización.

Generalmente, los programas de desarrollo organizativo recurren al empleo de uno o más agentes de cambio cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente actúa usualmente como un catalizador, esto es, activa el cambio dentro de las áreas o grupos, pero mantiene una relativa independencia de él.

Todo gerente puede ser agente del cambio. En general, supondremos que el gerente de una organización es quien inicia y efectúa el cambio. Sin embargo, el agente del cambio puede ser alguien externo a la empresa, por ejemplo, un consultor de desarrollo organizativo experto en implementar cambios. Los agentes de cambio externo generalmente buscan cambios profundos y duraderos. Un cambio fundamental, frente a la corrección de un problema o la mejora de un procedimiento, hace referencia a que algún aspecto significativo de la cultura organizativa no vuelva a ser el mismo. Por el contrario, los gerentes internos que actúan como agentes del cambio tal vez sean más razonables (y posiblemente más cautelosos), y persiguen cambios menos profundos porque tendrán que vivir con las consecuencias de sus acciones (Robbins y DeCenzo, 2008). Por otra parte, la ventaja de usar agentes externos es que son más objetivos y cuentan con diversas experiencias. También poseen la capacidad de operar al margen de la jerarquía y la política de la empresa. Para compensar su limitada familiaridad con la

organización, a los agentes externos les asignan un coordinador interno del departamento de recursos humanos. Más adelante, ambos trabajan con los gerentes de línea. No obstante, como norma general, un agente externo solicitará activamente el respaldo de la alta dirección para enfatizar la importancia del esfuerzo de los cambios.

Al igual que los médicos, los agentes del cambio abordan a la organización enferma, diagnostican sus males, prescriben y aplican intervenciones, y vigilan su evolución. En teoría, los agentes del cambio se concentran en la forma de las relaciones organizativas y del comportamiento, no en su contenido. Por ejemplo, podrían enseñar a los ingenieros en diseño de productos e investigadores de mercados cómo comunicarse de modo más efectivo sin que el agente del cambio se entere de los detalles técnicos de sus conversaciones. Además de la comunicación, los agentes del cambio se centran en otros procesos, como la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la generación de confianza, la distribución de poder y el desarrollo de la carrera profesional. La figura 18 recoge las técnicas de desarrollo organizativo más conocidas.

La meta general del desarrollo organizativo es construir organizaciones más eficaces, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. El desarrollo organizativo logra esta meta a partir de reconocer que pueden surgir problemas a nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización. Posteriormente se desarrolla una estrategia general de desarrollo organizativo con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas diseñadas para ayudar a individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral.

LECTURA 6: CAMBIO ORGANIZATIVO

Uno de los estudios más famosos del cambio en las organizaciones fue realizado por Coch y French (1948), en la fábrica Harwood Manufacturing Company, en la cual se producían pijamas. La planta tenía 500 trabajadores y un largo historial de modificaciones cada vez que se aplicaban cambios a la forma de hacer el trabajo. Si bien los cambios normalmente eran pequeños (por ejemplo, trabajadores encargados de doblar solamente las camisas que acompañaban a los pantalones previamente doblados, después también debían doblar los pantalones), los empleados siempre se oponían a ellos. Se quejaban amargamente y se negaban a que algo cambiara. La producción bajaba y las quejas, el absentismo y la rotación de personal aumentaba.

La gerencia de Harwood normalmente hacía los cambios de manera autocrática. Tomaba la decisión y, después, comunicaba los cambios en una junta de empleados. Los cambios eran instituidos de inmediato; a continuación, como expusimos antes, los empleados se rebelaban. Así las cosas, los ejecutivos de Harwood contrataron a un asesor como el agente del cambio que les resolvería el problema. El asesor hizo arreglos para experimentar con el siguiente cambio de modo que se realizara en tres grupos, y experimentando tres métodos distintos. En el caso del grupo de control, el cambio se emprendió igual que siempre, de modo autocrático. El segundo grupo requería la participación de los empleados por medio de representantes seleccionados, los cuales trabajaron con la gerencia, establecieron los detalles del cambio, probaron los métodos nuevos y enseñaron los nuevos procedimientos a los demás. En el tercer grupo, todos los empleados y la gerencia participaron para diseñar los nuevos métodos.

El agente del cambio reunió información a lo largo de 40 días. Los resultados sustentan la idea de que la participación era muy valiosa. En el grupo de control hubo la misma resistencia que antes: 17% de los empleados renunció en un plazo de 40 días, y las quejas y el absentismo aumentaron. Sin embargo, en el grupo de representantes y en el que contó con la participación de todos no hubo renunciadas, sólo una queja, y no se registró absentismo. Más aún, la participación guardó una relación positiva con la productividad. En el grupo de control, la producción bajó, de hecho, de un promedio de 60 unidades por hora a 48 dentro del plazo del experimento. El grupo de representantes generó 68 unidades por hora, y el grupo en el que participaban todos alcanzó un promedio de 73 unidades por hora.

El estudio de Coch y French sigue siendo clave, en cierto sentido, para el cambio actual aplicado en las organizaciones. Es decir, para que el cambio permanente ocurra sin demasiada resistencia, es preciso que los empleados participen (TOMADO DE Robbins y DeCenzo, 200). Ver figura de Resistencia al cambio

5.4. Investigación de acciones

Es una variación detallada del DO que pone un particular énfasis en la evaluación postcambio (Wagner y Hollenbeck, 1998). Como se muestra en la figura 19, consta de ocho etapas, en las que las cuatro últimas forman un ciclo recurrente (French, 1969).

En la etapa inicial (identificación del problema) alguien de la organización percibe el problema o problemas que podrían solucionarse con la ayuda de un agente de cambio. En esta etapa, normalmente la alta dirección diagnostica problemas específicos y contacta con un agente de cambio.

En la segunda etapa (consulta), el gerente y el agente de cambio aclaran los problemas percibidos y consideran las formas de tratarlos. En esta discusión, evalúan el grado de adecuación entre las necesidades de la organización y la capacidad del agente de cambio. Si el agente se adecua a la situación, la investigación de acciones pasa a la siguiente etapa. Si no, se busca otro agente de cambio y la consulta comienza de nuevo.

En la tercera etapa (análisis y recogida de datos), el agente de cambio inicia el proceso de diagnóstico recopilando los datos de la organización y analizando los problemas percibidos. Un diagnóstico correcto y preciso de los problemas y funcionamiento organizativos es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio organizativo planificado. La información necesaria para diagnosticar los problemas organizativos puede reunirse mediante cuestionarios, entrevistas, observación o acudiendo a los registros de la organización. Por lo general, se utiliza alguna combinación de estos métodos. Un miembro de la organización puede ayudar en este proceso. El agente de cambio finaliza esta etapa examinando los datos y realizando un análisis y un diagnóstico provisional de la situación.

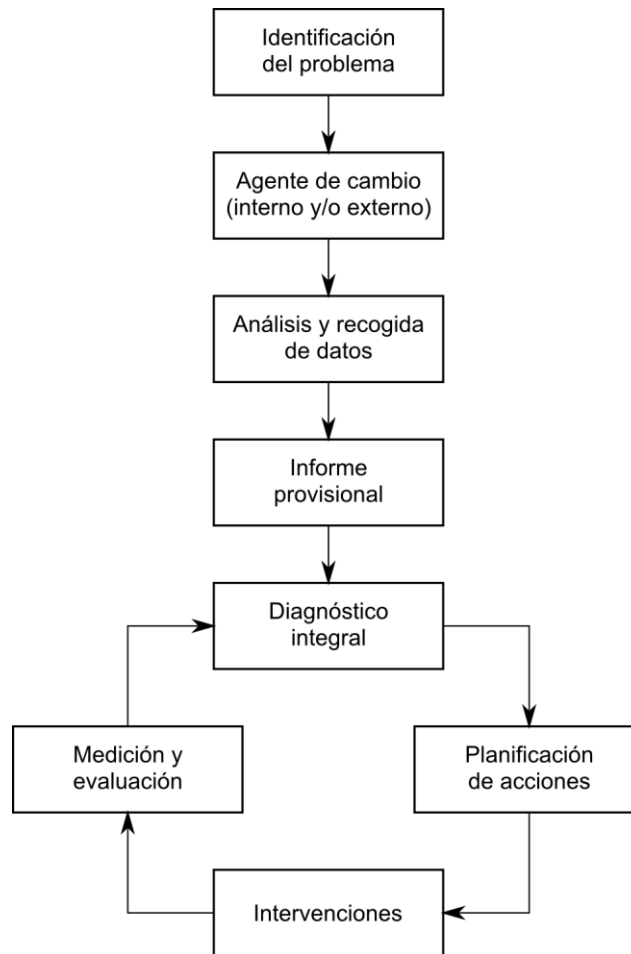


Figura 19: Modelo de investigación de acciones

En la cuarta etapa (informe provisional a la organización cliente), el agente de cambio presenta los datos y el diagnóstico provisional a la alta dirección. Resulta vital informar pronto a la alta dirección de que el procedimiento de DO está encarrilado para asegurar su apoyo a cualquier esfuerzo de DO que se deba hacer para que surta efecto. En la presentación del informe, el agente de cambio debe cuidar que se conserve el anonimato de las personas que han servido como fuentes de información. Su identificación podría poner en peligro posteriormente su franqueza y su voluntad de cooperar, especialmente si aportan información crítica que describe aspectos negativos de la organización o de los gerentes. No hay una fórmula para hacer un diagnóstico preciso, pero las siguientes preguntas muestran al gerente o al agente de cambio la dirección correcta (Gibson *et al.*, 2009):

1. ¿Cuál es el problema según sus síntomas?
2. ¿Qué debe cambiarse para resolverlo?
3. ¿Qué resultados (objetivos) se esperan del cambio y cómo se medirán?

A continuación comienza un ciclo iterativo que se inicia con el diagnóstico integral, donde el agente de cambio y la alta dirección analizan el informe, sus implicaciones en el funcionamiento de la organización y la necesidad (o no) de una recogida de datos y diagnóstico adicionales. Otras personas de la organización también pueden implicarse en esta etapa de diagnóstico. En ocasiones, los empleados se reúnen en grupos de acción y reaccionan frente a los resultados obtenidos en las actividades de diagnóstico de la alta

dirección. A veces, los grupos de trabajo eligen representantes, que, a continuación, se reúnen para intercambiar puntos de vista, informando después a sus compañeros de trabajo. Si en la empresa hay representación sindical, debe consultarse igualmente a los representantes de los trabajadores. En todo el proceso de investigación de acciones el agente de cambio debe tener cuidado de no imponer acciones a la organización cliente. Por el contrario, los miembros de la organización deberían deliberar conjuntamente con el agente de cambio y trabajar juntos para desarrollar acciones completamente nuevas y planificar los pasos específicos de dichas acciones.

Además de una acción diseñada conjuntamente, la planificación de acciones puede suponer otras actividades, como la recogida adicional de datos, un análisis posterior de la situación problemática y la planificación de acciones suplementarias.

La planificación de acciones es un proceso de tres etapas. Primero, los gerentes tienen que identificar los posibles impedimentos al cambio. Segundo, hay que decidir quién será responsable de hacer realmente el cambio y controlar el proceso (puede ser un agente interno o externo). Tercero, hay que decidir si el cambio se hace de arriba abajo o abajo arriba.

Una vez que se han emprendido las acciones (intervenciones), se sigue recopilando datos. En este caso el propósito es controlar y evaluar la efectividad de cada acción. Los grupos de la organización cliente revisan los datos y deciden si necesitan volver a diagnosticar la situación, realizar un análisis más profundo de la misma y planificar nuevas acciones. En este proceso, el agente de cambio actúa como experto en métodos de investigación aplicados al proceso de desarrollo y evaluación. Para cumplir este papel, el agente puede realizar análisis de datos, resumir los resultados de estos análisis, guiar los subsiguientes diagnósticos y situar a la organización para acciones de cambio posteriores. El proceso continua hasta que el cambio se implante con éxito.