



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“POLÍTICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA EL CRECIMIENTO Y
DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MEJORA CONTINUA EN LAS
ORGANIZACIONES DE ESSALUD A NIVEL NACIONAL 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:
ESPINOZA CALLUCHI JOSE RAUL**

**ASESOR:
DR. RAUL ALBERTO RENGIFO LOZANO**

**JURADO:
DR. ROBERTO CUMPEN VIDAURRE
DR. CARLOS HERACLIDES PAJUELO CAMONES
DR. ELMO RAMÓN ZAVALA SHEEN**

**LIMA – PERÚ
2019**

DEDICATORIA

A mi madre y padre, por su eterno amor e incansable apoyo, a mis hermanos por ser ejemplo en mi vida, a mis hijos por ser el motivo de mi superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Federico Villarreal

A los docentes universitarios por sus orientaciones y sabios consejos y a mi asesor en la presente investigación, por su persistente interés, pero principalmente por su continuación motivación para lograr el propósito de mi estudio.

José Raúl

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	15
<i>-problema general.</i>	15
<i>-problemas específicos.</i>	16
1.4. ANTECEDENTES	16
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.7. OBJETIVOS.....	21
<i>-objetivo general.</i>	21
<i>-objetivos específicos</i>	21
1.8. HIPÓTESIS.....	22
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1. MARCO CONCEPTUAL	23
2.2. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA.....	133
2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS.....	143

III. METODO	151
3.1. TIPO DE INVESTIGACION	151
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	152
3.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	153
3.4. INSTRUMENTOS	154
3.5. PROCEDIMIENTOS	155
3.6. ANÁLISIS DE DATOS.....	156
IV. RESULTADOS	158
4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	173
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	174
V. DISCUSIÓN DE RESULTADO.....	175
VI. CONCLUSIONES.....	176
VII. RECOMENDACIONES.....	177
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	178
IX. ANEXOS.....	182
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	182
ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	185
ANEXO 3: FICHA TÉCNICA.....	186

RESUMEN

Toda organización debe estar en condiciones de adaptación al entorno cambiante si se pretende sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados y/o profesionistas no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional. Los efectos del ritmo del cambio son que la mayoría de las empresas se encuentran con que tienen que emprender cambios organizacionales moderados de periodicidad una vez al año y cambios mayores cada cuatro o cinco años.

A pesar de la atenuante necesidad del cambio, una reorganización es temida particularmente porque significa una alteración del status quo, dando lugar a un diferimiento en su aplicación, por lo que como consecuencia se podría esperar la pérdida de efectividad o productividad y el incremento en los costes. El proceso del cambio conlleva desde la más mínima interrelación individuo-organización-producto-cliente, hasta el rediseño o innovación de la manera en la cual se debe dirigir una organización para lograr su existencia e inclusión en los mercados y alcanzar competitividad ya sea a nivel local, regional, nacional o internacional.

Las políticas de cambio es un patrón aceptado y normal en la sociedad actual, aunque puede ser que sus efectos sean o no reconocidos o experimentados inmediatamente. Sin embargo se puede decir que el cambio de la índole que sea afecta a cada individuo ya sea directa o indirectamente. Básicamente nuestros patrones de cambio y respuestas al mismo (si es que existen) están influidos por nuestra cultura individual, de grupo y de forma organizacional y colectiva que se desarrollan durante nuestra vida y desarrollo personal y profesional.

El cambio implica evaluar el presente y determinar un futuro que sea relevante y satisfaga los objetivos planteados presentes, por lo que se puede decir que el mismo implica una visión, ya que si en una organización no se establece una visión se iría sin un rumbo fijo, se estaría a la deriva y eso podría llevar implicaría a la no supervivencia de la misma. Todo cambio es dinámico, no es estático, se tiene que establecer una gestión del cambio que lleve una planificación de estrategias motivados por diversos factores lo que garantice un resultado positivo de acuerdo con los objetivos establecidos para la organización, grupo o individuo que haga frente a los requerimientos del cambio. Éste mismo que puede ser impuesto o voluntario implica una acentuación personalizada y subjetiva que involucra individuos y la sociedad en general incluyendo también a cualquier organización pero éste puede llevarse mucho tiempo en establecerse.

Podría decirse que, si el cambio en el sector privado equivale al pregrado, el cambio en el sector público es el posgrado. Un gerente público, de aquellos escasos que han logrado transformaciones exitosas y radicales, tiene más habilidades y posibilidades de lograr cambios en el sector privado, que un gerente privado exitoso de gestionar cambios en el sector público. Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, que pertenecen a los ciudadanos. La presente investigación lo que busca es como optimizar la cadena de valor mediante políticas de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

Palabra Clave: política de cambio, crecimiento, desarrollo sostenible

ABSTRACT

Every organization must be able to adapt to the changing environment if it is to survive. Changes in technology, consumer tastes, government regulations, the increase in the cost of various resources, and the values and capabilities of future employees and / or professionals are but a few of the threats to organizational existence. The effects of the pace of change are that most companies find that they have to undertake moderate organizational changes once a year and major changes every four or five years.

Despite the attenuating need for change, a reorganization is particularly feared because it means an alteration of the status quo, resulting in a deferral in its application, so as a consequence one could expect the loss of effectiveness or productivity and the increase in costs. The process of change involves from the smallest individual-organization-product-client interrelation, to the redesign or innovation of the way in which an organization must be led to achieve its existence and inclusion in the markets and to achieve competitiveness at a level local, regional, national or international.

The politics of change is an accepted and normal pattern in today's society, although its effects may or may not be recognized or experienced immediately. However, it can be said that the change in nature that affects each individual either directly or indirectly. Basically our patterns of change and responses to it (if they exist) are influenced by our individual culture, group and organizational and collective form that are developed during our life and personal and professional development.

The change involves assessing the present and determining a future that is relevant and satisfies the present objectives, so it can be said that it implies a vision, because if an organization does not establish a vision it would go without a fixed direction, it would be

adrift and that could lead to the non-survival of it. Any change is dynamic, it is not static, you have to establish a change management that leads to a planning of strategies motivated by various factors, which guarantees a positive result according to the objectives established for the organization, group or individual that deals with the requirements of the change. This same one that can be imposed or voluntary implies a personalized and subjective accentuation that involves individuals and society in general including also any organization but it can take a long time to establish itself.

It could be said that, if the change in the private sector is equivalent to undergraduate, the change in the public sector is the postgraduate one. A public manager, one of those few who have achieved successful and radical transformations, has more abilities and possibilities to achieve changes in the private sector, than a successful private manager to manage changes in the public sector. If managing change in companies is difficult, takes time, and is not always successful, the natural restrictions of the public sector make this adventure doubly difficult and slow, and with even lower success rates. Greater reason to approach it in a systematic and professional way, since its success tends to depend on the welfare of many citizens or the saving of enormous public resources, which belong to the citizens. The present research is looking for how to optimize the value chain through organizational change policies for sustainable growth and development as a continuous improvement in Essalud organizations nationwide.

Keyword: policy of change, growth, sustainable development.

I. INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: **“POLÍTICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES DE ESSALUD A NIVEL NACIONAL 2016”**, lo que busca es en el corto , mediano y largo plazo como inciden las políticas de cambio dentro de la cadena de valor como mejora continua , en los procesos , procedimientos y la optimización en la toma de decisiones a nivel nacional por parte de Esasalud así como contribuir a la solución de la problemática de nuestro país.

El Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables. El problema se ha identificado en el desarrollo empresarial, lo que se traduce como deficiente economía, falta de eficiencia y efectividad, sin niveles de competitividad y deficiente proceso de mejora continua empresarial.

El Capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema. También en este capítulo presenta el marco conceptual de la investigación y la hipótesis.

El Capítulo III, está referido al método y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos.

El Capítulo IV, está referido a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de dichos resultados. Este capítulo le da el carácter científico propiamente dicho porque está presente el trabajo de campo llevado a cabo con por el investigador.

El Capítulo V, presenta la discusión y específicamente se realiza la discusión de los resultados que consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los resultados de otros investigadores de trabajos similares; también se presenta las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

1.1. Planteamiento del Problema

En el marco de la política general del gobierno que busca un crecimiento con desarrollo e inclusión social, EsSalud tiene la responsabilidad de administrar los recursos puestos a su disposición de manera más eficaz y eficiente posible, ampliando la cobertura incorporando nuevos asegurados y a través de alianzas con los servicios públicos de salud a cargo de las gobernaturas regionales y municipalidades, en concordancia con los principios de solidaridad y universalidad, mejorando el acceso, la oportunidad, equidad, la calidad y la sostenibilidad de los servicios que brinda a los asegurados y derechohabientes.

1.2. Descripción del problema

Para avanzar en este sentido, es crucial emprender el reforzamiento del primer nivel de atención y la atención primaria de salud, como uno de los medios para ir corrigiendo los problemas del sistema, frente a ello encontramos una serie de problemas de gestión producto de una falta de planeamiento estratégico adecuado, en función de políticas estratégicas, con una mejora continua óptima que fortalezca la eficacia, eficiencia y efectividad en el tiempo según los objetivos y metas, sin embargo encontramos el siguiente panorama.

La exoneración, de los aportes por el concepto de gratificaciones no es el origen del problema financiero que afronta Es Salud, sino más bien la mala gestión que han hecho sus autoridades con los recursos que manejan. En los últimos años la planilla del Seguro Social aumentó en un 20%, El presupuesto de esta entidad se incrementó

en un 50%, se hicieron malas inversiones en la bolsa (30 millones de soles), se aumentó los gastos de personal (261 millones) y se gastó más en limpieza y vigilancia (28 millones de soles). Es Salud no debe condicionar su servicio por un aspecto coyuntural, como los son los aportes de julio y diciembre por gratificaciones, sino trabajar para ser más eficientes.

La falta de transparencia en el Seguro Social Salud, ya que han firmado una serie de convenios con instituciones internacionales para la ejecución de obras y que no han contado con la fiscalización de la Contraloría General de la República.

La gestión de los recursos humanos de EsSalud descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la entidad y pese a ello se presentan problemas en la captación, asignación, desempeño y administración en general de este importante recurso institucional.

Las autoridades y funcionarios a cargo de la gestión de los recursos humanos, tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a las dependencias y organismos superiores y ante la sociedad, tal como lo establecen las normas generales del sector público y las específicas de la entidad, la misma que viene experimentando observaciones que conllevan responsabilidad funcional.

La obligación de rendir cuenta de la gestión, por su propia naturaleza, es un problema para los funcionarios lo que genera una mayor demanda de información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión de los recursos humanos.

Ello es importante, dado que el Congreso de la República, las autoridades y funcionarios públicos y el público en general, necesitan conocer, si los recursos humanos que administra la institución se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron nombrados o contratados y si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

El Área Recursos Humanos de EsSalud tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. Pero esto no viene realizándose de esta forma debido a la intromisión política, falta de planificación y otros aspectos coyunturales.

Para evitar los problemas que se vienen presentando y salvar la responsabilidad administrativa, civil o penal las autoridades y funcionarios están obligados a establecer, mantener y evaluar periódicamente el sistema de control interno de la entidad como base de la auditoría de gestión, que es la evaluación de evidencias, realizada con el fin de proporcionar resultados sobre el rendimiento de los recursos humanos.

La auditoría de gestión aplicada al Área de Recursos Humanos, constituye parte importante del proceso de rendición de cuentas al cual se refiere el Manual de Auditoría Gubernamental cuando se refiere a este tipo de auditoría, en vista que conduce a una opinión independiente en torno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia, economía.

Los recursos humanos, valga la redundancia, es el recurso más importante de toda entidad, por tanto esta área debe ser permanentemente evaluada, mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, para determinar el cumplimiento de sus funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, moral y ética que disponen los recursos humanos de la entidad.

La auditoría de gestión aplicada al Área de Recursos Humanos es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de esta Área, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de este importante recurso, para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables.

El Seguro Social de Salud – EsSalud, tiene como finalidad dar cobertura a los asegurados, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, utilizando para el efecto ingentes cantidades de personal asistencial y administrativo que es necesario evaluar su desempeño mediante la aplicación de la auditoría de gestión y una mejora continua como herramienta de gestión.

1.3. Formulación del Problema

- Problema General.

- ¿De qué forma la propuesta de políticas de cambio organizacional desarrollará un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional?

- **Problemas Específicos.**

- ¿Cuenta EsSalud con un adecuado planeamiento y organización que influya en la calidad del servicio de salud que reciben sus beneficiarios?
- ¿Cuenta EsSalud con una adecuada política de personal que influye en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios?
- ¿Cuenta EsSalud con un adecuado control que influya en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios?

1.4. Antecedentes

Con relación a la temática estudiada, se ha procedido a investigar las publicaciones existentes, consultando fuentes de información primaria, secundaria. Al respecto, se han encontrado los siguientes antecedentes que involucran las dos variables involucradas en la investigación:

Las políticas de cambio en la administración de Salud

La dirección estratégica para los servicios de salud incluye un conjunto de planes conceptuales, operativos e indicativos desarrollados por los altos directores de los distintos servicios de salud para sus organizaciones. La estrategia a seguir suele tener vigencia en el medio plazo, usualmente no más de 5 años (Allison Michael, Jude Kaye, 2015).

En muchos países, la planificación estratégica es una herramienta administrativa valorada por las organizaciones proveedoras de salud y, por lo general, los modelos usados difieren de los de las fábricas y otras empresas.

Por lo general y en su forma más simplista, el plan estratégico para los servicios de salud incluye los criterios para la toma de decisiones cotidianas de la organización y, a diferencia de la planificación tradicional, provee el patrón usado para la evaluación de los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar decisiones acertadas.

El proceso de desarrollo de la planificación estratégica está fundamentado en la visión del estado futuro de la organización y su ápice estratégico es su coordinación o su dirección (Blanco Restrepo, Jorge Humberto, José María Maya Mejía; 2016).

Poco se sabe, aún en términos de la lógica empírica, en qué medida las organizaciones sanitarias realizan una planificación estratégica formal o en qué medida la planificación estratégica afecta el desempeño en gerencia de salud. En lo que respecta tanto a la contingencia estructural como a la ciencia de la complejidad, el valor de la planificación estratégica se bifurca en diferentes interpretaciones.

La teoría de la contingencia hace hincapié, en la adaptación para lograr que la organización se ajuste a un entorno cambiante y, sobre la base de ello, aprecia a la planificación estratégica como una forma de trazar el camino de la organización. La ciencia de la complejidad sostiene que la planificación es en gran medida inútil en entornos cambiantes.

Como para cualquier empresa, el plan estratégico de centros de salud suele ser cualitativo; es decir, describe en términos medibles los objetivos de la organización. El plan estratégico es también temporal, enmarcado en intervalos de tiempo concretos y explícitos (Zuckerman).

En tal sentido, la planificación en salud es un proceso administrativo y no puramente epidemiológico cuyo propósito es decidir lo qué se quiere, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, las acciones que se tomarán, los medios que se utilizarán y los individuos que serán los responsables de llegar hasta donde se desea y alcanzar en una forma más efectiva los objetivos organizacionales del futuro (Li Vargas Julia, Costa Rica, 2015).

Se hace hincapié, en la necesidad de actualizar constantemente los planes estratégicos, lograr la participación de los médicos y el consejo administrativo de la organización, e integrar los planes estratégicos con otros planes de la organización, utilizando elementos protocolares que corresponden al «deber ser» así como elementos estratégicos como el «poder ser», en una actitud expectativa y anticipativa que permitan la creación de situaciones futuras, intermedias y finales que corresponderían con los objetivos deseables para la organización (Hernández M. Walter Ismael, 2015).

En tal planificación, se hace indispensable crear estrategias de mejoramiento, tales como programas, proyectos, planes y actividades de salud encaminadas a mejorar las condiciones en salud de las comunidades, mejorar la calidad de la atención y dignificar la función de los profesionales y los centros de salud. Se planifica con el ánimo de reducir la incertidumbre sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones. La planificación tiene mucho con la realidad, implica una permanente adopción de decisiones y, después de ejecutados, realiza el seguimiento, creando compromiso con el mejoramiento (Malagon, 2016).

A menudo, a nivel colectivo y social surgen dificultades para la definición de los objetivos, los medios y la provisión de éstos, o sea, para clarificar lo que es la planificación de la salud pública. Por lo general, la planificación estratégica se emplea como recurso para orientar los esfuerzos de organización, fomenta la participación y el compromiso de los inversionistas y conduce a la consecución de los objetivos estratégicos.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Teórica

La importancia del presente proyecto de tesis, es para contribuir a que mediante este planteamiento de políticas de cambio organizacional se obtendrá un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional con la finalidad de obtener una eficiente y adecuada administración en aras, de brindar un adecuado servicio de salud a sus beneficiarios.

Se considera que es necesario hacer cambios en la gestión administrativa que viene brindando EsSalud, por cuanto existe por parte de los asegurados; un alto grado de insatisfacción de los servicios de salud recibidos.

1.5.2. Justificación Metodológica

En una investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto por realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable. Si un estudio se propone buscar nuevos métodos o

técnicas para generar conocimientos, busca nuevas forma de hacer investigación, entonces podemos decir que la investigación tiene una justificación metodológica.

La justificación en la investigación es indispensable, es lo que le da valor al trabajo investigativo. La investigación busca optimizar la cadena de valor de Essalud a nivel nacional.

1.5.3. Justificación práctica

Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. Para nuestra investigación se busca optimizar los procesos, procedimientos, actividades y tareas, mediante la toma de decisiones producto de una mejora continua con herramientas de gestión como directrices fundamentales en el crecimiento y desarrollo sostenible de Essalud.

1.6. Limitaciones de la Investigación

1.6.1. Delimitación espacial

La investigación se realizara en todas las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1.6.2. Delimitación temporal

La información a tomarse en cuenta es el periodo Financiero y Presupuestal del año 2016.

1.6.3. Delimitación social

Lo que se buscas es cuál será el impacto de la gestión a nivel nacional, para nuestro caso la sede de Huancayo.

1.7. Objetivos

Los principales objetivos del presente trabajo y que se espera alcanzar al término del mismo, son los siguientes:

- **Objetivo General.**

- Desarrollar una propuesta de políticas de cambio organizacional desarrollará un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.

-**Objetivos Específicos**

- Definir un adecuado planeamiento y organización que influya en la calidad del servicio de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.
- Determinar una adecuada política de personal que influye en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.
- Evaluar un adecuado control que influya en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

- Si se implementa políticas de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible entonces existirá una mejora continua en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.

1.8.2. Hipótesis Específicas

- Si se define un adecuado planeamiento y organización entonces se mejorara en la calidad del servicio de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional
- Si se determina una adecuada política de personal incidirá en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional
- Si aplicamos un adecuado control entonces optimizara la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. La Gestión Estratégica del Conocimiento

Su conceptualización es de reciente data (2016), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC's para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto las dimensiones del concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales.
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización).
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante.

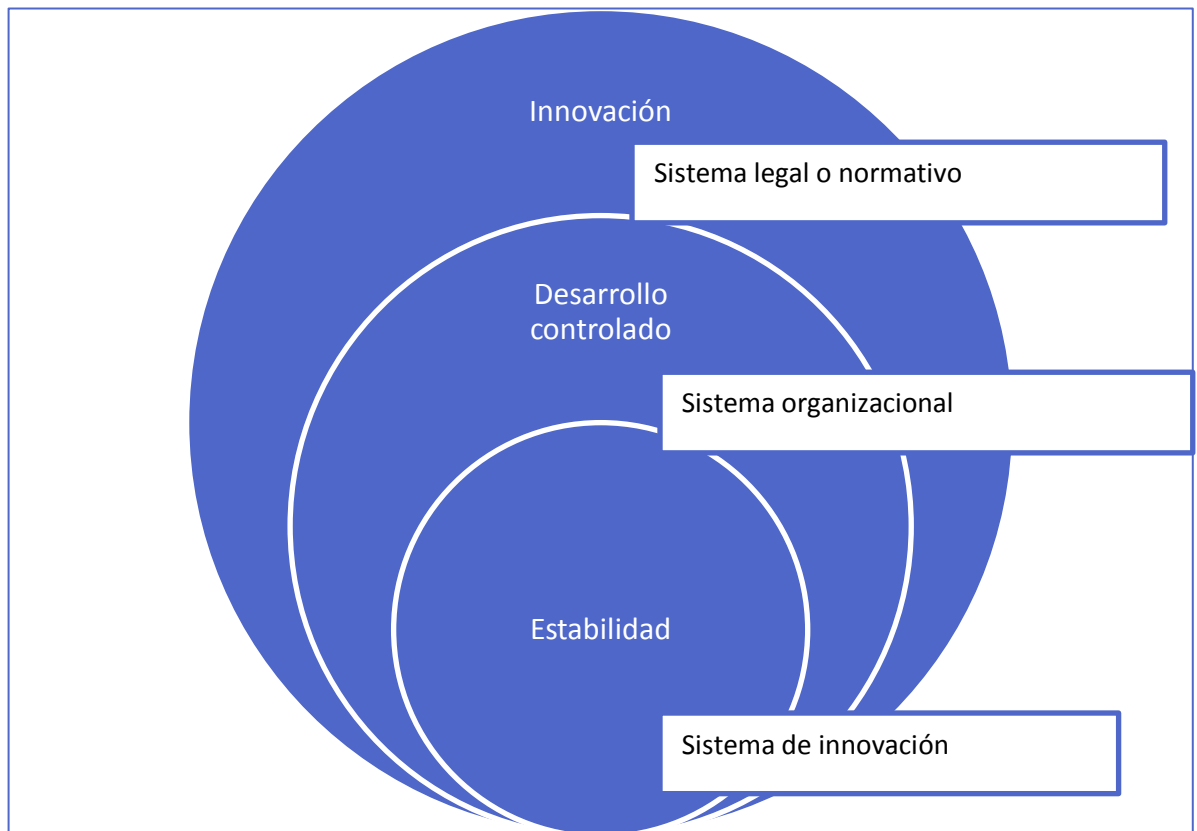
Gráfico N° 1 Dimensiones del concepto

Fuente: Elaboración Propia.

Para Nonaka (2016) cita, como fortaleza de la industria manufacturera japonesa, a las tecnologías basadas en el conocimiento tácito o know-how que, con la evolución de las TICs dicho conocimiento se puede registrar y gestionar con mayor facilidad. Cuando una empresa externaliza funciones no aumenta su productividad solamente por la combinación de conocimiento explícito por medio del outsourcing, por el contrario pierde competencias que otro sistema lleva a cabo. Una organización necesita reconocer el conocimiento tácito disperso entre su personal, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación.

Además asegura la circulación del conocimiento entre los diferentes sistemas (legal, organizacional y de innovación) y las demandas que cada uno tenga acerca de este recurso (de conocimiento).

Gráfico N° 2 Espacios del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, lo más relevante de estos tres espacios es que, cuando el sistema legal u organizacional es mayor en tamaño o en influencia hasta el punto de anular la dinámica de la innovación, el sistema global se torna lento e incapaz de responder a los cambios o las nuevas demandas del medio y tiende a perder legitimidad para sus propios usuarios o beneficiarios. Esto se evidencia por la baja progresiva de los ingresos de una empresa, o la tendencia a la baja en la matrícula de una universidad, o el menor financiamiento con que cuenta un organismo público para su proyecto.

El conocimiento necesita de un contexto compartido, un lenguaje compartido cuya función consiste en ser un medio para crear significados, que permiten a las personas entender y comprender el contexto de los otros, y de sí mismos actuando de acuerdo con dicho conocimiento.

2.1.1.1. Gestionar el conocimiento en una organización. La dimensión tácita del conocimiento

Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar esta dimensión, que se define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos.

Más tarde se amplió a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma (work process knowledge) (Polanyi, M., 2015).

Este tipo de conocimiento es una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, por lo tanto a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización.

Los principales argumentos son:

- a. La necesidad de combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de

conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas del contexto.

- b. Aumentar la conectividad del sistema, así como crear los lenguajes facilitadores de la circulación del conocimiento, en donde se aumenta la comprensión del conocimiento que es necesario difundir y compartir.
- c. En esta disciplina aparecen nuevas formas de producción del conocimiento en redes y en espacios no tradicionales como son los lugares de trabajo, en donde el proceso de creación de conocimiento se da desde la experiencia que se transforma en conocimiento y el conocimiento en experiencia como nuevos modelos cognitivos basados en el trabajo de colaboración y en el uso de ambientes virtuales de comunicación.
- d. Otro aspecto es la necesidad de crear una inteligencia colectiva, que permita incrementar el valor de una organización o región por medio de la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento en organizaciones públicas o privadas, empresas, instituciones, etc.
- e. Garantizar la circulación del capital intelectual social dentro de los diferentes contextos de una determinada sociedad para fortalecer sus procesos de desarrollo.

En definitiva la Gestión del Conocimiento (GC) se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe.

Cuadro N° 1 Principios básicos del nuevo paradigma

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO PARADIGMA DEL CONOCIMIENTO	
Sujeto o tema	Lógica del conocimiento
1. Colaboradores	1. Generadores de beneficios
2. Origen del poder del cargo	2. Nivel del Conocimiento
3. Forma de relacionarse	3. Informal y activa /productiva
4. Forma de gestión de personal	4. Gestión por competencias y de los talentos
5. Conflictos potenciales	5. Trabajadores con conocimientos contra los que toman las Decisiones
6. Principal función del cargo	6. Instrumentos de comunicación, difusión y ordenamiento basado en las necesidades de los “clientes”
7. Información	7. Ayudar a los colaboradores
8. Producción	8. Especialistas en conocimiento que transforman estos conocimientos en estructuras inmateriales
9. Flujo de información	9. Redes informales
10. Principal forma de los beneficios	10. Inmaterial (conocimientos, ideas nuevas, clientes nuevos, I&D)
11. Frenos a la producción	11. Tiempo y conocimientos para producir nuevas capacidades
12. Forma de la producción	12. Estructuras inmateriales Inducida a través de redes

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO PARADIGMA DEL CONOCIMIENTO	
Sujeto o tema	Lógica del conocimiento
13. Relaciones con los usuarios	13. Interactiva por medio de redes
14. Conocimiento	14. Principal inquietud de la organización
15. Objetivo de formación	15. Formar competencias medulares de la organización e individuales para generar activos nuevos
16. Selección del personal	16. Basado en las competencias o saber hacer de cada uno
17. Valor en Bolsa	17. Se fija por los activos intangibles
18. Economía	18. Rendimientos crecientes y decrecientes al mismo tiempo

Fuente: SVEIBY, Karl, “Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para crear valor”, pág.60, Ed. Máxima/Laurent du Mesnil/Gestión 2000, Barcelona, 2000.

2.1.1.2. ¿Qué busca la GC?

Sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a. Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la

capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen (Honeycutt, J. 2014).

- b. Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- c. Construir Marcos Integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.
- d. Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

2.1.1.3. **El conocimiento como ventaja estratégica**

¿De qué conocimiento estamos hablando?

El conocimiento se ha definido con diferentes puntos de vista, desde su relación con la información y los datos hasta la capacidad de hacer cosas con éxito. La organización y las funciones de los sistemas de GC estarán condicionadas por el tipo de enfoque que se adopte como objetivo. Alavi y Leider (2015) han identificado seis puntos de vista para la definición del conocimiento.

Estos son:

- a. En relación con datos e información: “Datos son hechos, números sin procesar. Información son datos procesados o interpretados. Conocimiento es la información personalizada”. E
- b. Como estado de la mente: “el conocimiento es el estado de conocer y comprender”. El centro es el individuo y la GC tratará de facilitar el uso y la asimilación de información, por ejemplo es el caso de los e-learning y los contenidos desarrollados con el enfoque de competencia o capacidad.
- c. Como objeto: “Los conocimientos son objetos que se pueden almacenar y manipular”. La clave de la GC estará en aumentar el stock de conocimiento por medio de su codificación y su almacenamiento en repositorios modelados a tal efecto o de acuerdo con las necesidades de los usuarios.
- d. Como proceso: “El Conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia” Su foco estará en aumentar los flujos de conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin.
- e. En cuanto al acceso a la información: “El Conocimiento es una condición de acceso a la información”. El foco se centrará en mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de la información relevante, lo que hemos definido como la navegabilidad del conocimiento que se trabaja por medio de mapas de conocimiento y diccionarios especiales.
- f. Como capacidad o competencia: “El conocimiento es el potencial que influye en la acción”.

La base de la GC está en las competencias claves y la “comprensión del Know-how estratégico”; el Sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales.

Por esta razón, una de las principales dificultades de este trabajo fue elaborar un concepto único de conocimiento que contemple todos los aspectos que este involucra para esta nueva función. La discusión se centró en seleccionar cuáles eran las variables consideradas claves para la GC y sus principales objetivos, sin dejar de reconocer que a futuro puede ser objeto de revisión y discusión.

En ese entendido conocimiento es: La capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto.

Las variables seleccionadas fueron las siguientes:

- a. “Relación altamente estructurada” se refiere a las estrategias de pensamiento que permiten interrelacionar de forma “sináptica” diferentes elementos como datos, información, conocimiento almacenado, experiencia, valores, etc. Las diferentes operaciones nos permiten almacenarlo, difundirlo y colocarlo en un repositorio para su acceso rápido. Este proceso comprende una serie de fases que involucran la atención, la percepción, la comprensión, la conectividad la memorización, el pensamiento, el análisis y la síntesis. A diferencia de los otros factores que se pierden o gastan con su uso, este es un recurso con una alta capacidad para su

reutilización, de acuerdo con las posibilidades de combinaciones o re combinaciones que se pueden realizar por medio de estas operaciones.

Esto hizo posible implementar la función de Gestión del Conocimiento y utilizar diferentes herramientas TICs para su generar, compartir y utilizar e incorporarlo a los recursos aumentando su valor.

- b. “Determinado objeto de conocimiento” es la parte de la realidad que necesitamos conocer y comprender para poder actuar sobre ella de forma eficiente y que nos lleve a un proceso de desarrollo permanente, para lograr este objetivo tenemos que reconocer el comportamiento de este objeto, puede estar constituido por conocimiento tecnológico o científico, hechos, comportamientos, conocimiento local o ecológico (knowledge indigineus), etc.
- c. “Contexto espacio tiempo” es donde acciona el conocimiento produciendo determinados efectos. El conocimiento sin un contexto no tiene sentido gestionarlo. Es un recurso pertinente y actualizado cuyo uso puede tener diferentes objetivos como tomar decisiones, resolver problema dentro de determinados estándares de resultados en ese espacio y tiempo.
- d. “Valor del conocimiento” significa su relación con la utilidad que le asignan los agentes a los cuales va destinado. La pertinencia y la calidad de los contenidos del conocimiento son valores dentro de ese espacio y tiempo. Por ejemplo calidad de vida, productividad, beneficios económicos.

e. Precisión, democracia, etc., se pueden traducir en valores dentro del conocimiento-acción.

De lo expuesto se puede extraer dos factores que van a ser claves en la construcción del conocimiento estratégico: uno que tiene que ver con los datos, la información y el conocimiento previo sobre el objeto, y otro el conjunto o estructura de patrones que se construyen con ellos en una determinada lógica u orden y nos llevan a la acción en relación con ese objeto.

2.1.1.4. Principales clasificaciones del conocimiento en la GC

Conocimiento tácito v/s conocimiento explícito

El conocimiento tácito es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar.

Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc.
- Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.).
- Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ejemplo la experiencia de un trabajador calificado y experto. Por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación. En los bienes intangibles es el más difícil de transferir y el que condiciona el éxito de una actividad determinada.

El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior.

En base al stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento.

Para la Gestión del Conocimiento la dimensión tácita del Conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional (Polanyi M. "The Tacit Dimension, 2015), se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda:

- Predecir si algo va o no a funcionar.
- Visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito
- Un cierto orden de relación nueva entre datos.
- Generar ideas a partir de una situación nueva.

- El caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia es su conocimiento tácito.

Conocimiento individual y conocimiento organizacional

Conocimiento individual es el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto. Conocimiento organizacional: “es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor” (Pizarro Moreno, Real Fernández, Sousa Ginel, España, 2015).

O sea que es el conjunto de elementos informacionales, que pueden generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos. Este conocimiento es uno de los principales objetivos de la GC, se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.). Su estudio lo hemos profundizado en los próximos capítulos.

2.1.1.5. Funciones del conocimiento organizacional

Las principales funciones del conocimiento en el fortalecimiento organizacional son, entre otras:

- Alcanzar un alto nivel de precisión en la descripción de un objeto o en la predictibilidad de su comportamiento en el futuro.
 - Su gestión permite incorporar el valor del trabajo en las actividades de la organización, lo hace tangible cuando se lo recoge de alguna forma visible y

comunicable por ejemplo a través de documentos, informes, bases de datos, estudios, etc (Sveiby, K. Barcelona, 2015).

- Realizar cambios y modificaciones con un menor número de errores, se pierde menos recursos en los procesos.
- Mejorar los procesos de comunicación a partir de los marco de referencia compartidos entre los miembros de una organización o contexto.
- Construir nuevos espacios de participación, de productos y servicios en los sistemas.
- Mejorar la forma en que se hacen las cosas.
- Manejar eficientemente un gran volumen de datos e información.
- Generar nuevos conocimientos sobre la realidad en que se actúa.

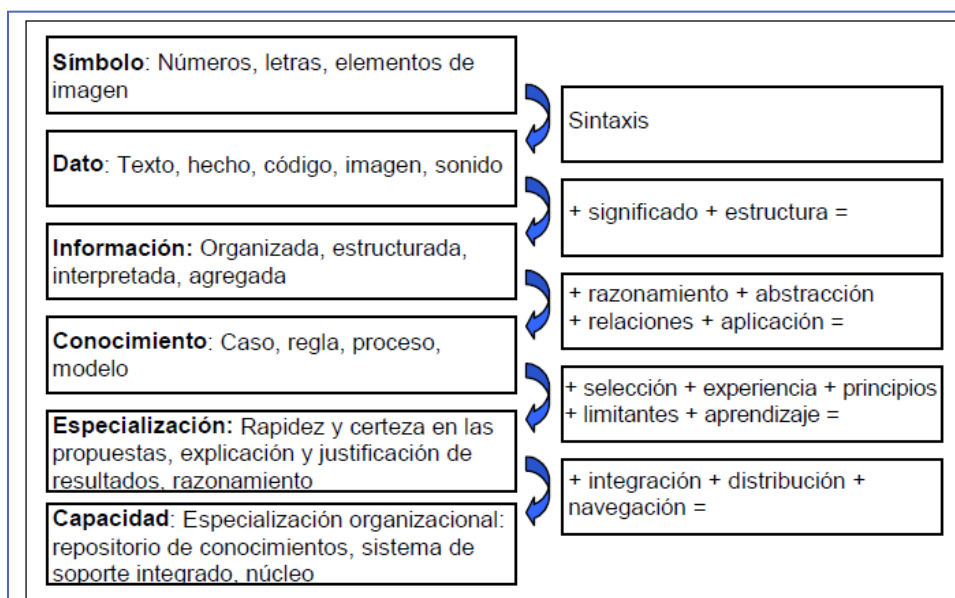
La navegabilidad del conocimiento organizacional y los entornos de conocimiento integrados

Otro aspecto importante en la GC cómo se logra que el conocimiento organizacional sea accesible a quienes lo necesitan dentro del sistema a través de canales eficientes y adecuados. De esto depende la capacidad de absorción que tiene una organización para incorporar conocimiento nuevo e innovar. Se entiende como capacidad de absorción la habilidad de la organización de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información externa y aplicarla con determinados fines a una situación determinada. Los sistemas de innovación están fuertemente condicionados por dicha capacidad y la forma en que tiene organizado el conocimiento.

Como vemos en los elementos del Conocimiento – Acción, los diversos pasos en la construcción de una capacidad organizacional pasa por una serie de operaciones como la sintaxis, la estructura y el significado llegando al tema integración, distribución y navegabilidad. Esta última tiene como herramienta principal la construcción de mapas de conocimiento que facilitan la integración de los diversos conocimientos incorporados a herramientas electrónicas que permiten su distribución en forma eficiente y con el potencial para crear nuevas ideas y nuevo conocimiento cuando se requiera.

En el siguiente cuadro se define cada uno de los elementos que se aplican en el proceso de generación de un nuevo conocimiento organizacional.

Imagen N° 1 La Navegabilidad del conocimiento



Fuente: Beckman, 2015

A partir de este se pueden crear Productos basados en el Conocimiento que se han definido como el conjunto de datos, información, conocimiento y sabiduría altamente estructurados e interrelacionados con respecto a una situación organizacional, administrativa o de liderazgo que proporciona un enfoque viable para enfrentar la contingencia.

Las habilidades y destrezas de las personas son indispensables para generar estos productos, no se debe olvidar que el conocimiento reside en las personas, nace del pensamiento y de la acción de estos. Sólo es valioso como bien intangible cuando se hace visible y se puede transmitir, pero su eficacia es medida en cuanto a cómo una persona la recepciona y que hace con él. La transferencia se realiza por medio del formato de “competencia” tanto para el que vende el producto como para el que lo recibe. Por lo tanto la noción de competencias se hace presente en este caso como elemento fundamental para la administración del conocimiento o de la GC. El tema de las Competencias para el Trabajo será desarrollado en el capítulo siguiente.

Para terminar este punto los activos intelectuales de una organización son los componentes de una base de conocimiento. La base de conocimiento de una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. La base también incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y de la organización”.

2.1.1.6. **El aprendizaje organizacional como motor de la innovación**

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (dynamic capabilities) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados.

De acuerdo con varios autores, el desarrollo del conocimiento que se lleva a cabo dentro de la “trama social”, va a depender de la “capacidad innata de los individuos para reconocer similitudes” pues los llamados elementos tácitos que se encuentran dentro de la organización, tienen un papel clave en la creación de nuevo conocimiento.

La generación del conocimiento se realiza mediante ciertas operaciones, entre las principales operaciones que se utilizan para transformar los datos y la información de un objeto se encuentran:

- 1) la comparación de datos e información nuevos con las categorías almacenadas,
- 2) la identificación de consecuencias por medio de tramos basados en la inducción y la deducción (dependiendo del caso),
- 3) la nueva conectividad que se le ha dado a los datos y a la información,

- 4) las diversas conexiones que se visualizan entre este nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia,
- 5) la opinión que nos dan otros u otras sobre los datos y la información que se maneja. La velocidad en que se realicen este tipo de operaciones determina la eficiencia de un sistema en responder a las demandas del medio.

Por esa razón el Aprendizaje Organizacional debe ser gestionado junto con el Conocimiento Organizacional como parte de las estrategias de desarrollo. Esto lo visualizamos especialmente en los sectores con mayores problemas como las pymes, microempresas, los programas de reforma del sector público, las ONGs, entre otras.

Las características del capital Intelectual que se administra a través de un sistema de GC, va a depender del medio ambiente y de la dinámica que éste tenga.

En cuanto a esto se han diferenciado claramente tres tipos de ambientes: los de actividad mecánica, los de actividad orgánica o sistema organizacional, y los más dinámicos como los sistemas de innovación. La GC se hace más intensa en los ambientes de innovación, ya que el flujo de información es caótico y requiere de soportes especiales para encauzarlo, o de lo contrario se corre el riesgo de fracasar y producir pérdidas de tal magnitud que pueden llevar extremos como la desaparición misma del sistema.

Cuadro N° 5 Medio ambiente del capital intelectual

	Medio Ambiente de Actividad Mecánica (Sistema legal o normativo)	Medio Ambiente de Actividad Mecánica (Sistema legal o normativo)	Medio Ambiente Dinámico (sistema de innovación)
Objetivo	Estabilidad	Desarrollo Controlado	Innovación Continua
Conocimiento	Predeterminado Explícito	Basado en la Experiencia Latente	Intuitivo Potencial Tácito
Relaciones	Determinado por la jerarquía de la organización	Recíprocas, lucha por consenso	Espontáneas, en red
Flujo de información	Una vía	Dos vías	Caótico
Herramientas de gestión	Direcciones provenientes de la gestión	Diálogo, modos acordados de operación y auto evaluación	Acceso a redes

Fuente: Stahle y Gronroos 2015, pág. 107.

2.1.2. ¿Qué es el aprendizaje organizacional?

✚ Desde el punto de vista individual:

Es un proceso modificación de la estructura cognitiva que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella.

✚ Desde el punto de vista organizacional:

Es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Es decir “Unir juntos los componentes del conocimiento existentes en una nueva forma” (Guns Bob, México, 2016).

El papel de las redes facilita la generación de nuevas conexiones e influye sobre los desempeños de los sistemas. Ahora bien, el proceso de aprendizaje involucra una serie de operaciones mentales que permiten realizar la identificación de patrones comunes entre los datos y la información, la vinculación con los marcos de referencia preexistentes o la creación de uno nuevo, la experiencia acumulada, los paradigmas con los que se maneja la persona, y la “capacidad automática que tienen los individuos de vincular la experiencia con el conocimiento”.

Este aprendizaje organizacional se da en diversos momentos como cuando uno observa a otros cómo hacen las cosas, o uno interactúa con personas dentro o fuera de la organización, al leer informes, o resolver un problema con otros.

En el proceso del trabajo se produce continuamente conocimiento nuevo que no se visualiza como tal, por ejemplo un técnico al explicarle y enseñarle a un grupo de trabajadores para implementar una nueva técnica está traduciendo conocimiento más complejo a un lenguaje más simple, a su vez al implementar la técnica se van presentando problemas que se solucionan con nuevo conocimiento por medio de la generación de ideas, la capacidad para crear soluciones nuevas. Estas al

implementarlas pueden producir errores, y a su vez correcciones o ajustes. Luego el técnico informa a los profesionales y gerentes sobre los resultados.

En el proceso se pueden perder elementos valiosos de ese conocimiento nuevo, y de la explicación de éxito o fracaso, o de cómo se corrigieron. Esto se informa a los superiores, si hubo un resultado de conocimiento que puede ser diferente de todas las otras aplicaciones. Los técnicos son claves en el aprendizaje organizacional y en los resultados de éxito o fracaso.

2.1.2.1. Las características del aprendizaje organizacional

De las diferentes experiencias organizacionales, las principales características del Aprendizaje Organizacional consisten en:

- a. Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- b. Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c. Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Un ejemplo clásico es la NASA se transformó en una organización basada en el conocimiento por su necesidad de aprender con mayor rapidez a fin de cumplir con su

misión en la “carrera espacial”. Esta determinó las necesidades de crear una dinámica propia en ciertas áreas de conocimiento. Para estar “más rápido” no quiso decir apresuradamente, sino pensar más lento y reflexivo para focalizarse en lo más importante.

2.1.3. Las Organizaciones Basadas en el Aprendizaje (OBA)

Una organización basada en el aprendizaje es aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders”(Mayo Andrew y Lank Elizabeth, Barcelona, 2015). Peter Senge crea la definición de “Organización Inteligente”, pues tiene la capacidad de incorporar cambios más rápidos, para ello su organización supone partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles son la clave como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos junto con el aprendizaje en grupo. La combinación de estilos de aprendizaje y de una infraestructura de apoyo son los complementos para llevar adelante un proyecto de Gestión del Conocimiento a fin de administrar los procesos dinámicos de los sistemas de innovación.

La clave está en el espíritu emprendedor que se utilice en cualquier tarea que demanda la dinámica organizacional, ya sea un proyecto social que tenga como destino lograr mejorar las condiciones de ingresos de grupos radicados en la pobreza, como el servicio que da una Municipalidad a los usuarios de un registro público, etc.

A ello se lo denomina “negocio”, que debe resultar exitoso. Para alcanzar éxito el factor estratégico está en el conocimiento y en la forma en que lo aplicamos a la realidad cambiante. Lo más relevante en esto es que el concepto puesto de trabajo pierde relevancia frente a la necesidad de contar con gente que sepa sobre “ese negocio”, la diferencia radica que para cada actividad no se ocupan los puestos de trabajo sino las capacidades de las personas.

Otro aspecto clave en estas organizaciones, consiste en que el éxito no significa “no equivocarse”, sino cuán rápido se corrigen los errores que se cometen. A ello se lo ha denominado la “sabiduría documentada”, es una de las formas en que se recoge este tipo de conocimiento, que es parte del aprendizaje. Existen dos tipos, uno conocido como “Lecciones Aprendidas” que recoge las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto, y el otro las “Mejores prácticas” con aquellos aspectos exitosos. Ambos conocimientos son importantes para los estudios de “benchmarking” basado en la experiencia de otros o de la misma organización, lo que contribuye a aumentar la dinámica para dar respuestas más adecuadas al contexto con menos errores en los procedimientos. A esto se lo define como el conocimiento generado en los procesos de trabajo (work process knowledge).

2.1.3.1. Organización basada en el conocimiento

Una organización que crea conocimiento es una organización capaz de generar conocimiento nuevo, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso (Nonaka y Takeuchi). Es la principal generadora de procesos de innovación por medio de una espiral permanente de producción de

nuevas dimensiones a partir del conocimiento nuevo que se va incorporando a sus procesos, productos, servicios y sistema.

Los elementos que se repiten en todos los casos analizados⁵⁶ configuran de alguna forma los elementos que configuran el concepto expuesto anteriormente, estos son:

- Red de Conocimiento y un espacio físico y/o virtual.
- Capacidad de crear procesos de generación, adquisición, discusión y utilización del conocimiento con objetivos de desarrollo claramente definidos.
- Existencia de Trabajadores del Conocimiento que gestionan el sistema.
- Lenguaje codificado para facilitar la circulación del conocimiento y la generación de nuevas categorías.
- Capital Intelectual definido y gestionado.
- Procesos de soporte de la gestión del conocimiento.

Los principios sobre el cual se sustenta el sistema se han dividido en tres aspectos, en relación con las personas, con el sistema y con la tecnología.

Estos son:

▪ **En relación con las personas:**

- 1) Las personas son evaluadas por su conocimiento tácito y su contribución a la generación del conocimiento experto.
- 2) La alineación entre los valores individuales y los organizacionales o comunales es uno de los principales objetivos que sustentan el sistema.

- 3) Las comunidades de prácticas son las generadoras del conocimiento estratégico: socializan las ideas y experiencias individuales por medio de espacios que sirven para compartir las actividades, y así alcanzar una base común de conocimiento tácito que permitirá externalizar las ideas y ser entendidas y compartidas por todos.
- 4) Las conversaciones dirigidas a alcanzar un objetivo del conocimiento son la principal metodología de trabajo: se trata de transformar en productivas las situaciones en donde se presentan y generar a partir de ellas redes informales del trabajo.
- 5) La red de aprendizaje con clientes/usuarios y proveedores del conocimiento funcionan como dinamizadores del sistema. Son la principal fuente generadora de ideas nuevas convirtiéndose en un verdadero trabajo social con el medio y forma parte de los intangibles de la organización.
- 6) El principio del error como generador de aprendizajes en la experimentación y apropiación del conocimiento.
- 7) El autoaprendizaje y el espíritu emprendedor son considerados como competencias básicas claves en los participantes.
- 8) La identificación del conocimiento tácito se realiza por medio del modelo de competencias.

▪ **En relación con el sistema o espacio de aprendizaje:**

- 1) La principal función de conectividad de un sistema de GC se centra en la combinación entre cuerpos de conocimientos diversos: estos se crean en las diversas áreas funcionales y se integran junto con la documentación del conocimiento existente.

- 2) El aprendizaje organizacional es la forma de incorporar conocimiento nuevo al stock como ciclo de mejora continua.
- 3) La generación de nuevas capacidades determina la capacidad para la innovación de un sistema: se realiza a partir de la internalización del conocimiento creado por parte de los individuos donde se vuelve a iniciar el ciclo.
- 4) La visualización de las amenazas es considerada una fuente de oportunidades.
- 5) El principio es la proactividad o emprendimiento en la búsqueda del conocimiento, espíritu emprendedor.

▪ **En relación con la Tecnología:**

- 1) Las herramientas tecnológicas permiten introducir sinergia al sistema que se está interviniendo.
- 2) La tecnología está dirigida a aumentar mayor circulación de información y espacio para crear y reforzar los espacios de aprendizaje. Como ejemplo se encuentran los portales y los componentes del mismo, como las mejores prácticas, los diccionarios organizacionales, el mercado de ideas, las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento y de competencias respectivamente, etc.
- 3) Las herramientas se orientan a almacenar el conocimiento tácito, especialmente lo que se ha llamado la “sabiduría documentada” (mejores prácticas y lecciones aprendidas).

2.1.3.2. Evolución de los sistemas de Gestión del Conocimiento

A los efectos de su comprensión se expondrá la descripción de un sistema de Gestión del Conocimiento de acuerdo a su evolución y cómo se va implementando dentro de una organización. La difusión de esta función en los sistemas globales ha determinado el pasaje de una sociedad post-capitalista a una basada en el conocimiento y el aprendizaje. Su reciente origen comienza en el sector privado como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones, por lo cual algunos aspectos pertenecen a ese entorno más que al sector público.

Es necesario aclarar que cuando la GC se implementa formalmente, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, y cuando observamos en los casos analizados, el sector público sufre un cambio en la relación Estado-ciudadano, la presencia y el contacto entre ambos aumenta en intensidad y calidad, y los procesos se hacen más visibles y dinámicos; se pueden optimizar los recursos; y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos. No obstante, no el documento tiene en cuenta las dificultades y barreras que se presentan cuando se inician este tipo de proyectos desde lo público.

En una **primera fase**, conocimiento y tecnología se van desarrollando por separado, incluso en áreas funcionales diversas, como Recursos Humanos y Sistemas o Informática. En el primer caso, este subsistema maneja los perfiles de cargo y la formación, por lo tanto se encarga en una primera instancia de identificar e implementar las competencias en la organización.

Por otro, las áreas de informática o sistemas, incorporan las tecnologías para la información.

Este proceso culmina cuando ambos subsistemas comienzan a interrelacionarse para mejorar la administración de los procesos, en especial al gestionarse los intangibles como el conocimiento.

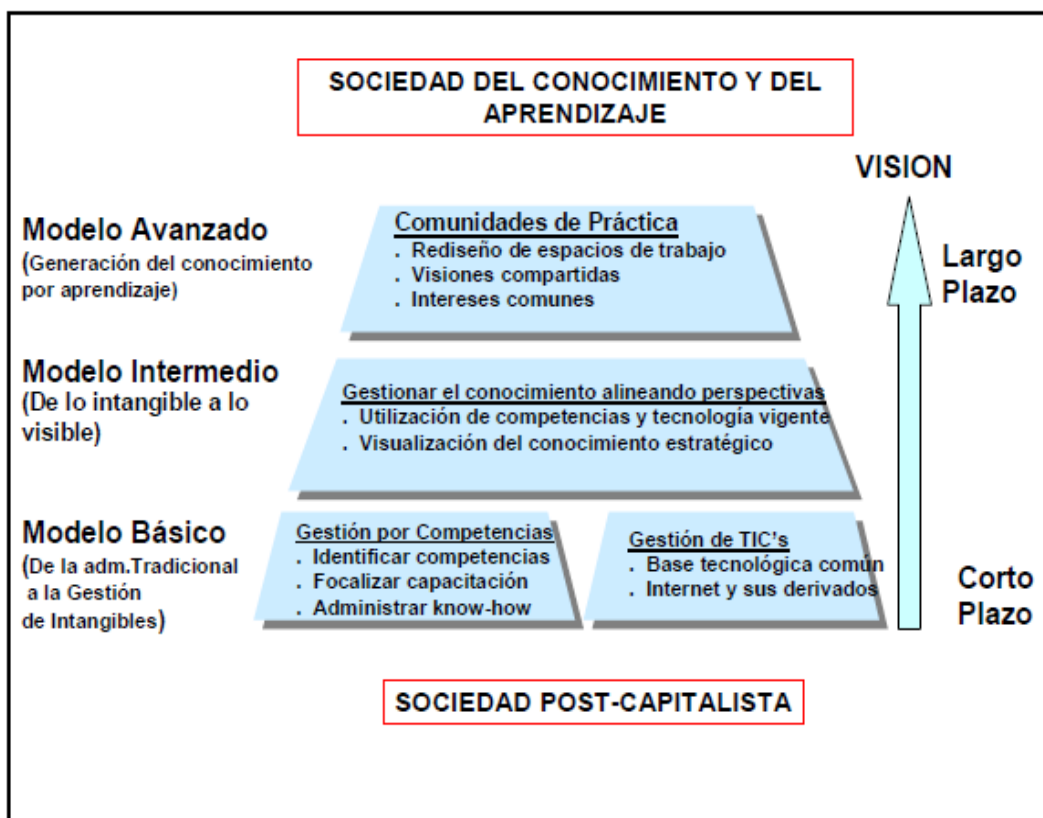
En una **segunda fase**, se van alineando conocimiento con tecnología. Una vez que se ha creado una cierta infraestructura del conocimiento, la complejidad de las operaciones obliga de alguna forma a crear una nueva función denominada Gestión del Conocimiento (GC). Frente a la necesidad de manejar cada vez más volumen de información y conocimiento, tanto el que ingresa al sistema, como el que se genera en él, aparecen nuevas funciones y ocupaciones que son desempeñadas por especialistas como los Gestores del Conocimiento y otros trabajadores del conocimiento. Es necesario manejar los lenguajes y la actualización del recurso conocimiento acción de acuerdo con las necesidades de la dinámica organizacional. Dar a cada quien lo que precisa en el momento oportuno, de la forma adecuada y a la persona que lo necesita para producir valor en la organización y mejorar la calidad de lo que se hace. El concepto de stakeholder es el centro y fundamento de la acción de la GC aumentar la calidad del conocimiento beneficia a todos los interesados en el sistema (empleados, clientes, directivos, beneficiarios, proveedores, etc.).

En una **tercera fase**, el sistema de GC centra en el Aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación. La dinámica de la fase anterior ha

modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las Comunidades de Prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento.

Cuando se llega a un nivel de difusión de la GC a nivel de Sociedad se producen transformaciones visibles en la forma en que se enfrentan los ciclos económicos, las crisis de las cuales se sale con mayor velocidad que en el pasado.

Figura N°1 Evolución de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

2.1.3.2.1. Primera fase: de una organización tradicional a la gestión de los intangibles

**** Características de la fase: Crear la visión del valor de lo intangible**

En esta primera fase, lo que moviliza al cambio tiene que ver con las necesidades de responder a las nuevas condiciones de velocidad y dinamismo de los mercados y de las comunidades en sus demandas sociales, a lograr proyectos más estables y viables en el tiempo. La demanda por mejorar la calidad de los entornos y de los productos con estándares internacionales obliga de alguna forma a incorporar dimensiones que hasta la década de los setenta eran invisibles y que por la evolución de la tecnología se pueden controlar de alguna forma básica.

La GC se ha desarrollado con más facilidad en organizaciones que están orientadas al conocimiento, como las compañías que realizan Investigación y Desarrollo, las transnacionales, las que cuentan con departamentos de ingeniería altamente desarrollados, las que se refieren a la salud e industria farmacéutica, etc. En cuanto al sector público, se observa que quienes están utilizando la GC para gestión son la mayoría de los gobiernos de países desarrollados, con economías basadas en el conocimiento, así como organismos internacionales como el Banco Mundial, la Unesco entre otros.

En cambio es poco visible para las economías menos desarrolladas, las micro, pequeñas y medianas empresas, las regiones estructuralmente más

heterogéneas como América Latina. Aunque en la práctica también se observan iniciativas en este sentido (Colombia, El Salvador, Brasil, entre otros), específicamente a través de los enfoques de competencias que se han adoptado en el área de la educación y en la administración de algunas empresas durante la década de los noventa.

Actividades de la fase:

a. Primera actividad: Abordar las barreras de la cultura y el lenguaje

Uno de los primeros factores que mantienen estáticos a una organización es la cultura manifestada por su lenguaje, junto con el conocimiento que utiliza y se materializa por este mismo medio. Por ello lo primero que se debe modificar es la forma en que se construyen los lenguajes y las estrategias de desarrollo a largo plazo. Nos referimos a lo epistemológico, a los significados y a la comunicación de los nuevos contenidos. Ahora bien, las principales barreras que se observan para la implementación de un programa de GC son (Tham Wing H, 2015):

- la resistencia cultural,
- la inmadurez tecnológica,
- la inmadurez del sistema, región, industria u organización,
- los costos,
- y la ausencia de necesidades.

A su vez las más frecuentes y complejas se concentran en la cultura, especialmente en dos tipos: (a) compartir el conocimiento (knowledge sharing) y (b) el miedo al cambio por falta de la visión sobre los beneficios y efectos de la Gestión del Conocimiento en relación con el desarrollo las personas, grupos y organizaciones.

b. Segunda actividad: Formación capital intelectual y bienes intangibles

Esta primera fase comienza con el proceso de organización del capital intelectual. El primer autor que acuñó la definición de Capital Intelectual fue Thomas Stewart que se refirió a este como “la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva” (Stewart T, Buenos Aires, 2015).

Brooking se refiere a la combinación de los activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa u organización dentro de un contexto determinado de cambio para alcanzar niveles de desarrollo más estables en el tiempo (Brooking A., Buenos Aires, 2015).

En este sentido queremos destacar dos dimensiones fundamentales del fenómeno del conocimiento, (a) una es la dimensión humana, donde las personas tienen el papel protagónico y su capacidad de saber y de hacer, y (b) la otra es la dimensión de lo intangible de los bienes que son generados por este “capital intelectual”.

c. Tercera actividad: identificación del conocimiento tácito (las competencias cognitivas)

El otro aspecto complementario de esta fase es la instalación de un sistema de Gestión de Competencias, supone que se debe identificar el conocimiento actual y el que se va a necesitar a futuro para la implementación de sus planes a fin de aumentar la eficiencia con que se manejan los recursos y el medio ambiente. La mayoría de las veces, esto se lleva a cabo por medio de un análisis funcional, que comienza a partir de la visión y misión fijada en las estrategias, siguiendo por la definición de cuáles son las funciones claves y las competencias medulares (core competences).

En una primera fase se centran en los aspectos cognitivos, más que en otros. En este punto se va a exponer resumidamente el concepto de competencia laboral y los principales métodos de trabajo para su codificación.

¿Qué es una competencia laboral?

Se puede hacer una primera aproximación al concepto de competencia como las funciones y tareas que desempeña una persona de manera exitosa. Es decir el conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.) que estructurados sistémicamente, hacen posible desarrollar más integralmente a una persona para enfrentar cualquier contexto o situación rutinaria o de cambio en el trabajo y en otras situaciones de su vida.

En la mayoría de los países de América Latina se vienen implementando estos enfoques en el ámbito de la Educación Media y en la Formación Profesional, por ejemplo en Chile la Reforma de Educación Media Técnico-Profesional, que se comenzó a ejecutar en el 2002, se centró en este enfoque. En esta se definió como Competencia Laboral a “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en condiciones reales de trabajo, según criterios de realización ocupados en el medio laboral, las que se identifican a partir de la forma en que se desempeñan quienes son considerados trabajadores idóneos o trabajadoras idóneas”.

Al identificar este conocimiento tácito se tiene como objetivo “construir trayectos formativos” que permitan la flexibilidad de los aprendizajes a lo largo de la vida de los y las trabajadoras, incluyendo un sistema para la evaluación y certificación de aprendizajes no formales adquiridos en los lugares de trabajo.

La implementación de esta primera fase apunta a:

- Generar un lenguaje del desarrollo que facilite la comunicación en el sistema con el medio donde se desenvuelve, a fin de construir visiones compartidas. Pasar conocimiento tácito clave a explícito por medio de códigos conocidos por los miembros del sistema.
- Establecer el conocimiento organizacional e individual en base a normas o estándares de calidad relacionados con las metas fijadas en los planes estratégicos.

- Ordenar la formación de los diferentes colaboradores para que cuenten con las competencias o capacidades que se requieren por medio de itinerarios que van de menor a mayor complejidad en el conocimiento.
- Modificar los contenidos actuales del conocimiento almacenado o disponible.
- Crear instrumentos para evaluar la calidad de los procesos y resultados del sistema (criterios o estándares de desempeño).

Los principios que regulan esta fase de la GC parten por considerar los siguientes aspectos:

- a) Las Competencias Laborales deben ser definidas por el mundo productivo, social o sector público donde se vaya a implementar.
- b) Las competencias están compuestas por diversos elementos que llevan a la persona a la acción con éxito (conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes para una determinada situación en el trabajo o desempeño).
- c) Se desarrollan en el contexto del trabajo y, por lo tanto, se evalúan y se certifican en el trabajo (empresa, programas sociales, educación, etc.)
- d) Se separan las funciones de formación/capacitación, evaluación y certificación para lograr mayores niveles de control de la calidad de los aprendizajes y transparencia del sistema.
- e) Tienen elementos estandarizados que pueden llegar a poseer validez a nivel nacional para utilizarlos en la educación, la capacitación y la formación de

los trabajadores y las trabajadoras actuales y futuras por medio de un proceso continuo de aprendizaje.

¿Qué es lo que define la Competencia Laboral?

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- Los criterios para juzgar el desempeño competente en una función.
- Las condiciones en las cuales la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia pertinentes para juzgar la competencia laboral: observaciones en terreno, simulaciones, producciones anteriores, etc.
- Los conocimientos y las conductas requeridos para desempeñar una función en forma competente.

Los conocimientos que contiene la competencia se dividen en niveles de acuerdo al grado de dominio que requiera el contexto, o las situaciones que debe manejar la persona, en algunos casos se los ha dividido en básico o junior, especialista o senior, y experto.

d. Cuarta actividad: los proyectos de Gestión del Conocimiento

La forma, en principio, como se van desarrollando los sistemas de Gestión del Conocimiento es mediante proyectos específicos, luego estos, en las otras fases, pasan a formar parte del plan estratégico de la organización. En cada fase vamos a exponer los principales o más frecuentes proyectos de GC. Estos abarcan los tres tipos de capital intelectual (humano, de conocimiento organizacional y relacional), ya sea en relación con los clientes o beneficiarios

del sistema, con los empleados, los directivos, o los proveedores. Asimismo el tema imagen corporativa también se maneja dentro de estos parámetros, en especial si nos referimos a un organismo público como puede ser un Ministerio o una Municipalidad y los servicios que prestan a los ciudadanos, y viceversa se construyen espacios de participación ciudadana diferentes a los tradicionales, como los portales o los knowledge center.

- Definición de proyecto de gestión del conocimiento

Son aquellos que tienen como objetivo desarrollar una fase, varias o todas en relación con el proceso a los efectos de permitir un funcionamiento adecuado de los ambientes y de la dinámica del modelo siguiendo los estándares que se fijaron para el desempeño del mismo. Aunque se puede resumir que estos proyectos intentan capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento.

2.1.3.2.2. Segunda fase: de lo intangible a lo visible (el inicio de la Gestión formal del Conocimiento)

Características de esta fase: Luego del esfuerzo realizado en la primera fase, organizando las competencias e instalando la base tecnológica inicial, esta fase se focaliza en la administración estratégica del conocimiento acción, darle un nuevo orden. Ello da inicio a la “gestión de los contenidos de conocimiento” en donde se depura lo que se almacenó. Aparecen nuevas funciones y se

complejizan otras lo que hace necesario crear un área formal dentro de la organización que se haga cargo de este incipiente “Cerebro Organizacional”. Se preparan los trabajadores para las nuevas necesidades. El tema de la “gestión del conocimiento” tradicionalmente ubicado como Capacitación y Desarrollo se saca de Recursos Humanos, junto con la “Tecnología del conocimiento”, denominadas TICs que funcionaba en los Departamentos de Sistemas o Informática. Esto no quiere decir que estos tres subsistemas se separen, por el contrario aumenta su conectividad.

Actividades de esta fase:

- **Primera actividad: gestionar el conocimiento alineando las perspectivas de competencias y tecnología de Gestión del Conocimiento** (Davenport y Prusak)

En este punto, como ya se manifestó en el punto anterior, se visualiza al conocimiento como una ventaja socio-cognitiva estratégica, que va a dar un soporte a las tomas de decisiones y a la resolución de los problemas que la ejecución de dichas estrategias presentan. Por lo tanto, no solo se da prioridad al saber en el nivel cognitivo, sino a otros aspectos como el emocional, el tipo de personalidad, el medio donde se debe desenvolver, por ejemplo los medios ambientes con alto estrés, la atención al público, atender a personas enojadas o maleducadas, etc. Esto se va construyendo con una infraestructura tecnológica diferente de la fase anterior, se permite a los usuarios del conocimiento

organizacional acceder rápidamente a él cuando sea necesario, disminuyendo los tiempos de búsqueda y haciendo accesible los tramos y rutas a seguir.

Se han construido los lenguajes y los mapas que permiten estos accesos.

El objetivo es aumentar la calidad de la vida laboral de las personas y de la productividad de todo el sistema, rebajando la brecha de conocimiento (especialmente el tecnológico) entre los integrantes de la organización con las demandas de crecimiento y desarrollo del mismo sistema. Se intensifican los procesos de certificación ocupacional, cuyo fin es hacer público un conocimiento o competencia que alguien posee sin importar la forma en que lo adquirió, que en algún momento alguien podría necesitar. De esta forma se van construyendo los denominados “mercados del conocimiento organizacional”.

- **Segunda actividad: instalar formalmente el sistema de GC**

Diseño e implementación de una arquitectura del conocimiento

Esta debe ser eficiente, efectiva y fácil de usar, orientada a desarrollar el conocimiento corporativo o del espacio de aprendizaje, especialmente en dos ámbitos: (a) arquitectura tecnológica, (servidores, PC, redes, Intranet, etc.) y (b) estructura del conocimiento (estructura de las bases del conocimiento, taxonomías, organización, adquisición de conocimiento externo, captura de conocimiento interno y filtrado).

En el primer, la arquitectura tecnológica debe abarcar aspectos como la implementación de escritorios digitales, Portales del Empleado, sistemas de

almacenamiento WEB, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Intranets y Comunidades virtuales. En el segundo, la Estructura del Conocimiento se traduce en la creación de códigos consensuados, donde se incorpore el conocimiento tácito y se hagan comprensibles los procesos de comunicación, circulación y difusión del conocimiento por parte de los usuarios, colaboradores, actores del sistema. Ello hace indispensable crear Diccionarios con términos claves, organizar los procesos de creación del conocimiento, como se adquiere, los procesos de know-how, know-who, etc.

- **Tercera Actividad: Determinar el nivel y las dimensiones del Conocimiento Organizacional**

Ahora bien, para cumplir con el punto anterior y administrar este tipo de Conocimiento, los sistemas de GC desarrollan dimensiones del mismo para su mejoramiento y actualización, siguiendo a Zander y Kogut (Davinney, Midgley y Soo, Process of Knowledge in Organizations University, Francia) las características del conocimiento organizacional que identifican estos autores son:

- a. **Codificabilidad:** Es el grado en el cual el conocimiento puede ser codificado. Ej. la extensión en el cual los procesos están descritos en los manuales, en software, y cómo los trabajadores tienen accesibilidad a estos.
- b. **Transferibilidad:** Es el grado en el cual el conocimiento puede ser enseñado a nuevos trabajadores tanto por medio de un curso como en el

puesto de trabajo. Se analiza la facilidad cómo los nuevos empleados pueden aprender los procesos tanto estudiando en manuales o conversando con trabajadores capacitados. La medición se focaliza en la facilidad para aprender, incluso cuando el proceso no está formalmente codificado en manuales.

- c. Complejidad: Se define como la extensión de los múltiples tipos de competencias que se necesitan para desarrollar dicho conocimiento o capacidad. Tiene dos dimensiones (I) el grado en el cual diferentes tipos de conocimiento especializado o expertise se necesita para producir un bien o servicio y (ii) el grado en el cual los empleados necesitan formarse en más de un área de especialización.
- d. Dependencia Sistémica: Es el nivel de las conexiones entre personas, grupos, experiencias, etc. necesario para que ese conocimiento se desarrolle. Se centra en el nivel de dependencia entre las diferentes funciones o grupos divididos en (I) el grado en que los trabajadores de diferentes áreas de especialización trabajan juntos y (ii) la cantidad de secuencias u operaciones utilizadas.
- e. Observable: Representa el grado en la relación entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito que tenga un determinado producto o servicio. P.ej. facilidad o dificultad en estudiar o analizar el producto y reproducirlo o copiarlo, a través de los mecanismos que tiene la organización para la difusión del mismo (catálogos, piezas del producto, trípticos, etc.).

- **Cuarta actividad: formar a los trabajadores del conocimiento**

Una vez que se va formalizando la función de GC, comienzan a aparecer nuevas ocupaciones junto con las anteriores. En este punto nos detendremos a exponer las primeras que han aparecido en el tiempo. En la segunda fase de la GC existen cuatro niveles de trabajadores que se detallan a continuación:

- Primer nivel: los empleados de línea que deben gestionar su propio conocimiento para cumplir con todas u alguna de sus tareas, p.e. documentalistas, secretarias/os, administrativos/as, consultores, etc.
- Segundo nivel: los trabajadores/as del conocimiento, que son aquellos que pueden desarrollar actividades dentro de las organizaciones y empresas generadoras de conocimiento explícito nuevo con mayor velocidad que los demás por medio del mejoramiento de la administración de sus propios talentos.
- Tercer nivel: se ubican los administradores de proyectos de GC, que tienen a su cargo acciones para implementar o perfeccionar alguna zona específica del conocimiento, ya sea por medio del mejoramiento o la innovación.
- Cuarto nivel: se encuentra el Gestor del Conocimiento, encargado de iniciar, impulsar y coordinar programas de GC con el objetivo de maximizar la creación, descubrimiento y disseminación del conocimiento en la organización.
- Quinta actividad: identificar las competencias estratégicas (la combinación de dimensiones cognitivas, emocionales, de contexto, etc.)

En general, todo trabajador o trabajadora deberá poseer una serie de destrezas a futuro que le permitan insertarse con mayor rapidez al mercado y a los cambios de empleo. Es necesario formarse y especializarse en forma permanente para mantenerse vigente en sus conocimientos, y es tarea del sector público detectarlas y proporcionar la información necesaria para que todos los sistemas educativos y de formación profesional, empresas, organizaciones públicas y privadas de la región las incorporen. Esto se realiza mediante la construcción de una Clasificación Nacional de Ocupaciones o de Competencias que describan en cada ocupación el nivel y sus contenidos mínimos.

- **Sexta actividad: implementar proyectos específicos de GC**

Son proyectos cuyos objetivos principales son crear una arquitectura tecnológica de almacenamiento del conocimiento, tanto tácito como explícito a los efectos de permitir la circulación del conocimiento estratégico o la información útil del tipo clase A (pertinente y en tiempo) que se localiza en una persona o en la organización. En la GC en el sector público estos proyectos son claves ya que es lo que permite acceder a los usuarios al conocimiento global, al capital intelectual colectivo, el conocimiento global, etc. por medio de un lenguaje comprensible por el mismo que lo lleva a aprender otros aspectos del conocimiento que está almacenado.

Tipo de conocimiento: conocimiento externo explícito (informes de consultoras, documentos de centros de investigación, etc.), conocimiento

interno explícito (informes, material de presentación de proyectos, manuales, etc.) y conocimiento interno tácito (experiencias, ideas, etc.).

Base tecnológica: Contenedores o repositorio de conocimiento, mecanismo de búsqueda y de administración de los contenidos, por ej. Bases de datos, Knowledge Center.

2.1.4. Políticas Organizacionales

Dentro del desarrollo de este tema, se encuentran diferentes enfoques y posiciones de los especialistas referentes a las políticas, habiéndose encontrado en esta revisión del material bibliográfico que revelan las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones. Estas son guías generales, amplias y dinámicas y requieren interpretación en su uso. Una política define el área en las cuales se van a tomar decisiones, pero no indica la decisión.

Como podemos apreciar, las políticas señalan la dirección general sancionada que se debe seguir y las áreas manteniéndose dentro de esos límites pre determinados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del gerente se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa. Una política viene a ser una guía general verbal, escrita o implicada que establece los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa.

Las buenas políticas son flexibles, relativamente fáciles de ser interpretadas y congruentes con las políticas de toda la organización. De preferencia, la política debe constar por escrito y muchos gerentes piensan que una política no existe realmente a menos que sea puesta por escrito.

Existen muchas áreas de política en toda organización:

Políticas sobre estrategias, producción, ventas, situaciones financieras y de personal, para citar algunas de las principales categorías. Es así que sobre este entorno referido con las políticas, **TERRY, George R. y Stephen G. FRANKLIN** nos da el siguiente ejemplo:

"Promover desde adentro siempre que existan empleados calificados en nuestra organización para las Vacantes. La dedicación - con la cual desempeñan sus actuales funciones, la- preparación especial para puestos inmediatos superiores, y el tiempo de servicios se tomarán en cuenta en la selección para la promoción. Los empleados en sus puestos actuales que tengan una cantidad de tiempo razonable pueden solicitar transferencias a otros puestos de la compañía SI creen que un trabajo diferente estará mejor adaptado a sus capacidades" (Terry George, 2016).

Luego dichos autores explican que una regla, es una declaración de política demasiado estrecha y específicamente definida que deja poco a lograr a interpretaciones. No fumar, comer y beber en esta aula, no está abierta a interpretaciones. En ocasiones las reglas proporcionan declaraciones interpretativas y extensiones de las políticas.

De igual forma, **KOONTZ, Harold y Heinz WEIHRICH**, explican que las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados, a menudo se desprende sencillamente de las acciones de los administradores.

Como podemos observar las opiniones que, nos dan los diferentes entendidos sobre esta problemática son muy diversas; a lo cual se suma también **CERTO, Samuel:**

"Una política es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones especificadas. Como resultado de este pensamiento canalizado, la administración se ve guiada hacia la implantación de acciones consistentes. Una política es esencialmente una expresión general del pensamiento administrativo acerca de las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por ejemplo, una política organizacional relacionada con el personal podría ser redactada de la siguiente manera: Nuestra organización se esforzará por reclutar solo los empleados más talentosos. Este planteamiento de la política es muy amplio y solamente da a los empleados una idea general de lo que debe hacerse en el área de reclutamiento de personal. La política tiene como finalidad mostrar la extrema importancia que la administración ha dado a la contratación de empleados competentes y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones". (Certo Samuel, 2015).

2.1.4.1. Procedimiento para el horario flexible

Todos los empleados que deseen el horario de trabajo flexible deben:

- 1) Notificar a sus servidores por escrito no más tarde de las 3:00 p.p. del día anterior.
- 2) Notificar verbalmente a sus propios subordinados, si los hay, de cualquier actividades que requieran atención especial o inmediata.

Las reglas son similares a los procedimientos. Incluso los dos términos se usa intercambiamente. Sin embargo las reglas en ocasiones se perciben como similares a las leyes. Ellas también son mucho más precisas a que las políticas y dejan poco lugar para desviaciones de las normas establecidas de comportamiento.

Las reglas son declaraciones guadoras de qué acción y conducta va (o no) a ser ejecutada. La acción disciplinaria, por lo general, se refiere al cumplimiento de las reglas. Aquí está el ejemplo de una regla: Solo se permite fumar en el salón de descanso de los empleados.

Las reglas no deben ser tan fijas como la impresión de una mano en concreto. Deben ser revaluadas con regularidad para asegurar que se relacionan aún a las condiciones corrientes de la organización. Los empleados encuentran difícil respetar reglas que parezcan ilógicas, pasadas de moda, o hechas cumplir en forma inequitativa o esporádica (Kossen Stan, 2016).

En lo referente a las políticas, **THIERAUF, Robert J., Robert C. KLEKAMP Y Daniel W. GEEDING**, presenta una definición muy importante sobre este particular, en los siguientes términos.

"Una política es un principio» o un conjunto de principios relacionados junto con su regla o sus reglas de acción, que permite alcanzar con éxito objetivos específicos de la organización. Ayuda a la planificación integrando las funciones gerenciales, los factores físicos y el personal de la empresa con los objetivos de la organización. En los niveles superiores de organización, las políticas tienden a ser más amplias y generales, mientras que en los niveles inferiores tienden a ser más específicas" (Thieralif Robert, 2016).

Estos conocedores en el campo de la administración nos explican los alcances que tienen' su definición, indicando que como se infiere de la misma, una política contiene un principios y una regla de acción. Un principio se define como una verdad fundamental de este principio para una situación dada. Ambos se deben enunciar juntos para que una política logre su máxima eficacia. En ocasiones se omite uno a la otra cuando están claramente implícitos.

Dentro de esta realidad tan: importante que se viene investigando como son las políticas a nivel de las organizaciones, también **KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH** señalan que las estrategias y políticas guardan una estrecha relación entre sí. Ambas orientan, dan estructura a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a todas las áreas de la administración.

Según ellos, el término estrategia tiene muchos usos. Los expertos difieren en al menos útil aspecto primordial de las estrategias, Algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes), Otros subrayan en el proceso estratégico la importancia de los medios para obtener los fines, por encima de los fines en sí mismos.

Dado que estrategias y políticas afectan a la planeación, también ejercen enorme influencia en las demás áreas de la administración. Las principales estrategias y políticas, por; ejemplo, influirán .naturalmente en la estructura de la organización y, por este medio, en otras funciones de los administradores. Para hacer efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Así, las tácticas con los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Esta debe apoyarse en tácticas efectivas (Koonz Harold, 2016).

Volviendo nuevamente sobre lo que nos presenta **THIERAUF, Rober J., Robert C. KLEKAMP y Daniel W. GEEDING**, amplían su apreciación sobre este tema, en el sentido que en una organización bien dirigida -las políticas encuentran en todas las áreas funcionales y en los diferentes niveles de estas áreas. Esta son políticas para planificación de la empresa, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería, producción, administración financiera y personal en una empresa industrial típica. En el área de mercadotecnia se encuentra, entre otras publicada, ventas personales y

políticas especiales de promoción. Para que las políticas sean eficaces, se debe hacer que:

- Se deben basar en objetivos de la organización
- Deben poder relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa.
- Deben estar de acuerdo con las normas éticas comerciales aceptadas
- Deben enunciarse en términos definidos y comprensibles, preferiblemente por escrito.
- Deben ser estables y flexibles.
- Deben ser suficientemente amplias
- Deben ser complementarias de políticas coordinadas, y
- Deben ser complementarias de políticas superiores.

Según KOONTZ, Harold y Heinz, WELTRICH, los administradores debe decidir si los beneficios de la política de promoción interna son mayores que sus deficiencias. Varias razones de peso justifican la aplicación del principio 'de competencia abierta y el consecuente ofrecimiento de vacante a las personas más calificadas dentro o fuera de la empresa.

Esto le da en definitiva a la empresa, la oportunidad de garantizar los servicios de los candidatos más indicados. De esta manera se contrarrestarían las limitaciones de una política de promoción exclusivamente interna, la empresa podría adoptar las mejores técnicas para el reclutamiento de administradores y se motivaría al complaciente heredero forzoso.

La política de competencia abierta según estos autores es un medio mejor y más honesto de garantizar la aptitud administrativa que la promoción interna obligatoria. No obstante, implica un deber especial para los administradores que la aplican. Para que sea posible proteger la moral de los empleados al aplicar una política de competencia abierta, la empresa debe disponer de métodos y objetivos de evaluación y selección de su personal. Asimismo debe hacer todo lo posible para contribuir al desarrollo de éste a fin que pueda ser tomado en cuenta por ejemplo en los ascensos.

Volviendo nuevamente en esta revisión del material bibliográfico relacionado con las políticas a nivel de las organizaciones THIERAUF, Robert J. Robert C. CLEKAMP y Daniel W. GEEDING agregan que el enunciado de una política, es simplemente la fase inicial de la elaboración de la política. Las etapas de esta elaboración son: planteamiento, difusión, educación, aceptación, aplicación, interpretación y control; a lo cual agrega finalmente que:

Planteada la política de acuerdo con cierto principio y regla o reglas de acción, se debe dar a conocer a quienes son responsables de su aplicación. En ciertos casos la política se promulga de palabra a veces en reuniones y seminarios. En otras situaciones, la políticas se dan a conocer mediante memorándums escritos, boletines fijados en el tablero de anuncios, manuales de política revisada y manuales de política revisada y manuales de la empresa. Se debe explicar también el significado exacto de la política (educación).

Se requiere un mecanismo de control que abarque observación, informes periódicos y quejas. Transcurrido cierto tiempo, puede ser necesario revisar la política para adaptada a los cambios en las condicione que operan dentro y fuera de la organización".¹

Es cierto que las políticas son muy importantes en todo tipo de organización, debido a la claridad que presentan en el trabajo y sobre todo, por los objetivos que ayuda a conseguir; al respecto HAMPTON, David R. puntualiza que aparecen en dos formas, una conocida como explícitas y otras como tácitas o implícitas, a las cuales las define en la siguiente forma:

"Las políticas expresas (explícitas) son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda á escoger entre alternativas y opciones. En cambio las políticas implícitas difieren de la expresa sólo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones.

Las políticas pueden ser implícitas simplemente porque nadie se ha tomado la molestia de [formularlas" (Hampton David, 2014).

Este autor, para explicar la política implícita pone por ejemplo, que si una organización es muy pequeña, el que necesite saber cómo manejar cierto problema puede ver la manera' en que el presidente resuelve ese mismo tipo de problema. Tal vez no haya necesidad de expresar la política en cuestión. Y como los actos valen más que las palabras, el simple hecho de observar cómo

¹ THIERAUF, Robert J., Robert C. KLEKAMP y Daniel W. GEEDING, Ob. Cit. p-20

el jefe maneja una situación (digamos, la queja -de un cliente) comunicará la política sobre las quejas d clientes en una forma más eficaz que un memorando al respecto.

Las políticas según él; también pueden permanecer implícitas porque les causan vergüenza a los gerentes o por ser ilegales o reflejar una ética discutible. Hace muchos años las firmas que no concedían crédito a las mujeres y las que discriminaban a los solicitantes de empleo a los candidatos a una promoción por motivo de raza, sexo, religión o edad, lo hacían sin dar a los encargados de la toma de decisiones instrucciones explícitas de discriminar. Simplemente practicaban la discriminación y esas personas deducían la política del ejercicio de la discriminación.

Los costos de la eliminación de los desechos pueden ser tan altos, que el gerente de planta preocupado por no rebasar el presupuesto se abstendrá posiblemente de comprar nuevo equipo de tratamiento y eliminación de desechos o no lo usará. Si la competencia recurre al engaño y la exageración de su publicidad pero lograr aumentar las ventas, los gerentes pueden sentirse tentados a seguir su ejemplo a pesar de las prohibiciones expresas al. Respecto los gerentes egoístas de departamento acaso bloquean la promoción de buenos empleados porque no quieren perder a un buen elemento.

En resumen, las vicisitudes de las actividades diarias y las debilidad de los gerentes y otras personas pueden desplazar la política expresa con una política implícita y contradictoria (Hampton David R, 2015).

2.1.5. Proceso De Mejora Continua

Los gerentes han estado siempre interesados en el cambio. Lo que es diferente hoy es el tiempo que transcurre entre los cambios. Estos solían introducir programas de cambios importantes una o dos veces por década. En nuestros días, el cambio es una actividad continua para la mayoría de ellos. El concepto de la mejora continua, por ejemplo, implica un cambio constante. Algunos ejecutivos con buena visión han reconocido el vínculo entre aprender y la mejora continúa y han comenzado a reenfocar sus compañías alrededor de esa relación.

2.1.5.1. ¿Cómo se aseguran que están avanzando?

Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de estar avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y de estar usando sus recursos de manera eficiente.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada.

En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian. Los competidores muchas veces de todo el mundo ofrecen productos y servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. Los gerentes deben responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayudan a detectar cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Cabe señalar que una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad o tiempo de entrega mejorados, y otra muy diferente es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos en los clientes.

Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventaja competitiva, lo cual exige implementar una cultura de mejora continua que responda a los retos que el mercado actual requiere. Es por eso que se recomienda analizar el impacto en la organización de factores externos tales como la tecnología, los aspectos económicos y sociales, así como la importancia de adaptarse a una cultura organizacional que aprende.

2.1.6. Organizaciones de aprendizaje, desarrollo organizacional

¿Qué es una organización que aprende? Sorpresivamente, una clara definición de aprendizaje ha demostrado ser escurridiza con el paso de los años.

Los teóricos organizacionales han estudiado el aprendizaje durante mucho tiempo; aún hay un desacuerdo considerable.

La mayoría de los especialistas lo considera un proceso que se abre con el paso del tiempo y lo vinculan con la adquisición de conocimientos y la mejora del desempeño. Pero difieren en otros importantes aspectos.

Figura: Organización de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, algunos creen que se requiere un cambio de comportamiento para aprender; otros insisten en que es suficiente tener nuevas formas de pensamiento. Algunos citan el procesamiento de la información como el mecanismo a través del cual se realiza el aprendizaje; otros proponen conocimientos compartidos, rutinas organizacionales, incluso memoria; y algunos piensan que el aprendizaje

organizacional es común, mientras que en otros creen que las interpretaciones defectuosas y egoístas son la norma.

Consideremos la siguiente definición: **"Una organización que aprende es aquella que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamientos para reflejar nuevos conocimientos y aportaciones"**. Esta definición comienza con una simple verdad: las nuevas ideas son esenciales si se pretende que el aprendizaje se concrete.

Algunas veces son de nueva creación, mediante instantes de penetración o creatividad; en otras ocasiones llegan desde el exterior de la organización o son comunicadas por personal de ella con conocimientos.

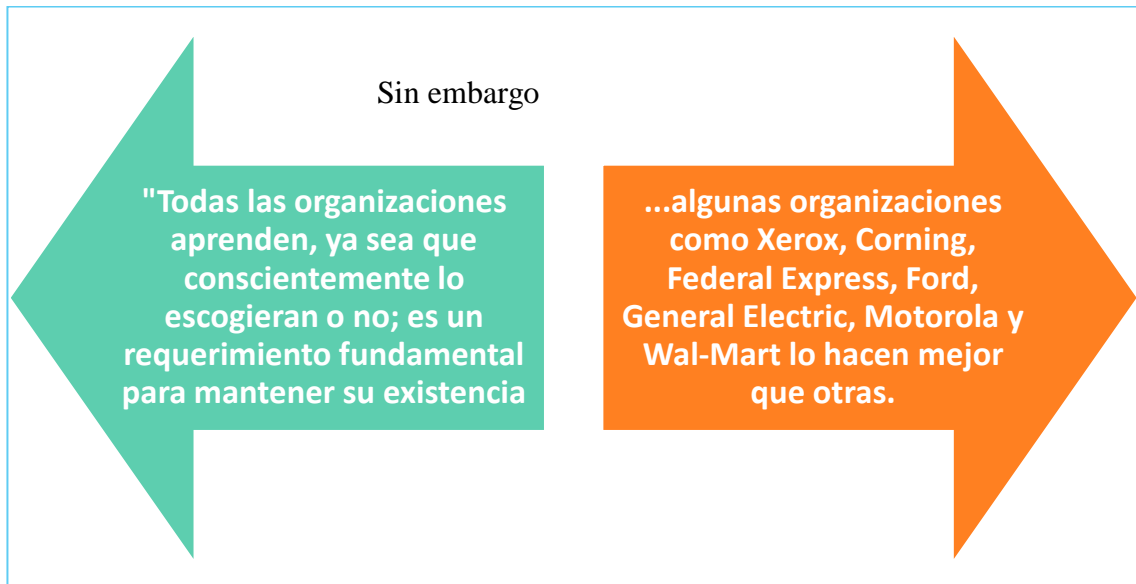
La organización de aprendizaje se ha convertido a finales de la década de los noventa en lo que la reingeniería fue para principios de los ochenta.

Ha desarrollado un gran interés en los gerentes y teóricos de la organización que buscan nuevas formas exitosas de responder a un mundo de interdependencia y cambio.

Una organización de aprendizaje es aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones: "Todas las organizaciones aprenden, ya sea que conscientemente lo escogieran o no; es un requerimiento fundamental para mantener su existencia".

Sin embargo, algunas organizaciones como Xerox, Corning, Federal Express, Ford, General Electric, Motorola y Wal-Mart lo hacen mejor que otras.

Figura: Capacidad de la organización de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

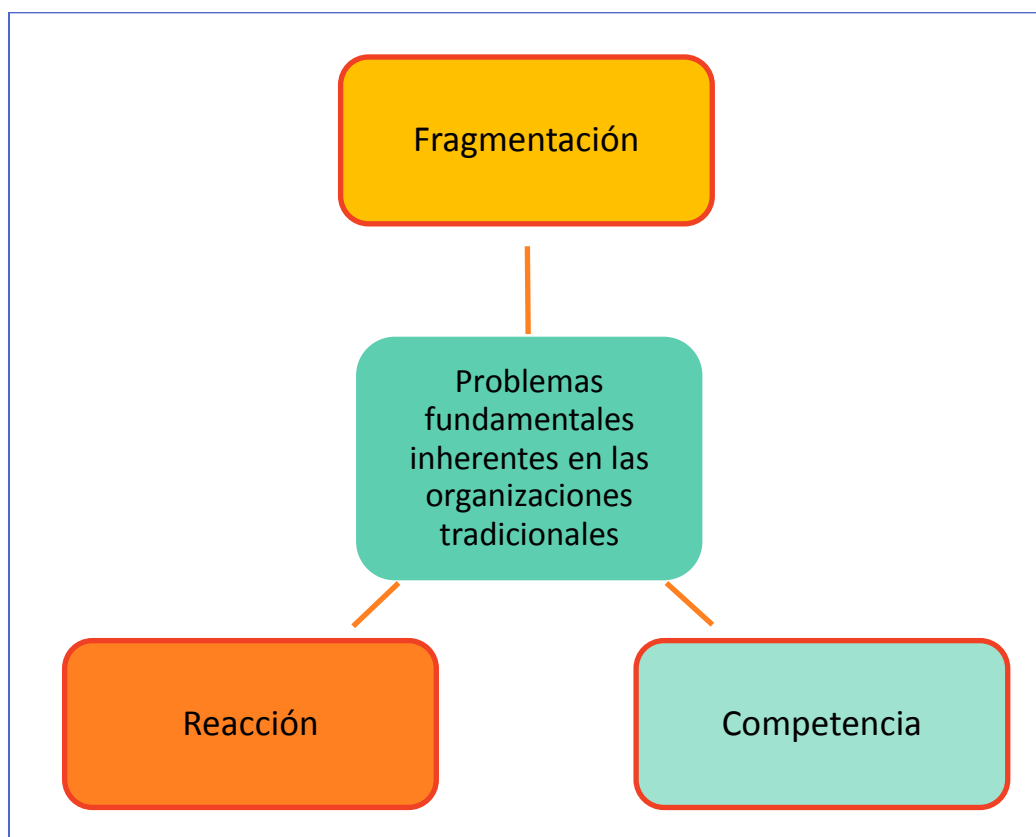
2.1.6.1. Características de la organización de aprendizaje:

1. Hay una visión compartida en la cual todo mundo está de acuerdo.
2. La gente desecha las formas viejas de pensar y las rutinas estandarizadas que usaban para solucionar problemas o hacer sus trabajos.
3. Los miembros consideran que todos los procesos organizacionales, actividades, funciones e interacciones con el ambiente son parte de un sistema de interrelaciones.
4. La gente se comunica abiertamente con los demás (a lo largo de las barreras horizontales) sin temor de la crítica o el castigo.

5. La gente supedita su interés personal y los intereses departamentales fragmentados al trabajo en conjuntos para alcanzar la visión compartida de la organización.

Los defensores de la organización de aprendizaje la vislumbran como un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales:

Figura: Remedio a los problemas fundamentales



Fuente: Elaboración propia.

- **Primero**, la fragmentación basada en la especialización crea "muros" y "chimeneas" que separan las diferentes funciones en otras independientes.

- **Segundo**, un énfasis exagerado en la competencia a menudo mina la colaboración. Los miembros del equipo gerencial compiten unos con otros para mostrar quién está en lo correcto, quién sabe más o quién es más persuasivo. Las divisiones compiten entre ellas cuando deben cooperar para compartir el conocimiento. Los líderes de equipos de proyecto entran en competencia para mostrar quién es el mejor gerente.
- **Y tercero**, la reacción desvía la atención de la gerencia que busca resolver problemas en lugar de crear. Quien soluciona el problema trata de hacer que se vaya algo, mientras que el creador trata de hacer que surja algo nuevo.
Un énfasis en la reacción elimina la motivación y el mejoramiento continuo y, en su lugar, alienta a la gente a dar vueltas "apagando incendios".

En este contexto de aprendizaje y cambio de la organización, entra en escena un concepto sumamente relevante que forma una estrecha relación de estas prácticas, incluso un gran apoyo:

El Desarrollo Organizacional. ¿Por qué apoyarse en el D.O.?, entre otras razones, existen las siguientes:

1. El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. El D.O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. Muestra al personal cómo trabajar con otros en diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

4. ¡Importante! El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos y composición cambiante de la fuerza de trabajo.

El D.O. tiene ciertas características importantes:

- a.** Es una estrategia educativa planeada.
- b.** El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a.** Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - b.** Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c.** Problemas de eficiencia organizacional.
 1. Hace hincapié en el comportamiento humano.
 2. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa pueda ser personal de la organización.
 3. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
 4. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

Figura: Metas normativas para satisfacer a la organización



Fuente: Elaboración propia.

Se puede decir que el D.O.: tiene una orientación sistémica en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además posee valores humanísticos los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza también un agente de cambio, el cual es copartícipe junto con la dirección de la empresa en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. Por último, el D.O. depende en gran medida de la

retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Por último, el D.O. considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.

Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden seguir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización.

Ante ello, se debe preparar una estrategia global de D.O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como: principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

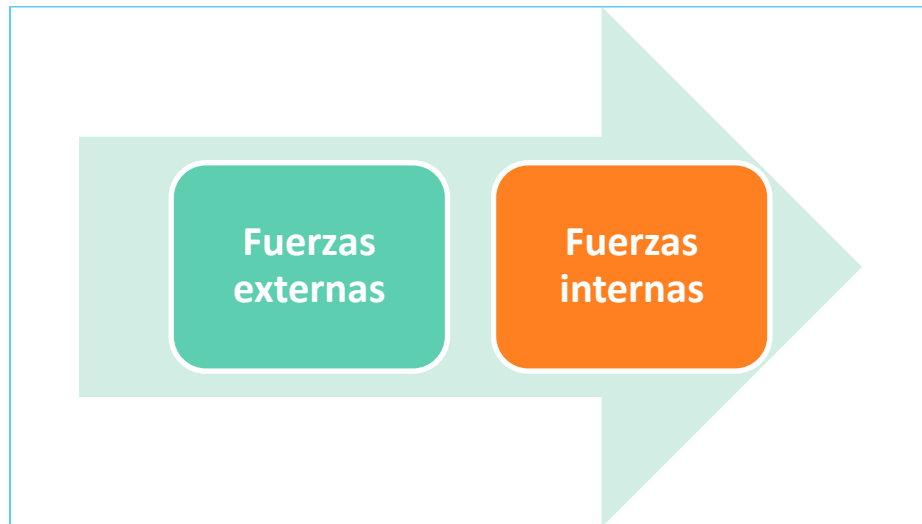
2.1.6.2. Factores externos, tecnología

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información.

Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico.

En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural evita el uso idóneo de la nueva tecnología.

Figura: Fuerzas que influyen en el proceso de cambio



Fuente: Elaboración propia.

Son muchos los factores que afectan a una organización, por ello la mayoría de estas organizaciones cambia constantemente y es imposible predecir qué puede presentarse el día de mañana.

Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas.

Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Cabe aquí un par de preguntas: ¿por qué los dinosaurios no siguen existiendo? ¿Por qué minúsculos insectos como las cucarachas, existen

aún? La diferencia es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio ambiente y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes de los productos y servicios de la organización también provienen de allá. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

La computadora personal colocó el poder en el escritorio de un sinnúmero de personas, pero esas personas con frecuencia trabajaban en forma aislada de otros usuarios de computadoras personales.

Sin embargo, ahora toda una serie de productos nuevos la capacidad de programas de software que se conocen como groupware ha empezado a desafiar esa práctica, así como a cambiar los patrones de comunicación de las organizaciones. Hoy día se dice que en lugar de administrar datos, las computadoras se están usando, de hecho, para manejar desde de relaciones entre personas.

La investigación tecnológica incluye el mejoramiento de la calidad, reducción de costos, aumento de capacidad o conveniencia del usuario, todo lo cual tiene la intención de beneficiar a la humanidad. En lo que respecta a los negocios, el progreso tecnológico no necesariamente alarga el ciclo de vida del producto, puesto que otros inventos pueden convertir en obsoleto un producto de la noche a la mañana.

La nueva tecnología puede hacer que resulten obsoletos los artículos existentes, redundando en costos verdaderamente inferiores, aun cuando el desembolso inicial de capital para maquinaria de la nueva generación puede ser varias veces superior al de sus anteriores versiones. La innovación de un producto puede incrementar así considerablemente la velocidad, variedad y ritmo de producción o, quizá, reducir en tal forma los costos variables, como mano de obra y materiales que los ahorros por unidad producida reembolsan el costo de investigación y desarrollo en dos o tres años o menos.

El principal esfuerzo tecnológico está dedicado a obtener calidad, costo, capacidad y ventajas en cuanto a conveniencia; pero sus consecuencias para la sociedad en general van mucho más allá de tales objetivos relativamente simples.

La consecución de ellos puede, y frecuentemente ocurre, ejercer un impacto sobre el estilo de vida individual y el bienestar económico, sobre el nacimiento y desaparición de organizaciones, sobre las normas de vida de una nación y hasta sobre estrategias geopolíticas mundiales.

2.1.6.3. Tendencias sociales, colapsos económicos.

Así como la globalización, la información y los negocios internacionales son aspectos que la organización no debe perder de vista, otro fenómeno de nuestros tiempos es la creciente presión ejercida por los consumidores y usuarios.

Todos somos en gran parte de nuestra vida consumidores y usuarios al tiempo que proveedores de bienes o servicios.

Figura: Colapsos económicos.



Fuente:<http://apocalipticus.over-blog.es/2015/09/mentiras-que-escucharemos-a-medida-que-se-haga-evidente-el-colapso-economico.html>

Los consumidores o usuarios somos cada vez más exigentes, tenemos mayores y mejores elementos de información, estamos más educados y queremos una óptima relación entre lo que pagamos y lo que recibimos, sea en forma de dinero por la compra de un producto o servicio, o sea mediante la forma en que nuestros impuestos se transforman en servicios y bienes.

Toda esta presión se traslada continuamente a las organizaciones que han de articular respuestas adecuadas a nuevas y más sofisticadas formas de demanda.

Hoy en día, y mucho más en el futuro próximo, la cuestión principal ya no es la información sino el conocimiento. Se habla de gestión de conocimiento y de gestión del capital intelectual como verdaderas variables estratégicas capaces de diferenciar organizaciones de éxito de aquellas que no lo son, en un mundo en el que también los conocimientos tienen un ciclo de vida cada vez más corto.

Las barreras entre los tradicionales sectores: productivo, distribución y financiero son cada vez más difusas y, hoy en día, asistimos a grupos y conglomerados que operan en todos ellos a la vez. Paralelamente se producen fusiones y adquisiciones que hacen que competidores tradicionales sean socios y por otra parte se configuran nuevos sectores como ocio, tercera edad, información y comunicaciones que aún no han hecho sino insinuar su potencial crecimiento.

Todos estos fenómenos sociológicos, demográficos, tecnológicos y de valores están afectando a organizaciones y personas impulsándolas a realizar procesos de cambio, cuando no de transformación, para asegurar su adaptación al entorno.

El problema es que existen determinados modelos y paradigmas que también han de cambiar para que la adaptación sea exitosa.

2.1.7. El cambio planeado.

Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sea de acción directa o de acción indirecta.

Un formato de ventas se sujeta a revisión con objeto de que no confunda al cliente. El

departamento de recursos humanos puede crear un programa de capacitación relativo a los programas de seguridad obligatorios.

Una definición detallada de cambio planeado sería: "diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar". Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2015).

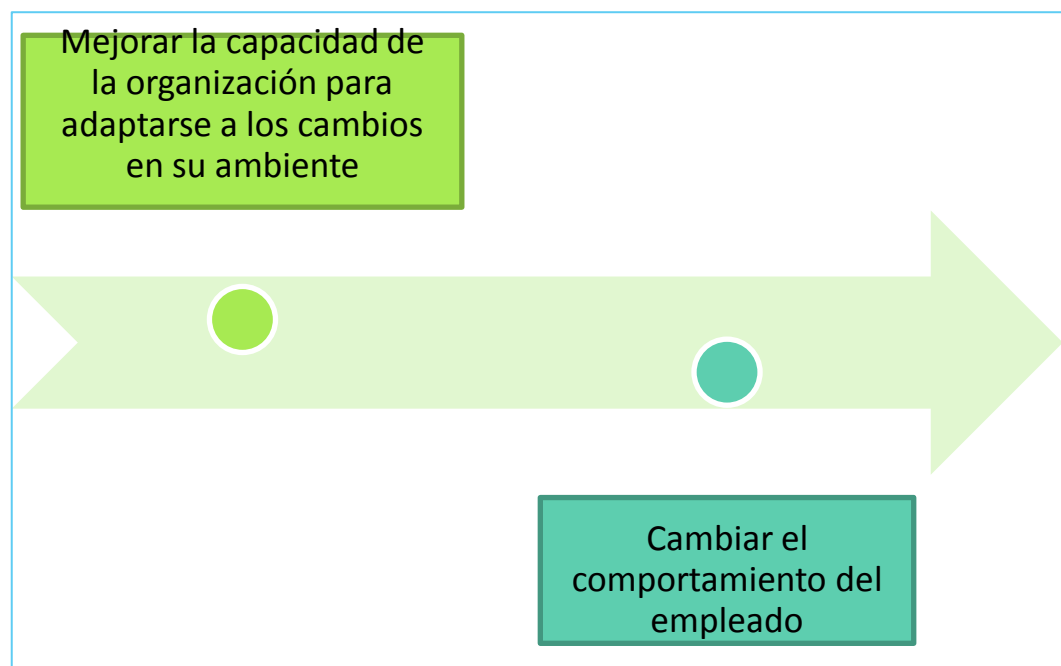
En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad, debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes.

El desarrollo organizacional promovió durante muchos años el cambio planeado dentro de las organizaciones. En estos modelos un buen diagnóstico de las situaciones personales permitía planear una intervención, que modificara las conductas inapropiadas o indeseables para el trabajo. El diagnóstico se emplea todavía tanto para procesos como para relaciones interpersonales, o incluso para variables individuales. Se mide la autoestima de los integrantes de un área, o el grado de conflicto entre esta misma gente, o se miden los procesos en cuanto a eficiencia y eficacia. Cada una de esas medidas permite planear con cuidado una intervención, para que el grupo de esa organización recupere su salud y su funcionalidad.

2.1.7.1. ¿Cuáles son las metas del cambio planeado?

Esencialmente son dos. Primero, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente. Segundo, busca cambiar el comportamiento del empleado. Los esfuerzos por estimular la innovación, facultar a los empleados e introducir equipos de trabajo; son ejemplos de las actividades del cambio planeado dirigido para responder a cambios en el ambiente.

Metas del cambio planeado.



Fuente: Elaboración propia.

Para mayores esfuerzos de cambio, la alta gerencia recurre cada vez más a consultores externos temporales con conocimiento especializado en teoría y métodos de cambio. Los consultores agentes de cambio pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la del personal interno. Sin embargo, tienen la

desventaja de que con frecuencia tienen un conocimiento inadecuado de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización.

Los consultores externos también están dispuestos a iniciar cambios de segundo orden, lo cual puede ser un beneficio o una desventaja porque no tienen que vivir con las repercusiones.

En contraste, los especialistas del personal interno o los gerentes, especialmente aquellos que pasan muchos años con la organización, son a menudo más cautelosos ya que temen ofender a amigos y asociados de largo tiempo.

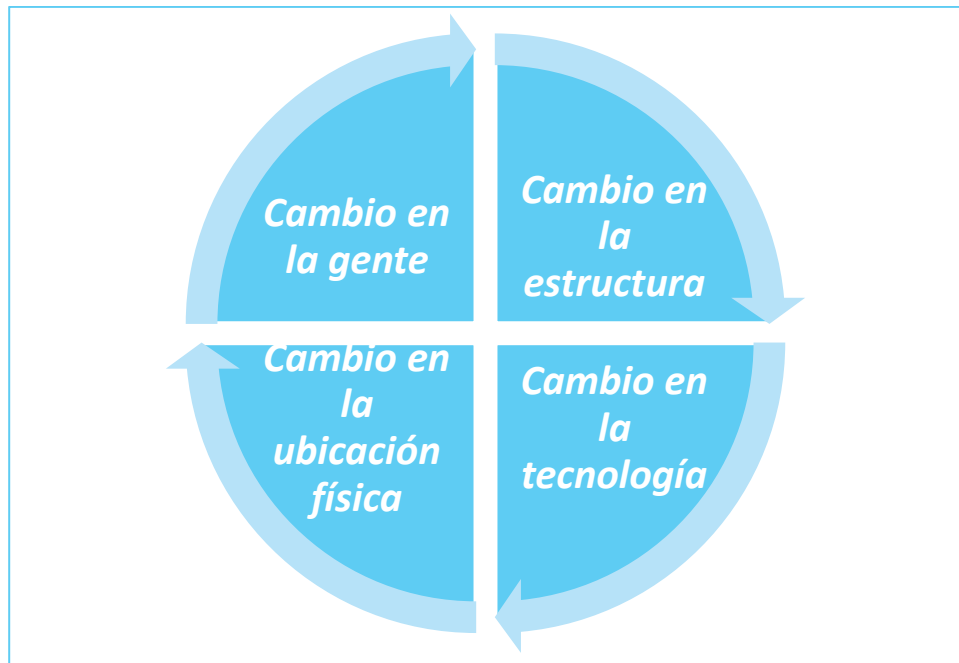
2.1.7.2. Los efectos del cambio.

¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio? Las opciones se remiten esencialmente a cuatro categorías: estructura, tecnología, ubicación física y gente. Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares.

Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de

trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.

Figura: Efectos del cambio



Fuente: Elaboración propia.

2.1.7.2.1. Cambio en la estructura.

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos; por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa. El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas.

Una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos

superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales pueden combinarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control para hacer más horizontal y menos burocrática la organización. Pueden ponerse en práctica más procedimientos y reglas para incrementar la estandarización. Puede realizarse un incremento en la descentralización para acelerar el proceso de la toma de decisiones. La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades, también puede propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo.

2.1.7.2.2. Cambio en la tecnología.

La mayoría de los estudios anteriores en gerencia y comportamiento organizacional versaban sobre los esfuerzos dirigidos al cambio tecnológico. Al dar inicio este siglo, por ejemplo, la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de la producción. Hoy en día, los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, así como la automatización y computación.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria a menudo requieren de agentes de cambio que introduzcan nuevo equipo, nuevas herramientas o métodos de operación innovadores. El cambio tecnológico más visible en años recientes ha sido la computación, la cual va abarcando cada vez más y más terrenos. Muchas organizaciones actualmente tienen sofisticados

sistemas de información. Los grandes supermercados han convertido sus cajas registradoras en terminales de entrada conectadas a computadoras para proporcionar información de inventario instantáneo. La oficina de 2008 es completamente diferente a la de 1998, especialmente por la computarización. Esto está representado por las microcomputadoras de escritorio que pueden correr cientos de paquetes de software de negocios y sistemas de redes que les permiten comunicarse unas con otras.

2.1.7.2.3. Cambio en la ubicación física.

La distribución del espacio de trabajo no debería ser una actividad aleatoria. Por lo común, la gerencia considera minuciosamente las demandas de trabajo, los requerimientos de interacción formal y las necesidades sociales cuando toma decisiones acerca de las configuraciones de espacio, diseño interior, colocación del equipo y asunto similares.

Por ejemplo, al eliminar las paredes y divisiones y abrir el diseño de la oficina, se hace más fácil que los empleados se comuniquen. De igual manera, la gerencia puede cambiar la cantidad y tipo de luces, el nivel de calor o frío, los niveles o tipos de ruido y la limpieza del área de trabajo, como también las dimensiones del diseño del interior como muebles, decoración y colores.

2.1.7.2.4. Cambio en la gente

Tanto el enfoque técnico, como el estructural, buscan mejorar el desempeño organizacional modificando la situación laboral. Por otra parte, los enfoques

que se dirigen a las personas, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

El aspecto humano incluye diferentes capacidades y formas de relacionarse consigo mismo y con el exterior. Cada persona tiene su proyecto de vida. Dicho proyecto resulta de los deseos, intereses, necesidades, aptitudes, habilidades y debilidades que todo ser vivo manifiesta; de la conciencia que se tiene respecto al lugar al que se pretende llegar y de la fuerza interior que mueve a los seres a conseguir metas.

Sin embargo, mientras se crece, las metas se hacen más volátiles, los intereses cambian, los deseos también y entonces se deben hacer ajustes a las metas iniciales para que respondan a los nuevos intereses y necesidades que se tienen. Cada nuevo interés generalmente resulta de la exposición de un individuo a estímulos nuevos, a nuevas personas y situaciones. Una de las áreas en la cual los agentes de cambio operan es la ayuda que prestan a los individuos y grupos dentro de la organización para trabajar juntos de manera más eficaz.

Esta categoría involucra cambiar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Las personas constituyen el elemento central del cambio estructural; sin el apoyo de ellas, ningún rediseño estructural puede tener la eficacia esperada.

Muchas veces una actitud inapropiada perjudica los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar, o la renuencia a hacerlo son problemas cotidianos en las empresas.

El cambio no puede conducirlo sólo el líder, tiene que apoyarse en personas que crean, vivan y profesen los cambios propuestos, que conozcan los causales del entorno que motivan dichos cambios, y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros.

2.1.8. La resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización a un cambio en una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación, el progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente emerge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la gerencia tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata.

Por ejemplo, ante un cambio propuesto los empleados rápidamente responden mediante quejas manifiestas, trabajando más lentamente, amenazando con huelgas o cosas similares.

Figura 1: Resistencia organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a "enfermedad", y es por tanto más difícil de reconocer.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de la resistencia y la reacción de ella.

Un cambio podría producir lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o hasta años después. Incluso, un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto, se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo.

2.1.8.1. Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. Las cinco razones por las que los individuos pudieran resistirse al cambio.

2.1.8.1.1. Costumbres.

Cada vez que tú sales a comer ¿pruebas un restaurante distinto?

Probablemente no. Si usted es como la demás gente, usted encuentra un par de lugares que le gustan y regresa a ellos con cierta regularidad. Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es de por sí suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días.

Para enfrentar esta complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder a nuestras formas acostumbradas se vuelve más una fuente de resistencia.

Figura : Resistencia individual al cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Así que cuando su departamento se muda a un nuevo edificio al otro lado de la ciudad, significa que probablemente tendrá que cambiar muchos hábitos: levantarse 10 minutos más temprano, tomar una nueva serie de calles para ir al trabajo, encontrar un nuevo lugar donde estacionarse, ajustarse a la nueva distribución de la oficina, desarrollar una nueva rutina de almuerzo y así sucesivamente.

2.1.8.1.2. Seguridad.

La gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, pues éste amenaza sus sentimientos de seguridad. Cuando Sears anuncia el despido de 50,000 empleados o Ford introduce un nuevo equipo de robots, muchos empleados en estas compañías podrían temer que sus trabajos estén en juego.

2.1.8.1.3. Factores económicos.

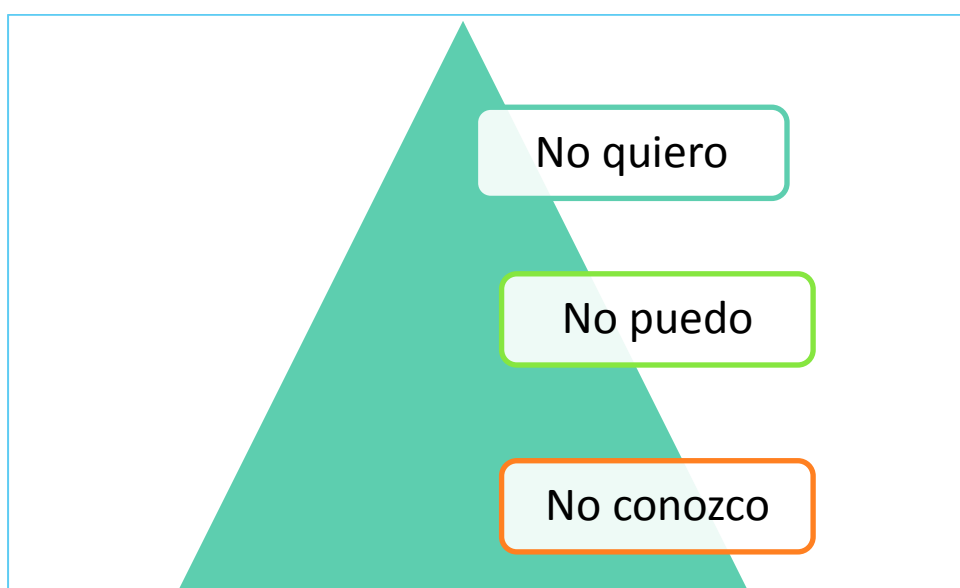
Otra fuente de la resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyen el ingreso individual. Los cambios en las tareas de trabajo o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

2.1.8.1.4. **Temor a lo desconocido.**

Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. La transición de la preparatoria a la universidad es una experiencia de este tipo. Los empleados en las organizaciones sienten la misma aversión hacia la incertidumbre.

Si por ejemplo, la introducción de una nueva política de calidad significa que los trabajadores de producción tendrán que aprender técnicas de control de procesos estadísticos, algunos podrían temer que no serán capaces de hacerlo. Por lo tanto, podrían desarrollar actitudes negativas hacia la nueva política de calidad o comportarse de manera disfuncional si se pidiera usar técnicas estadísticas.

Figura: Resistencia al cambio.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.8.1.5. **Procesamiento selectivo de la información.**

Los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten a cambiar. Así que los individuos son culpables de

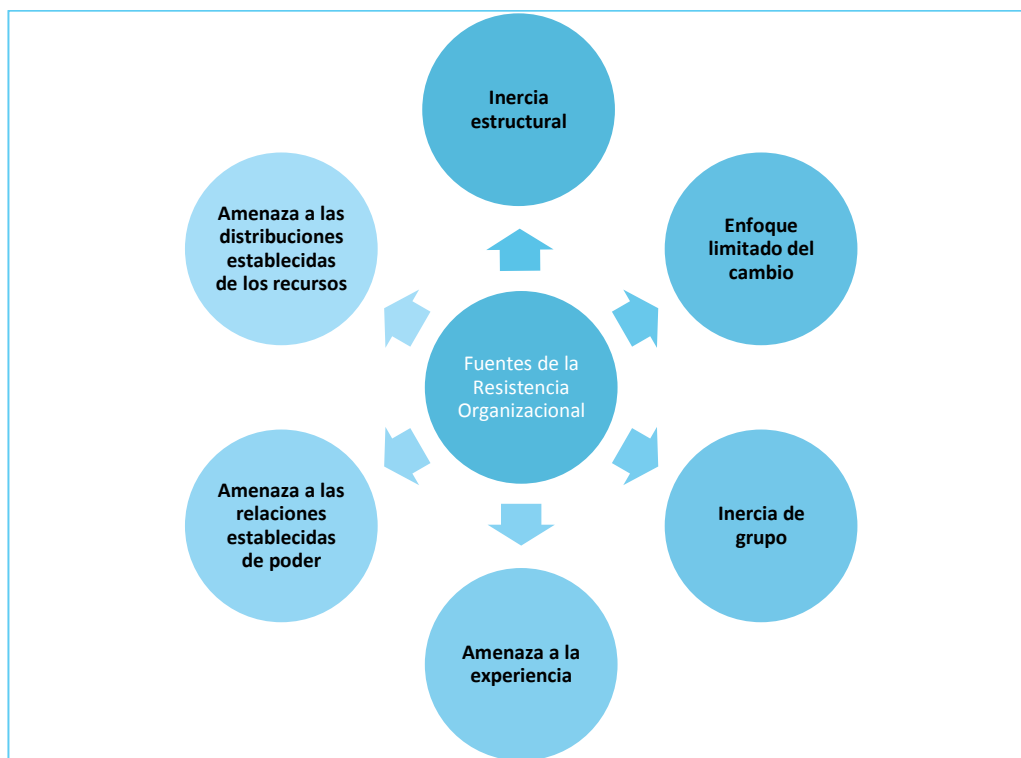
procesar la información selectivamente a fin de mantener sus percepciones intactas.

Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que amenaza el mundo que han creado. Volviendo a los trabajadores de producción que han enfrentado la introducción de la nueva política de calidad, podrían ignorar los argumentos de sus jefes cuando explican por qué es necesario el conocimiento de estadística o cuáles son los beneficios potenciales que el cambio les podría proporcionar.

2.1.8.2. Resistencia organizacional.

Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten activamente al cambio. No hay que buscar mucho para encontrar evidencia de este fenómeno.

Figura: Fuentes de la resistencia organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Las agencias de gobierno quieren continuar haciendo lo que estaban haciendo durante años, ya sea que la necesidad del servicio cambie o permanezca igual. Las organizaciones religiosas están profundamente enraizadas en su historia. Los intentos por cambiar la doctrina de la Iglesia requieren de gran persistencia y paciencia.

Las instituciones educacionales, las cuales existen para abrir las mentes y retar la doctrina establecida, son ellas mismas muy resistentes al cambio. La mayoría de los sistemas escolares aplican esencialmente las mismas tecnologías de enseñanza hoy en día como lo estaban haciendo hace 50 años.

Asimismo, la mayoría de las compañías, parecen resistirse enormemente al cambio.

Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional:

2.1.9. Inercia estructural.

Las organizaciones tienen mecanismos interconstruidos para producir estabilidad. Ejemplo, el proceso de selección sistemáticamente elige a ciertas personas y rechaza a otras.

La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requerimientos específicos del papel y las habilidades.

La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos para que sean seguidos por los empleados.

Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.

2.1.9.1. Enfoque limitado del cambio.

Organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Tú no puedes cambiar sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la gerencia cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que se ajuste, tal vez no se acepte el cambio en la tecnología. Así que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

2.1.9.1.1. Inercia de grupo.

Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción. El miembro individual de un sindicato, por ejemplo, podría estar deseando aceptar los cambios en su trabajo sugeridos por la gerencia. Pero si las normas del sindicato dictaran resistir cualquier cambio unilateral realizado por la gerencia, él probablemente se resistiría.

2.1.9.1.2. Amenaza a la experiencia.

Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la experiencia de los grupos especializados.

La introducción de computadoras personales descentralizadas, las cuales permiten a los gerentes obtener acceso a la información directamente de la computadora central de la compañía, es un ejemplo de un cambio que encontró fuerte resistencia por parte de muchos departamentos de sistemas de información a principios de la década de los noventa.

2.1.9.2. Amenaza a las relaciones establecidas de poder.

Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autodirigidos es la clase de cambio que con frecuencia es vista como una amenaza por los supervisores y gerentes medios.

2.1.9.3. Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos.

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que ocurren las cosas.

El cambio, por ejemplo, ¿significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de su personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

2.1.10. Tratando la resistencia al cambio.

Se han sugerido seis tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar con la resistencia al cambio.

Revisémoslas brevemente.

Tácticas para el cambio



Fuente: Elaboración propia.

2.1.10.1. Educación y comunicación.

La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente: si los empleados reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes. ¿Funciona? Sí, siempre que la fuente de resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones gerencia-

empleado estén caracterizadas por la confianza y la credibilidad. Si estas condiciones no existen, el cambio probablemente no tendrá éxito.

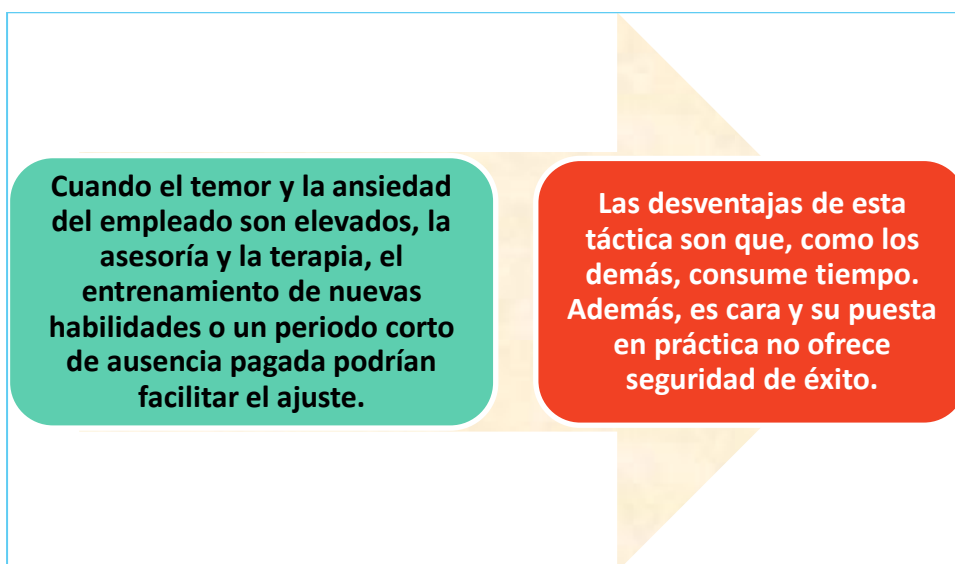
2.1.10.2. Participación.

Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.

2.1.10.3. Facilitación y apoyo.

Los agentes de cambio pueden ofrecer un rango de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia.

Figura: Facilitación y apoyo.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.10.4. Negociación.

Otra manera para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia.

2.2.10.4.1 Manipulación y cooptación.

La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio, son todos ejemplos de manipulación. Si la gerencia corporativa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular, si los empleados de la planta no aceptan una reducción de salarios y la amenaza no es cierta, la gerencia está usando la manipulación.

La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipulación como de participación. Busca "sobornar" a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son relativamente baratas y construyen formas fáciles de obtener el apoyo de los adversarios, pero las tácticas se pueden revertir si los objetivos tienen conocimiento de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio podría caer a cero.

2.2.10.4.2 Coerción.

La última en la lista de las tácticas es la coerción, esto es, la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que resisten. Si la gerencia corporativa mencionada en la discusión previa, está determinada realmente a cerrar la planta de manufactura, si los empleados no aceptan una reducción en el salario, entonces la coerción sería la etiqueta con que se nombraría a su táctica de cambio.

2.1.11. La política del cambio

Ningún análisis sobre la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de las políticas del cambio. Debido a que el cambio amenaza invariablemente el status quo, implica en forma inherente una actividad política. Los agentes internos de cambio por lo general son individuos de jerarquía alta en la organización que tienen mucho que perder con el cambio. De hecho, han llegado hasta sus posiciones de autoridad al desarrollar habilidades y patrones de comportamiento que son favorecidos por la organización.

El cambio es una amenaza a aquellas habilidades y patrones. ¿Qué pasa si ya no son ellos a quienes la organización valora? Esto crea el potencial para que otros dentro de la organización obtengan poder a sus costillas.

La política sugiere que el impulso por el cambio probablemente provenga de agentes de cambio externos, empleados que son nuevos en la organización (y que tienen menos invertido en el status quo), o de los gerentes ligeramente removidos de la estructura principal de poder. Aquellos gerentes que han pasado todas sus carreras con

una sola organización y eventualmente logran una posición ejecutiva en la jerarquía son a menudo los mayores impedimentos para el cambio.

Éste, en sí mismo, es una amenaza muy real a su nivel y posición. Sin embargo, podría esperarse de ellos que pusieran en práctica cambios para demostrar que no son simplemente vigilantes. Al actuar como agentes de cambio, simbólicamente transmiten a los varios constituyentes -accionistas, proveedores, empleados, clientes- que están por encima de los problemas y que se adaptan a un ambiente dinámico.

Por supuesto, cuando se ven forzadas a introducir el cambio, estas personas que han detentado el poder durante mucho tiempo, tienden a ejecutar cambios de primer orden. El cambio radical es demasiado amenazador.

Las batallas de poder dentro de la organización determinaran, en gran medida, la velocidad y cantidad del cambio. Uno podría esperar que los ejecutivos con larga trayectoria fueran fuentes de resistencia.

Esto, incidentalmente, explica por qué las juntas de directores que reconocen lo imperativo de una rápida introducción del cambio de segundo orden en sus organizaciones a menudo dirigen su atención a los candidatos externos para un nuevo liderazgo.

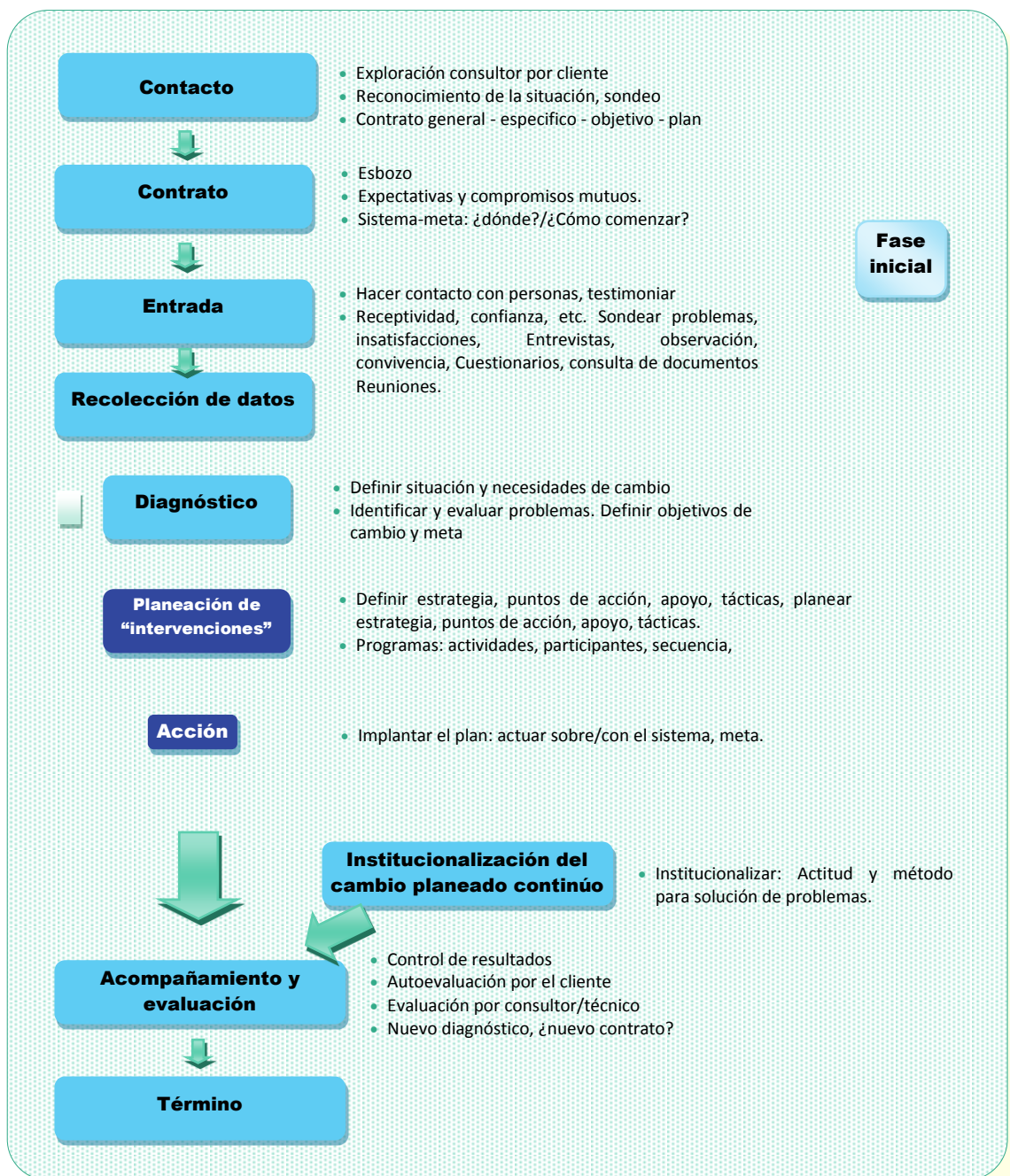
2.1.12. Etapas en el proceso de la administración del cambio

Más que cambio, proceso de cambio, más que cuantitativo, cambio cualitativo. Ante situaciones de la magnitud en que estamos transitando se impone un cambio de enfoque con soluciones cualitativamente diferentes. En lugar de mejorar el proceso, lo que debemos cambiar es la forma en qué procesamos. Los hechos no nos afectan en la vida por lo que son en sí mismos, sino por lo que pensamos acerca de ellos; cambiar cualitativamente es cambiar la forma de pensar, lo cual cambia el concepto de los hechos.

El viejo paradigma no nos sirve. Ya es hora de meter la mano en la bolsa llena de herramientas nuevas y dejar de machacar las mismas viejas soluciones sobre erróneas interpretaciones del problema. Para llegar a un nuevo paradigma tampoco es útil el viejo paradigma porque nos cristalizaríamos en la nueva creencia y volveríamos al punto de partida. Necesitamos una nueva forma de procesar, una nueva forma de pensar que esté en permanente generación de estrategias y paradigmas, que permita no sólo obtener los resultados deseados en el tiempo requerido, sino que además considere el proceso, ese fluir permanente donde nosotros mantenemos la dirección que a cada instante emerja y disfrutemos de ese viaje.

Los paradigmas no pueden institucionalizarse. Tan pronto como se convierte en un conjunto de normas y reglas sociales deja de ser una forma eficaz del modo que originalmente se pretendía. La estrategia exitosa pasa, entonces, por aprender a generar, a crear nuestras propias soluciones y no podemos enfrentar las nuevas situaciones con herramientas antiguas.

El Desarrollo Organizacional presenta un modelo de cambio planeado, dividido en fases o etapas de consultoría. Como se muestra en la siguiente figura, este proceso es cíclico.



Gráfica 1: Etapas en el proceso de la administración del cambio.

2.1.12.1. Diagnóstico del cambio.

Una forma de determinar necesidades de cambio es mediante un análisis de la realidad actual. De esta forma podemos establecer oportunidades y áreas de mejora. Otras veces, el agente de cambio deberá actuar en una determinada dirección según un proceso ya establecido por otras instancias de la organización. En cualquier caso deberá hacerse un diagnóstico de la situación actual y de la situación deseada. Para ello se proponen una serie de recomendaciones que se deben tener en cuenta así como un abanico de métodos para llevarlo a cabo.

Con base en el presente gráfico, la primera acción a realizar es definir el problema de la forma más concreta posible. Debemos recordar que un problema mal definido puede carecer de solución. Se debería hacer la definición en términos operativos, de tal forma que permita una visualización lo más clara posible del mismo. Por ejemplo, se puede tratar sobre la productividad en tal área que está por debajo del promedio en un X%, o que el nivel de ausentismo es un X% superior a la media de tal departamento o sector, entre otros.

Para la definición del problema o área de mejora existen una serie de métodos. Antes de comentar algunos de ellos, se proponen una serie de recomendaciones de tipo general en cuanto a su utilización.

Figura: Recomendaciones para su utilización.



Fuente: Elaboración propia.

1. Trabajar con un método. No tratar de ser original creando nuevos sistemas de diagnóstico o inventando lo ya inventado. Existen métodos e instrumentos que ya han demostrado su eficacia. ¿Por qué no servirse de ellos?
2. Procurar centrarse en aquello que es relevante. Aunque lo usual es que los problemas estén entrelazados e interrelacionados, un 20% de las causas probablemente ayudarán a comprender un 80% del problema.
3. Buscar la claridad. Más que una definición o diagnóstico detallado y minucioso, intentar una formulación clara y simple.

4. El tiempo es importante. Tener presente que cuanto más detalle se quiera, más tiempo se necesitará para conseguir la información.

5. Considerar a las personas. No sólo como sujetos pacientes del proceso, sino como parte activa de él. En la medida de lo posible, hacerlos participar en la fase de diagnóstico. Éste será ya un buen comienzo para las acciones de cambio posterior. Tener presente que el hacer que intervengan las personas, crea en ellas una serie de expectativas que de alguna forma han de tener respuesta.

Una vez expuestas las recomendaciones generales tratemos algunos métodos de diagnóstico.

✚ **El primer método de diagnóstico es el Método Sociotécnico de Sistemas.** Fue desarrollado por Eric Trist del Instituto Tavistock de Londres y parte de la idea de que cualquier organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que están relacionados entre sí y con el entorno. Dichos subsistemas se agrupan en dos apartados que son el social (con las relaciones interpersonales, conductas, etc.) y el técnico (tecnología, procesos, etc.) para conseguir los fines de la organización.

✚ **Un segundo método de diagnóstico es el denominado Análisis GAP.** Consiste en determinar cuál es la diferencia o vacío (gap en inglés) existente entre lo que una organización o una parte de ella está consiguiendo y lo que querría conseguir. Por ejemplo, si estamos

consiguiendo una productividad del 80% y queremos una del 90% es evidente que tenemos un vacío que es preciso cubrir, pero también es evidente que si no cambiamos nada continuaremos teniendo una productividad del 80%. A partir de ese punto hay que recoger información y datos sobre las diferentes causas que determinan ese vacío.

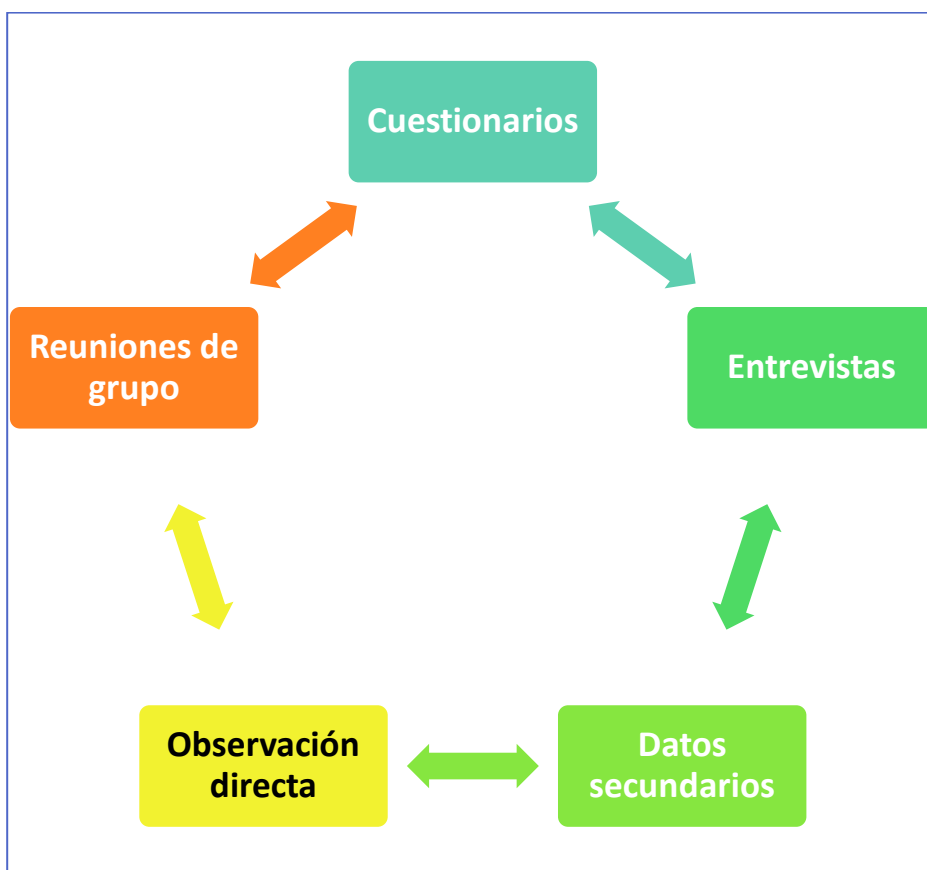
✚ **Un tercer método de diagnóstico fue desarrollado por Kurt Lewin y se denomina Análisis del campo de fuerzas.** Según Lewin el comportamiento de las personas en una organización no responde a un patrón estático, sino a un dinámico balance de fuerzas que trabajan en dos direcciones. En cualquier situación organizativa hay fuerzas que actúan a favor del cambio y otras que lo hacen en contra. Las que lo hacen a favor son las impulsoras o facilitadoras, y las que lo hacen en contra son las limitadoras o restrictivas.

Una vez abordados algunos métodos de diagnóstico, se describirán diferentes formas de obtener los datos que nos permitirán tener una visión adecuada del problema o área de mejora y de las causas que lo producen. Por lo tanto, conviene diferenciar entre síntomas y causas. El establecimiento de un área de mejora puede ser un síntoma que obedezca a causas mucho más profundas. Por ello es importante hacer un adecuado acopio de datos. De esto dependerá en gran parte la validez del diagnóstico.

Antes de describir algunas técnicas de recogida de datos se propondrán algunas recomendaciones generales a tener en cuenta:

1. Seleccionar el método de recogida de datos en función del problema. Cuanto más estructurado sea el problema, más información formal podrá utilizar (presupuestos, estadísticas, etc.).
2. Marcar un objetivo de cambio, de lo contrario puede verse desbordado por la información y perder de vista lo relevante. Si el problema es la productividad, parece irrelevante profundizar en las ventas, y si el objetivo de cambio es introducir un nuevo sistema de facturación, resulta inútil dedicar esfuerzos a buscar información de producción.

Figura: Instrumentos para recoger información.



Fuente: Elaboración propia.

Como agente de cambio es posible que primero debamos reunirnos con alguna(s) persona(s) para tener una idea general del problema. A partir de ahí,

deberá profundizarse en el acopio de datos por medio de alguno de los siguientes instrumentos:

1. Cuestionarios: en general se usan para aplicarse a muchas personas y para conocer aspectos concretos de un determinado problema. Aunque existen muchas variedades, lo importante es tener presente que han de ser diseñados para medir lo que se pretende y ello puede ser un proceso costoso en tiempo y dinero.
2. Entrevistas: deben realizarse sobre la base de un guión previamente establecido. Lo importante es determinar cuáles son los criterios de selección de las personas a entrevistar. Proporcionan información cualitativa y de opinión que a veces es difícil de cuantificar y procesar.
3. Datos secundarios: se entienden por tales todos los datos disponibles en la organización en forma de estadísticas, informes, estados financieros, etc. Normalmente suelen ser una buena manera de obtener información de apoyo para un problema concreto, aunque el inconveniente es que no siempre la información disponible está en el formato que necesitamos.
4. Observación directa: consiste en observar sobre el terreno y en situación real los aspectos determinados del funcionamiento de una organización o parte de ella. Por ejemplo: cómo se trabaja en una sección determinada, qué secuencias se llevan a cabo para realizar determinado proceso, etc.

5. Reuniones de grupo: existen diferentes formatos de sesiones de grupo. Lo importante es tener claro el objetivo a la hora de la convocatoria (y poseer ciertas habilidades en el manejo y conducción de grupos. Aportan gran cantidad de información cuantitativa y cualitativa pero crean altas expectativas en las personas.

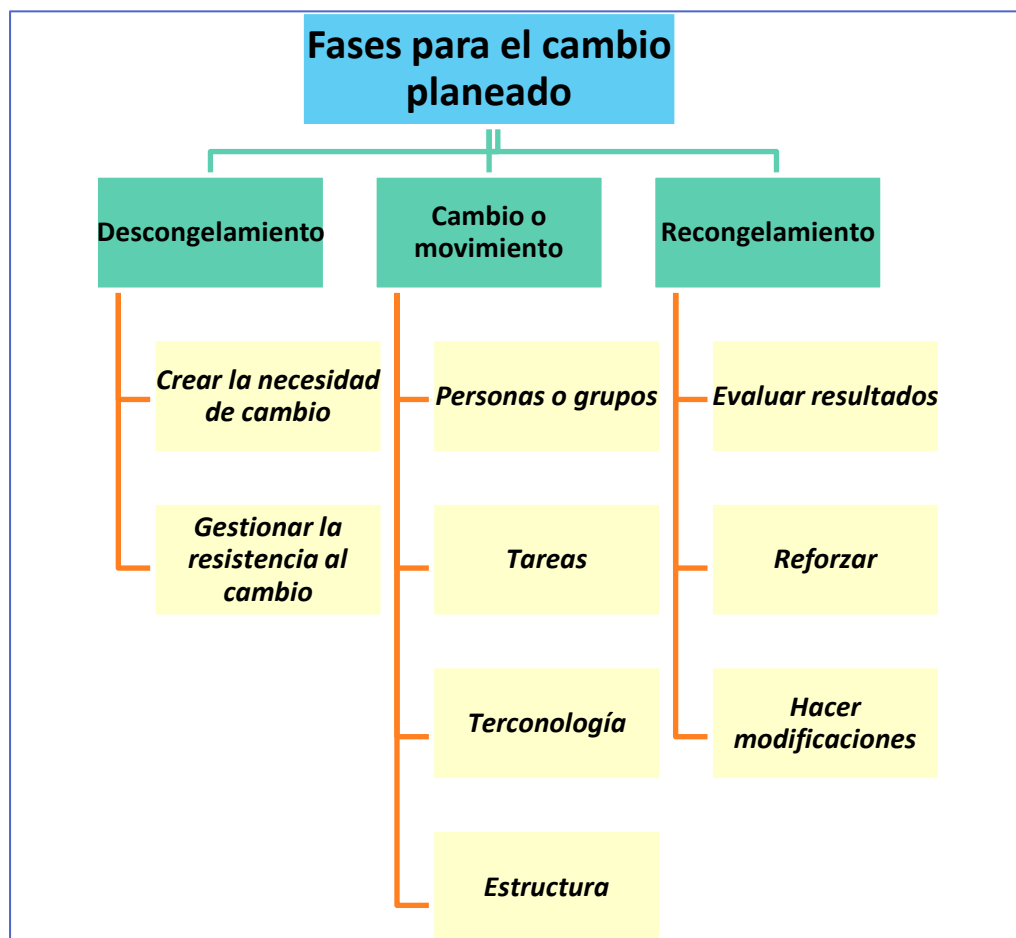
Una vez definido el problema y realizado el diagnóstico del mismo, el agente de cambio debe diseñar una estrategia a seguir con las personas. Dicha estrategia tiene que partir de la base de que cualquier cambio va a encontrar resistencias para su implementación y que dichas resistencias vendrán fundamentalmente de las personas. Por ello, la probabilidad de éxito de un cambio depende, en gran parte, de que se articule una estrategia de éxito con las personas tendente a gestionar y tratar su resistencia o lo que es lo mismo: aumentar su grado de aceptación. Se debe tener presente que una de las formas más potentes para reducir la resistencia es la implicación de las personas en el proceso. La otra forma de conseguirlo es mediante la comunicación e información a lo largo del mismo.

2.1.13. Modelo de los tres pasos de Lewin

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

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio cuasi-estacionario". Para modificar ese estado "cuasi-estacionario" se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Figura: Lewin - plan de 3 fases para llevar el cambio planeado:



Fuente: Elaboración propia.

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

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.

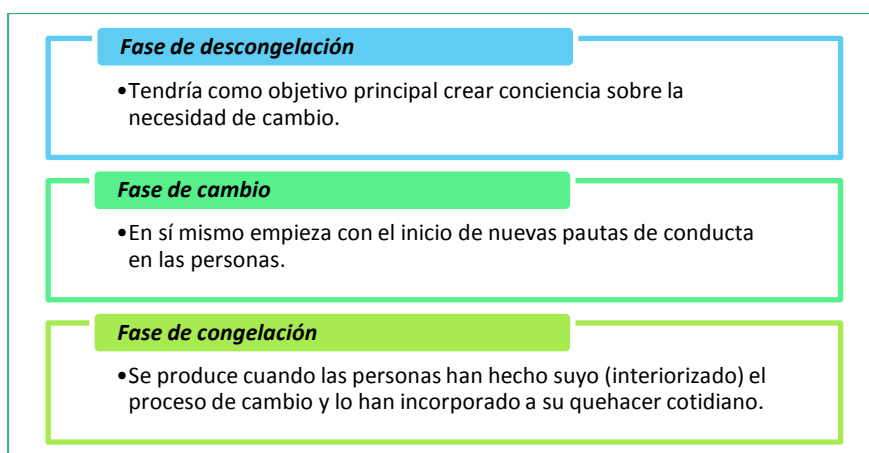
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Según Lewin la **fase de descongelación** tendría como objetivo principal crear conciencia sobre la necesidad de cambio. Las personas no cambian porque sí; es más; lo natural es una cierta resistencia al cambio.

La fase de cambio en sí mismo empieza con el inicio de nuevas pautas de conducta en las personas. Después se produce un efecto de imitación por otras personas o grupos hasta que finalmente se consolida como nueva forma de comportamiento.

Por último la **fase de congelación** se produce cuando las personas han hecho suyo (interiorizado) el proceso de cambio y lo han incorporado a su quehacer cotidiano. En esta fase, y especialmente al inicio, conviene hacer una acción de evaluación y refuerzo de los resultados obtenidos hasta conseguir la adecuación definitiva de las conductas y maneras de actuar.

Figura: Fases de Lewin.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.14. El clima organizacional durante el proceso del cambio.

La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El término intervención designa una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía

El éxito de una intervención depende mucho de que la empresa esté dispuesta a realizar un cambio planificado. He aquí algunos indicadores de ello: sensibilidad a la presión del cambio, insatisfacción con el status quo, disponibilidad de los recursos para apoyarlo y que los gerentes le dediquen suficiente tiempo.

Cuando se dan las condiciones que acabamos de mencionar, es posible diseñarla para abordar los problemas descubiertos en el diagnóstico; y cuando es inexistente una buena preparación, la intervención debe tratar primero de mejorar el deseo del cambio.

Para administrar el cambio planificado hacen falta ciertos conocimientos y habilidades, entre otros: capacidad para motivarlo y dirigirlo, para conseguir soporte político y administrarlo, para sostener el impulso inicial. Si los empleados carecen de todo ello, hará falta una intervención preliminar de entrenamiento para que logren realizar un buen diseño de intervención.

Las intervenciones en el proceso humano se centran en los empleados y en los procesos que les permiten alcanzar las metas de la empresa, por ejemplo: comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones en grupo y liderazgo.

Es un tipo de intervención cuyos orígenes se remontan a la historia del desarrollo organizacional.

Las intervenciones en el proceso humano provienen principalmente de la psicología, de la psicología social y de campos de aplicación de la dinámica de grupos y de relaciones humanas. Los expertos que las aplican suelen apreciar mucho la realización humana y esperan que mejore la eficiencia de la empresa al perfeccionar el funcionamiento de ella, de sus empleados y procesos.

Figura: Intervenciones en el proceso humano r/c competencias individuales.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las intervenciones en el proceso humano relacionadas con las competencias individuales, con las relaciones personales y la dinámica de grupo, figuran las cuatro siguientes:

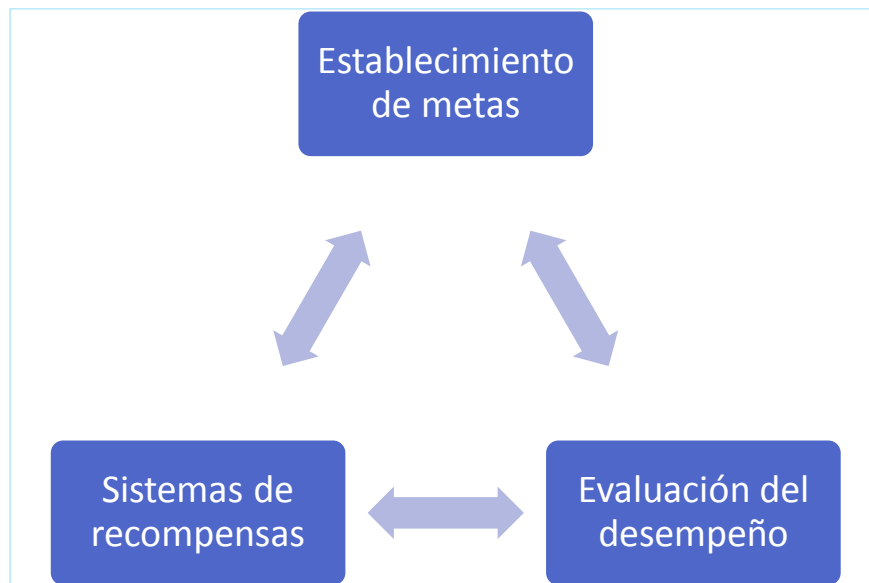
1. Coaching. Ayuda a los gerentes y ejecutivos a aclarar sus metas, a superar los posibles obstáculos y a mejorar el desempeño. A menudo se requiere una relación personal entre el consultor y el cliente con el fin de concentrarse en el aprendizaje personal que luego se refleja en resultados a nivel compañía y en habilidades más eficientes de liderazgo.
2. Capacitación y desarrollo. Entre las estrategias más antiguas del cambio, éstas dos perfeccionan las habilidades y el conocimiento de los empleados. La capacitación da prioridad a las competencias indispensables para realizar el trabajo e incluye las lecciones tradicionales en el aula, lo mismo que simulaciones, aprendizaje de la acción experiencias, capacitación computarizada a distancia o en línea y estudio de casos.
3. Consultoría de procesos. Se concentra en las relaciones interpersonales y en la dinámica social existente en los grupos de trabajo. Por lo regular un consultor de procesos ayuda a los miembros a diagnosticar el funcionamiento del grupo y a diseñar las soluciones adecuadas para resolver los problemas: conflicto disfuncional, comunicación deficiente y normas ineficientes.
4. Intervención de un tercero. Este método de cambio es una modalidad de la consultoría de procesos dirigida a las relaciones interpersonales disfuncionales en

las compañías. El conflicto interpersonal puede nacer de aspectos importantes, entre ellos los disputados por los métodos de trabajo o de problemas interpersonales, digamos una mala comunicación.

Las prácticas personales con que se integra el personal de la empresa abarcan lo siguiente: planeación de carreras, sistemas de recompensas, establecimiento de metas y evaluación del desempeño. Son métodos del cambio a los que tradicionalmente se les asocia con la función del personal. En los últimos años ha crecido el interés por integrar la administración de recursos humanos al desarrollo organizacional.

Las intervenciones en esta área tienen su origen en la economía y en las relaciones laborales, así como en los métodos aplicados de personas: sueldos y compensación, selección y asignación de los empleados, evaluación del desempeño y desarrollo de carrera. Los expertos en general se concentran en las personas, pues están convencidos de que la eficiencia de una compañía se logra mejorando los métodos con que se las integra a ella. En relación a las intervenciones concernientes a la administración del desempeño, se encuentran entre otras, las relacionadas con los siguientes programas del cambio:

Figura: Programas del cambio.



Fuente: Elaboración propia.

1. Establecimiento de metas. Requiere fijar metas claras e interesantes. Trata de aumentar la eficiencia mejorando la compatibilidad entre los objetivos del personal y los de la empresa. Los gerentes se reúnen de manera periódica con sus subordinados para planificar el trabajo, revisar los logros y resolver problemas en la consecución de las metas.
2. Evaluación del desempeño. Es un proceso sistemático que consiste en valorar de manera conjunta los logros relacionados con el trabajo, los puntos fuertes y las deficiencias. Constituye un nexo importante entre el establecimiento de metas y los sistemas de recompensas.
3. Sistemas de recompensas. Consiste en diseñar premios que aumenten la satisfacción del personal y su rendimiento. Incluye métodos innovadores de sueldo, promociones y prestaciones.

El cambio puede ocasionar gran resistencia en los individuos y la compañía, con lo cual hace difícil si no es que imposible- introducir mejoras. En el nivel personal causa mucha ansiedad dejar lo conocido para adentrarse en un futuro incierto. No se sabe si las habilidades y las aportaciones serán apreciadas en el futuro, ni si se tiene la capacidad de funcionar eficientemente y de lograr beneficios en la nueva situación. En el nivel corporativo la resistencia puede provenir de tres fuentes: la resistencia técnica, la resistencia política y la resistencia cultural.

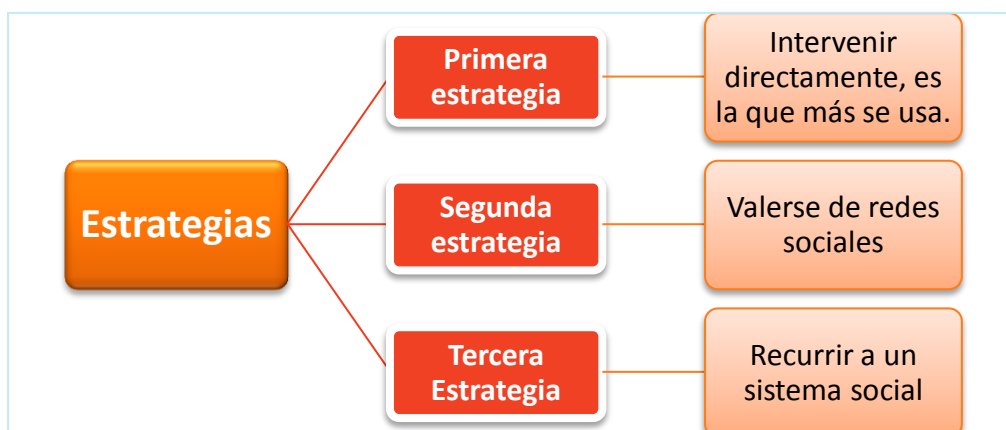
La resistencia al cambio se puede superar por lo menos con tres estrategias, basadas en los siguientes principios:

1. Empatía y soporte. Un primer paso para superar la resistencia, consiste en saber cómo está experimentándose el cambio. Se averigua a quiénes les es difícil aceptarlo, la índole de su resistencia y los medios de superarla; pero todo ello requiere empatía y soporte. Hay que estar dispuesto a suspender el juicio para ver la situación desde la perspectiva del otro, proceso denominado escucha activa. Una relación más abierta no sólo proporciona información útil relativa a la resistencia, sino que ayuda a poner las bases de la resolución conjunta de problemas con que se derriban las barreras.
2. Comunicación. La gente se opone al cambio cuando desconoce las consecuencias. La falta de información adecuada desencadena rumores y murmuraciones, intensificando así la ansiedad que conlleva. Con una buena comunicación acerca del cambio y sus resultados aminora todo eso, disipando además los temores infundados. Uno de los métodos eficaces en el cambio a gran escala consiste en sustituir la información relacionada con la operación normal por la referente al

cambio. Así se da el mensaje de que modificar las actividades forma parte importante del trabajo de un empleado.

3. Participación y compromiso personal. Una de las estrategias más antiguas y eficaces para superar la resistencia, consiste en lograr que los empleados intervengan directamente en la planificación e implementación del cambio. La participación permite diseñar cambios de gran calidad y superar la resistencia. Los empleados aportan información e ideas diversas que facilitan las innovaciones apropiadas a la situación. También identifican las limitaciones y barreras de la implementación. Al participar en la planificación, aumenta la probabilidad de que sus intereses y necesidades se tengan en cuenta durante la intervención. Se sentirán entonces comprometidos en la introducción de los cambios porque eso corresponde a sus intereses y a sus necesidades. Más aún, para quienes sienten gran necesidad de involucrarse, el simple hecho de participar los motiva para poner mayor empeño en lograr que los cambios funcionen.

Figura: Resistencia al cambio basada en tres estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

La primera estrategia: intervenir directamente, es la que más se usa. Consiste en determinar las necesidades de los interesados y presentarles información de cómo los cambios les benefician. Se funda en la suposición de que con información y conocimientos es posible persuadir de la necesidad de cambio y orientarlo.

La segunda estrategia: valerse de redes sociales, consiste en formar alianzas y coaliciones con individuos y grupos poderosos, en tratar directamente con los decisores más importantes, en servirse de contactos formales e informales para recabar información. Las redes sociales incluyen, entre otras cosas, reunirse con grupos poderosos y forjar alianzas que apoyen ciertas modificaciones. Para ello, hay que garantizar que los intereses de los participantes mano de obra y administración se tienen presentes durante el proceso del cambio.

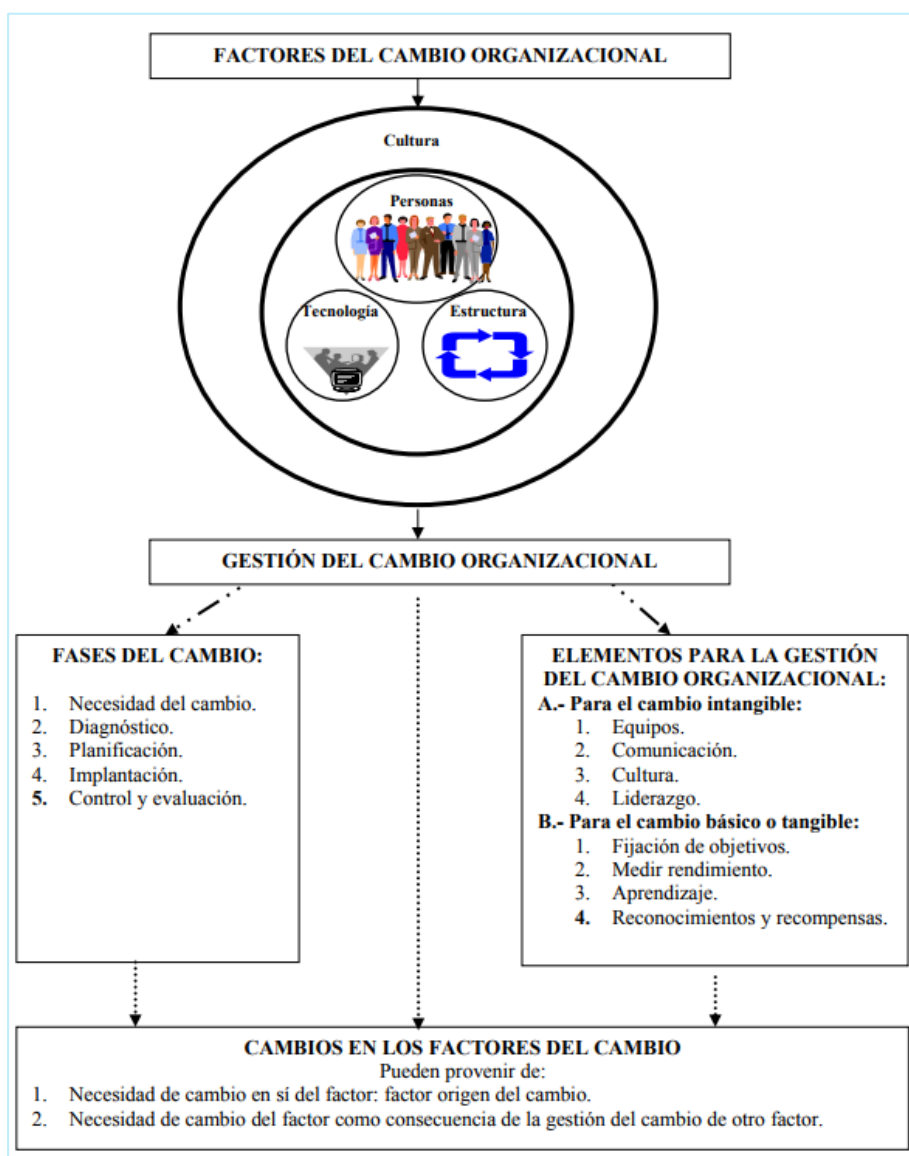
La tercera estrategia: recurrir a un sistema social, consiste en evitar intencionalmente las estructuras y procedimientos organizacionales para realizar el cambio. Los sistemas de la empresa pueden constituir un obstáculo y a veces conviene más rodearlos que dedicar tiempo y esfuerzo a eliminarlos.

2.1.15. Factores del cambio organizacional en las pymes.

La tecnología es el factor más importante de éxito en las PYMEs, la forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva (Simón, 1996 en Yeh-Yun, 1998), esa por ello que la mayoría de los cambios que llevan a cabo tienen como factor origen el tecnológico (adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos,...). Sin embargo, frecuentemente, estos cambios tecnológicos no son apoyados por el resto de factores, no analizándose de hecho la interrelación que existe entre ellos y, por tanto, no gestionando ni controlando las alteraciones que estos otros factores sufren. Para que un cambio tecnológico se

alcance con éxito, en la mayoría de los casos se requiere: rediseñar la estructura organizativa para obtener la distribución del trabajo y de la autoridad óptima ante el nuevo cambio, dar la formación necesaria al personal para saber utilizar la nueva herramienta técnica e incluir en la cultura de la PYME las nuevas normas y reglas que el cambio tecnológico ha aportado.

Figura: Factores del cambio organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Teorías generales relacionadas con el tema

Arévalo (2002:92-93) nos indica que existe una técnica de la administración, que cuenta con un instrumental conformado por reglas, normas y procedimientos que permiten conducir una organización, hacer operativo su comportamiento y transformar su realidad.

Las herramientas y procedimientos tendientes a mejorar el funcionamiento en su conjunto, pueden ser agrupada como funciones: - Planeamiento, Organización, Personal, Dirección, Control.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich (2015:457), indican respecto a la administración del cambio empresarial mediante el desarrollo de los administradores y de la organización, considerando técnicas para iniciar el cambio, y dicen: “Las organizaciones pueden hallarse en un estado de equilibrio, caracterizado por fuerzas a favor del cambio en un extremo y fuerzas opuestas a él con el propósito de mantener el estado de cosas imperante en el otro. Kurt Lewin describió este fenómeno en su teoría del campo de fuerza la cual postula que, el equilibrio se mantiene por medio de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, al emprender cambios prevalece la tendencia a incrementar las fuerzas impulsoras.

Esto puede producir ciertamente algún movimiento, pero por lo general acrecienta también las resistencias, ya las fuerzas restrictivas se consolidan. Otro enfoque, usualmente más eficaz, consiste en la previa reducción ó eliminación de las fuerzas restrictivas y en el posterior movimiento a un nuevo nivel de equilibrio. Así, un

cambio de políticas en las organizaciones encuentra menor resistencia cuándo los directamente afectados participan en él.

Proceso de cambio se compone de tres pasos: 1) descongelamiento, 2) movimiento o cambio y 3) recongelamiento.

En la primera, se generan motivaciones de cambio. Si la gente se siente insatisfecha con la situación imperante, es probable que advierta la necesidad de cambio. Sin embargo, en algunos casos puede surgir el interrogante ético acerca de la intimidad o no de la deliberada creación de, perturbaciones capaces de inducir al cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo. Este cambio puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

En la tercera etapa, recongelamiento, el cambio se estabiliza. Para ser eficaz, el cambio debe ser congruente con la identidad y valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actitudes y conductas de otros miembros de la organización, cabe la posibilidad de que la persona vuelva a su comportamiento anterior. De ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta.

Zenuzain (2016:12) nos dice que la planeación es la determinación del curso específico de acción que se tendrá que seguir, fijando los principios que los deberán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y a la fijación de tiempos de unidades, etc., necesaria para su realización.

Comprende tres etapas:

1. Políticas: Son los principios para orientar la acción
2. Procedimientos: Es la secuencia de las operaciones y métodos.
3. Programas: Es la fijación de tiempos requeridos.

Barthelmess (2015: 5-8) indica que la planeación es establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes, los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales indican serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Huanambal, Villanueva y Condori (2015:11-12) nos dicen que la Planificación Estratégica es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y en base a ello plantea objetivos estratégicos: programas, proyectos y políticas, de manera tal que podamos alcanzar la visión en el largo plazo.

La planificación estratégica constituye, además un marco conceptual y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Conlleva a la

elaboración de un plan estratégico, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones.

El Plan estratégico es considerado como la resultante del proceso de reflexión estratégica, se convierte en un instrumento esencial para la gestión porque proporciona entre otros, los siguientes aportes:

- Impulsar la participación del conjunto de los agentes de una organización
- En las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común y promoviendo la integración del equipo humano.
- Permite identificar y enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
- Ayuda a la búsqueda, detección y aprovechamiento sistemático de oportunidades.
- Orienta la gestión hacia el logro de objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
- Orienta el proceso de asignación de recursos.
- Facilita la implementación y el control.
- Expone las voluntades estratégicas gerenciales y/o directrices, los concretiza en términos operativos, a través del proceso de interacción entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas y debilidades internas.

La formulación del plan estratégico se realiza con un horizonte de largo plazo, entendiéndose este como un periodo mayor a un año y habitualmente entre tres y cinco años. Su implementación se efectúa a través de planes operativos anuales.

Los planes operativos se estiman en forma analítica a través de la formación de presupuestos de ingresos, del flujo de caja y los principales estados financieros proyectados, todos referidos a un año.

El Plan estratégico y los planes operativos se implementan, ejecutan y evalúan en forma permanente. Esta evaluación nos permite realizar los ajustes correspondientes.

Drucker, Peter F. (2015:280-282), con relación al camino a seguir para la Sociedad Futura, dice: “.....Ya es hora de prepararse para la Sociedad Futura. La Sociedad Futura no ha llegado aún, pero se acerca lo suficiente como para que estudiemos lo que hay que hacer en las siguientes áreas:

- **La Empresa Futura:** Las empresas, incluyendo muchas de naturaleza peculiar como las universidades, deben empezar a experimentar con nuevas formas corporativas y llevar a cabo unos cuantos estudios pilotos, especialmente trabajando con alianzas, con socios y operaciones a riesgo compartido, y definiendo nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta gerencia. Igualmente se necesitan nuevos modelos de diversificación geográfica y por productos para las compañías multinacionales y para balancear concentración y diversificación.
- **Políticas de Personal:** La manera como se dirige al personal en todas partes da por sentado que la fuerza de trabajo se compone de individuos que son empleados de la empresa y trabajan para ella tiempo completo hasta que se les despida o se marchen o se jubilen o se mueran. Sin embargo, ya en muchas organizaciones hasta las dos quintas partes de los que trabajan allí ni son empleados ni trabajan de tiempo completo.

- **Los gerentes de recursos humanos** también dan por sentado que los empleados más deseables y menos costosos son los jóvenes. En los Estados Unidos, especialmente, se está forzando a los de más edad y en particular a los gerentes y a los profesionales más antiguos para que se retiren temprano, a fin de hacer campo para los jóvenes, quienes se supone que serán menos costosos y que tienen destrezas más al día. Los resultados de esta política no han sido alentadores. En general, después de dos años los costos de salario por empleado para los jóvenes reclutas tiende a volver a donde estaban antes de sacar los viejos, o son más altos aun.
 - Lo primero que se necesita es una política que cubra todos los que trabajan para una empresa, ya sean empleados de ella o no, pues al fin y al cabo el rendimiento de todos es importante. Hasta el momento nadie parece haber ideado una solución satisfactoria para este problema.
 - En segundo lugar, la empresas tiene que atraer, retener y hacer productivos a los individuos que han llegado a la edad oficial de jubilación, que se han convertido en contratistas independientes o que no están disponibles como empleados permanentes de tiempo completo.

Blonda (2016:674) nos indica que el planeamiento es el proceso mediante el cual las organizaciones sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo) o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.

Chun (2016:245-260) dice que la Organización se encuentra en un continuo aprendizaje, el aprendizaje de la organización se produce cuando los miembros reaccionan a cambios que se verifican en el medio ambiente al detectar errores y

corregir estos al modificar estrategias, supuestos o normas. Los supuestos o normas alteradas se almacenan en la memoria de la organización y pasan a formar parte de las imágenes privadas y mapas públicos.

Fernández (2017 : 674) nos manifiesta que la organización es un sistema abierto compuesto por un conjunto de subsistemas interactivos y a su vez interdependientes entre sí y con el entorno que la rodea .Tal es el nivel de interrelación entre los distintos sistemas, que un cambio en cualquiera de ellos afectará al conjunto de los restantes .Luego se afirma que la finalidad de la organización es poder en marcha todas acciones que sean precisas para alcanzar sus objetivos, pero considerando en todo momento los sistemas de fuerzas sociales y técnicas coordinadas que subyacen en la organización.

Ortiz (2016:5) manifiesta que a lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos. La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Para Robbins (2016) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654). Sin embargo **Stoner (2015)** lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610) Mientras que para Fayol, citado por **Melinkoff (2016)**, el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos.

Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62). Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- ✓ En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- ✓ En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- ✓ En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- ✓ Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Lazzati (2016:68,) Define la motivación de la gente como “el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”.

A esta definición le agrega dos condiciones desde el punto de vista de la organización:

- a) Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica;
- b) Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trate sea convergente con los objetivos de la organización.

Chiavenato (2016:95), **La motivación**, es una atracción hacia un **objetivo** que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el **esfuerzo** requerido conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de **necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas**. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo.

Fernández (2017:108) conceptúa la calidad como las características y beneficios de un producto o servicio o del comportamiento humano-organizativo que son percibidos y valorados por los demás como inferiores, iguales o superiores a las expectativas planteadas al respecto. La calidad no es algo aislado, parte de un proceso global del conjunto de la organización entendida como cadena de valor (**Porter**).

Así mismo dice que la calidad es el nivel elegido por la organización para satisfacer a cada uno de los clientes y se acerca a la excelencia en la medida en que responde a las expectativas de dichos clientes.

Por su parte **Méndez (2016:19)** manifiesta que la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pague.

Maldonado (2015:421-429) presentan un estudio donde concluyen que han dado resultado las políticas de salud del IMSS respecto a la atención del jubilado/pensionado y el programa de cita previa; debe continuarse la consolidación de éstas. Cuando el usuario cree que el tiempo ideal de espera es superior a 30 minutos, no moviliza sus recursos para recibir la atención antes. Dado que la misión de las organizaciones de salud es mejorar las condiciones sanitarias de la población mediante la atención, reduciendo desigualdades, conteniendo costos y satisfaciendo a los usuarios con respeto a su autonomía y valores, el usuario es el personaje principal en los escenarios de la prestación de servicios, a quien se debe atender con calidad, oportunidad y eficiencia, para satisfacer sus expectativas, las del prestador de servicios y las de la propia institución.

Muñoz (2016:69-70) sostiene que la calidad se considera relacionada con el hecho de que los productos o servicios reúnan las características que el público desea ,que de algún modo el cliente ha expresado .El producto o servicio ha de producirse o prestarse de modo que las características que para el mismo resulten tengan una cierta regularidad ,asimismo hace mención de la ISO 8402, en la que predicen que la calidad es la actitud para el uso, la aptitud para el empleo, la satisfacción con los requisitos.

En lo que compete a **Servicios, Fontalvo (2015 :13)** nos dice que es una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible para luego definir un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar.

Por su parte **Muñoz (2016:159)** indica que la calidad de un servicio es la percepción del cliente de que se le suministre lo que desea y en el modo en que lo desea. La imagen que un cliente se forma de una organización de servicios esta extraordinariamente relacionado con esta percepción.

En cambio **Juanes y Blanco (2016:14)** definen la calidad en el servicio como la diferencia que establece el usuario entre sus propias expectativas de servicio y el servicio realmente recibido o, en otras palabras, entre su expectativa y su percepción. La clave para ofrecer un servicio de calidad se encuentra en el equilibrio entre las expectativas de servicio y las percepciones de los usuarios de ese mismo servicio, así como en combatir las deficiencias y /o desequilibrios que puedan existir entre ambos, por lo que es necesario poner en práctica un proceso de mejora continua de la calidad de servicios.

Larrea (2016:81-82) nos dice que la calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal.

2.3. Definiciones de términos

a. Administración

Proceso de fijar y lograr objetivos influyendo sobre el comportamiento humano, dentro de un medio ambiente dado, o determinado.

b. Control

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo. Con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos.

Los planes guían a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se comprueban las actividades para determinar SI están de acuerdo con los planes.

Las actividades de control, por lo general, se relacionan con la mediación del cumplimiento. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de, inspección y el registro de las horas de trabajo perdidas, son generalmente bien conocidos. Cada uno mide y muestra si los planes están funcionando.

Si persisten las desviaciones se señala la corrección Pero ¿Qué se corrige? Las actividades a través de las personas. Por ejemplo, no hay nada que se pueda hacer para reducir el desperdicio, comprar de acuerdo a las especificaciones o manejar las devoluciones de ventas, a menos de que se conozca quien tiene la responsabilidad de estas funciones.

El forzar los acontecimientos para que estén de acuerdo con los planes significa identificar a las personas que tienen la responsabilidad de resultados que son diferentes de la acción planeada y después llevar a cabo los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Por lo tanto, los resultados se controlan verificando lo que hace la gente.

c. Clima de la organización

Es una cualidad relativamente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y se puede describir en función de los valores' de un conjunto particular de características o actitudes de la organización (taquiri, R. y Litwing. 1968).

d. Cultura Organizacional

Se refiere, a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos de conductas gerencia les que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán bien en el futuro (Burke, W. 2015).

e. Calidad Total

El concepto de calidad, que en un principio consistía en los requerimientos inherentes a un producto o servicio ha ido evolucionando vertiginosamente de acuerdo a las directrices que van marcando los países que van a la vanguardia de esta materia.

Por lo que en la actualidad, la dimensión de la calidad va más allá de los lineamientos de la relación con el precio. Hoy día, la calidad es cultura empresarial orientada a la satisfacción' del cliente, entendiendo que no es una meta sino un proceso evolutivo.

f. Dirección

Posee dos significados por, lo, menos. La primera se refiere a la alta amplia gama de actividades mediante los cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de las empresas a esto lo llamaremos concepción del liderazgo basada en la transformación de la institución. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y motivación.

g. Estrategia

Desde la perspectiva de una organización, perspectiva de lo que finalmente una organización hace, en los dos sentidos señalados la estrategia debe entenderse como el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la investigación y poner en práctica su misión; en el que programa significa papel activo.

h. Estrategias

El origen de la estrategia está relacionado al vocablo strategos (referido al nombramiento del general en jefe de un ejército) así como al arte del general (entendido como el conjunto de habilidades psicológicas y de carácter con que asumía el mando Mintzberg citando a Quinn y: Everard afirma que en la época de Pericles

(450 a.c.) el término estrategia significó el conjunto de habilidades administrativas (de administración, liderazgo, oratoria y poder).

Evolucionando en la época de Alejandro (330 a.c.), hacia la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

El estudio de las variadas y distintas definiciones de estrategia de Mintzberg abarca la estrategia como plan (como maniobra), patrón posición y perspectivas introduciendo la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga es decir sin que sean formuladas planteó su estudio a partir de tres perspectivas formulación deliberada, análisis sistemático y formación emergente afirmando que para la mayor parte de curso de acción, conscientemente determinando una guía para abordar un situación específica.

i. Estructura

Designa a cada uno de los componentes de un todo, es decir, que en las organizaciones están conformadas por partes de una serie de componentes, que se interrelacionan entre si y van formando un todo, las partes que explican e identifican no sólo en función del todo, sino que el todo a su vez se explica por las partes y sus relaciones.

j. Factores

Situaciones externas o internas que intervienen e influyen en la implementación y funcionamiento de un sistema administrativo, se entiende que -" los factores pueden

ser creados ex profesamente, como aquellos que pueden surgir o surgen por causas extrañas y que influyen en el funcionamiento de una organización administrativa”.

k. Funciones

Concepto que proviene de la sociología, que indica dentro de una organización y para que estas puedan cumplir fines y objetivos, es necesario que los individuos o personas, efectúen determinadas tareas y/o actividades, que generalmente están normados y pautados y que tienen que ser cumplidos de acuerdo a la posición que tenga dentro de la organización u organismo.

l. Organización

Conjunto de acciones que realizan los líderes de una institución, en la distribución del trabajo, mediante la asignación de funciones, que sean coherentes entre sí y en el cual los integrantes intervienen en el logro de los fines y objetivos de la institución.

m. Planeamiento

La planeación es la segunda función del proceso administrativo y permite la eficacia del esfuerzo de grupo al permitirle a las personas que lo integran conocer lo que se espera de ellas, esta apreciación según KOONTZ y WEIHRICH incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuras.

Considerar a la planificación como el pensamiento ante todo que los administradores tienen con relación a sus metas y acciones, es el concepto de STONER, FREEMAN y GILBERT, para quienes los planes presentan los objetivos de la organización y

establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, siendo la guía para que la organización obtenga y comprometa recursos que requieren para alcanzar sus objetivos y los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlados y medido de tal manera que cuando no sean satisfactorios se puedan tomar medidas correctivas.

n. Planes

Los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias personales. Los planes de acción son programas y .decisiones tácticas u operacionales, mayores o menores, que ocurren en varias partes de una organización. Si no reflejan los objetivos y .las estrategias que se desean, el resultado será esperanzas vagas o intenciones inútiles. Si no se tiene cuidado en esta área, no es probable que la planeación estratégica tenga un impacto a fondo, es decir, que ejerza un efecto importante sobre las utilidades de la compañía.

Hay varias formas de asegurarse de que los planes de acción contribuyan a las metas principales. La función primordial de las estrategias y las políticas es unificar y dar dirección a los planes. En otras palabras, influyen sobre el curso que una empresa intentara seguir. Pero por si solas no aseguran que una organización llegue a dónde quiere ir.

o. Políticas

Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tienen el propósito de orientar a los

gerentes en su compromiso con las decisiones que tomaron en última instancia. La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se ocupa de la dirección en la cual se aplicará los recursos humanos y materiales con el fin de acrecentar la probabilidad de lograr los objetivos seleccionados.

Algunas políticas y estrategias fundamentales pueden ser esencialmente las mismas. La política de desarrollar solo aquellos productos nuevos que encajen en el plan de mercadotecnia de una compañía o la de distribuir solamente mediante intermediarios pueden ser un elemento esencial de la estrategia e una compañía para el desarrollo y la comercialización de un producto nuevo.

Una empresa puede tener una política de crecimiento mediante adquisiciones de otras compañías, mientras que otra tendrá una política de crecer solo al ampliar los mercados y productos actuales.

III. METODO

3.1. Tipo de investigacion

La investigación es del tipo documental, descriptiva, explicativa con estudio de caso, porque se hará un análisis de la información escrita en los libros, normas, investigaciones y revistas especializadas, con la intención de identificar situaciones, comportamientos y características del objeto de estudio.

Aquel nivel de investigación que se llegara o alcanzara

En la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos.

- a) **Método Inductivo.**- nos conducirá de lo particular a lo general, a obtener conocimientos generales a partir de hechos particulares.
- b) **Método deductivo.**- Adquiriremos conocimientos particulares a partir de hechos generales, de este modo de la teoría general podremos explicar hechos particulares.

El método inductivo y deductivo, no se excluyen uno del otro, por el contrario se complementan mutuamente, inducción sin deducción es como una nave sin brújula.

- c) **Método de Análisis y Síntesis.**- porque dividiremos el problema en partes y aspectos que lo constituyen de modo que establezcamos las relaciones que existen, tanto en los diversos elementos entre sí, como entre cada elemento particular y el conjunto estructural en forma global.

✓ **Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación que se realizará es no experimental porque no ejercemos control sobre el fenómeno de estudio y solo su análisis nos mostrara sus inferencias entre las variables.

La investigación es del tipo documental, descriptiva, explicativa con estudio de caso, porque se hará un análisis de la información escrita en los libros, normas, investigaciones y revistas especializadas, con la intención de identificar situaciones, comportamientos y características del objeto de estudio; para culminar con la explicación del comportamiento del fenómeno en análisis, validando las hipótesis específicas y por consiguiente la hipótesis principal.

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población

Se determinó que el tamaño de la muestra y universo el cual será a nivel nacional Essalud.

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por la entidad de Essalud Huancayo, durante el periodo 2016.

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Variable Independiente

X_1 = Política de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible.

Indicadores e Índices

	INDICADORES	ÍNDICES
X11	Desempeño Directo	Nivel de desempeño
		Aplicación de lo aprendido
		Destrezas
X12	Evidencia de Productividad	% de productividad
		Productividad vs óptimo
X13	Banco de conocimientos	Conocimiento tácito
		Conocimiento explícito
		Mapas de conocimiento
		Proyectos

3.3.2. Variable Dependiente

Y_1 = Mejora continua en las organizaciones de EsSalud

Indicadores e Índices

	INDICADORES	ÍNDICES
Y11	Competencias básicas	Habilidades
		Destrezas
Y12	Competencias Genéricas o transversales	Planeación
		Organización
		Dirección
Y12	Competencias Específicas	Capacitación

3.4. Instrumentos

De las fuentes de informaciones primarias y secundarias que nos brinden y se puede obtener sobre la operatividad de las entidades públicas, las técnicas que se utilizaran para capturar los datos será mediante lecturas en libros e internet, formularios de entrevista y encuesta, observaciones, conversaciones, registros, grabaciones, fotografías, teniendo como instrumentos y procedimientos de recolección de la información lo siguiente:

a. Fichas bibliográficas.- Se registrará la información y estadísticas obtenidas de fuentes primarias que corresponden a lecturas especializadas, información obtenida de la una entidad específica.

b. Entrevistas.- Los datos obtenidos se registraran en cuestionarios estructurados y preparados por el investigador y respondidos por el entrevistado. Los entrevistados serán las personas responsables de la gestión y de las operaciones que realizan las entidades del sector público.

c. Encuestas.- La información se registrará en formularios preparados por el investigador y respondidos por los encuestados que sean responsables de las actividades operaciones recíprocas. Véase Anexo N°2.

d. Entrevistas abiertas.- Con grabaciones en medios magnéticos, con la debida autorización del entrevistado, para recabar informaciones de campo.

e. Archivos.- Documentación obtenida de los registros de la entidad de Essalud a nivel nacional

f. Análisis de documentos.- Se harán análisis directo de hechos a través de material impreso.

g. Fotografías.- Que nos muestren su centro de operaciones, composición y su servicio a la sociedad.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Toma de información.-** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con la administración pública de entidades de Essalud.
- 2) **Análisis documental.-** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con la administración pública de entidades de Essalud.

3.5. Procedimientos

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

Ordenamiento y clasificación.- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa relacionada al tema.

- 1) **Registro manual.**- Se aplicó para digitar la información.
- 2) **Proceso computarizado con Excel.**- Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad.
- 3) **Proceso computarizado con SPSS.**- Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios.

3.6. Análisis de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
 - 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
 - 3) **Conciliación de datos.**- Se aplicó para enlazar los datos.
 - 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- Se aplicó para presentar la información en cuadros con columnas de cantidades y porcentajes.
- Comprensión de gráficos.**- Se utilizaron para presentar la información en forma de gráficos en cualquier de sus formas.

Estrategia de prueba de hipótesis

La estrategia que se ha seguido fue la siguiente:

- 2) En primer lugar se definió el número de personas a ser encuestadas: 381
- 3) En segundo lugar se estableció como parámetro el margen de error del trabajo: 5.00%
- 4) En tercer lugar se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 5) A continuación se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación.
- 6) Luego se recibió los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto puede facilitar la información a nivel de tablas, en gráficos y otras formas.
- 7) De esta forma el sistema ha proporcionado la tabla de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 8) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo el más importante es el grado de significancia que se compara con el margen de error propuesto por la investigadora. Si el grado de significancia es menor que el margen de error, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis principal del trabajo.
- 9) En este trabajo la tabla de correlación, anova y coeficientes ha permitido obtener un grado de significancia menor que el margen de error propuesto inicialmente; con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal del trabajo, de acuerdo a procedimientos estadísticos generalmente aceptados.

IV. RESULTADOS

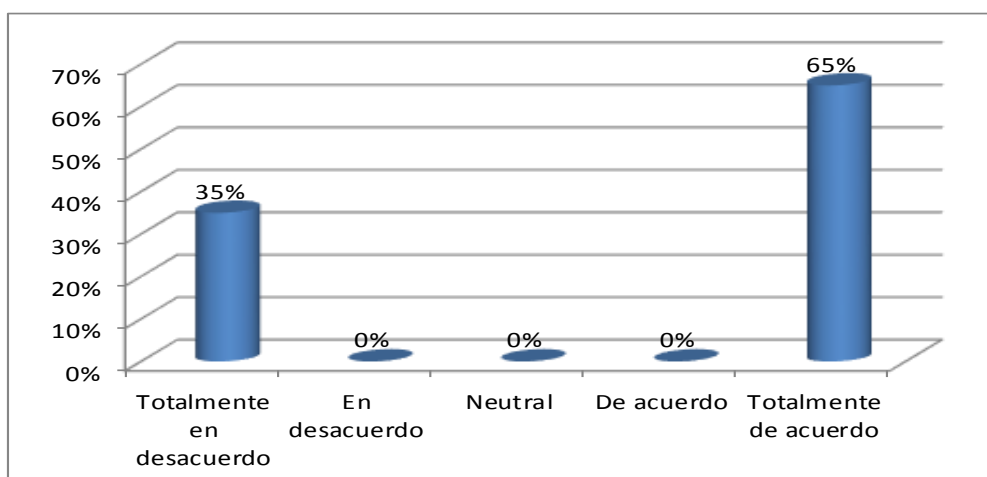
TABLA No. 1

Las políticas de cambio organizacional implican promover que en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las políticas nacionales y sectoriales en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continúa en las organizaciones de Essalud a nivel nacional

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	133	35.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	248	65.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No 1



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

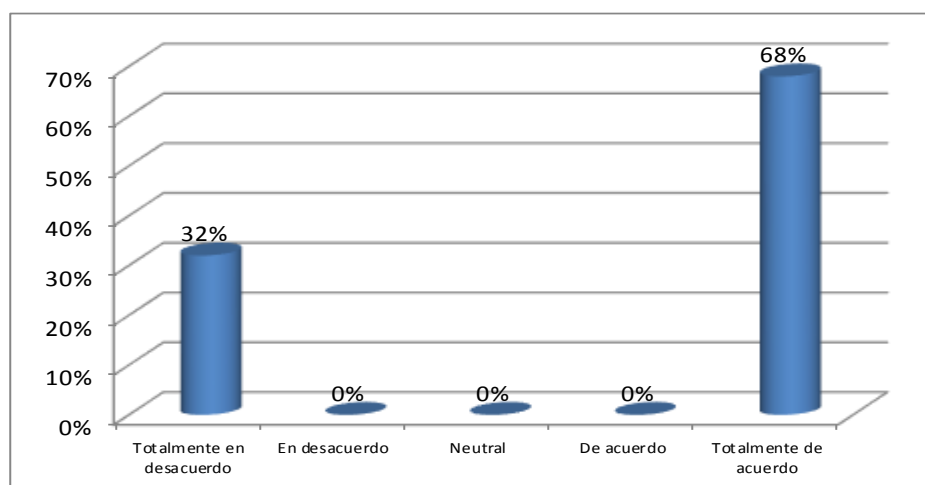
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que las políticas constituyen un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 2

Las políticas de cambio organizacional buscan conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	122	32.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	259	68.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No 2

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

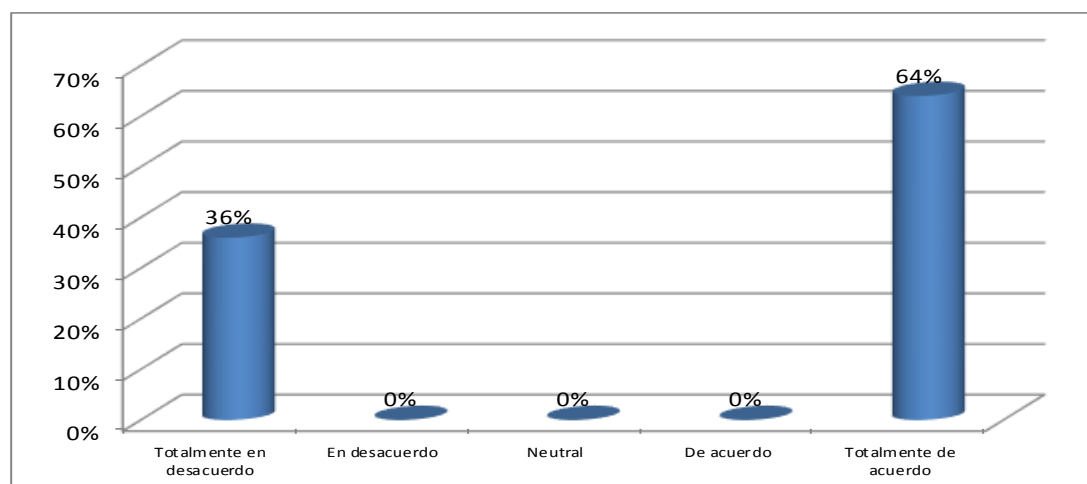
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 68% de los encuestados acepta que las políticas de cambio institucional buscan conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 3

Las políticas de cambio organizacional permiten redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	137	36.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	244	64.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 3

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

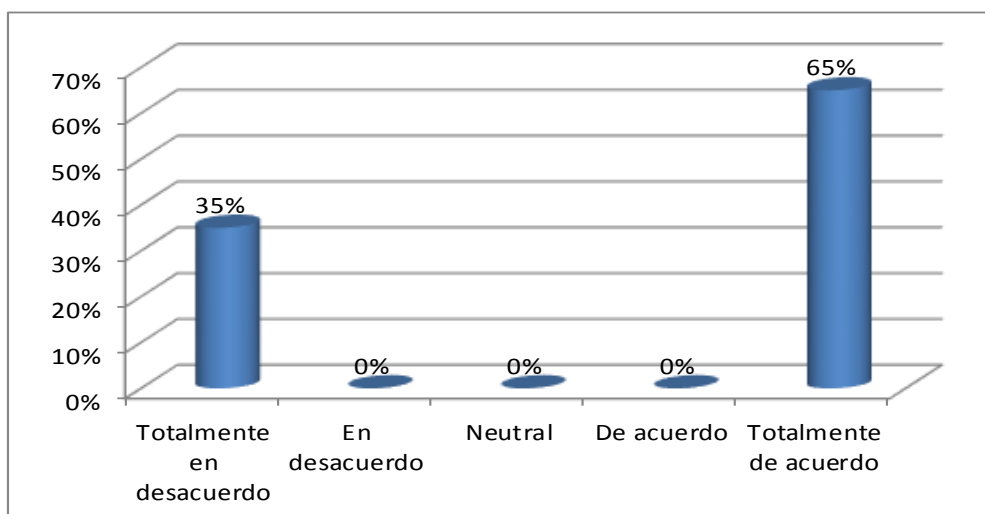
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 64% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional permiten redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 4

Las políticas de cambio organizacional permiten implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	133	35.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	248	65.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 4

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional permiten implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

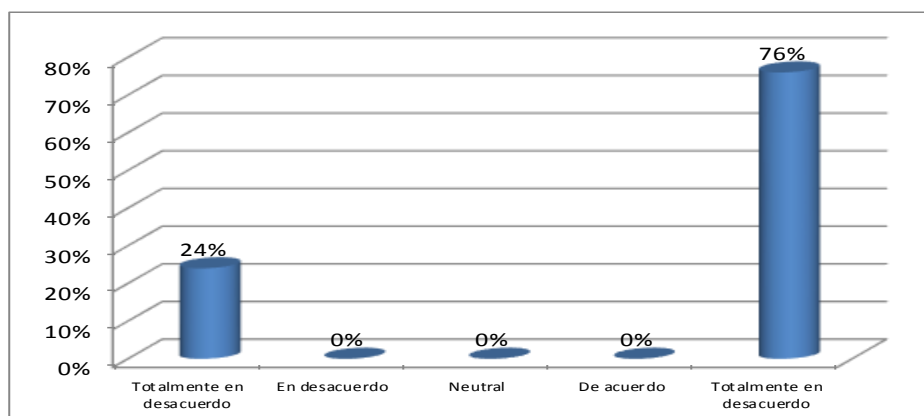
TABLA No. 5

Las políticas de cambio organizacional implican promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	91	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	290	76.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 5



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

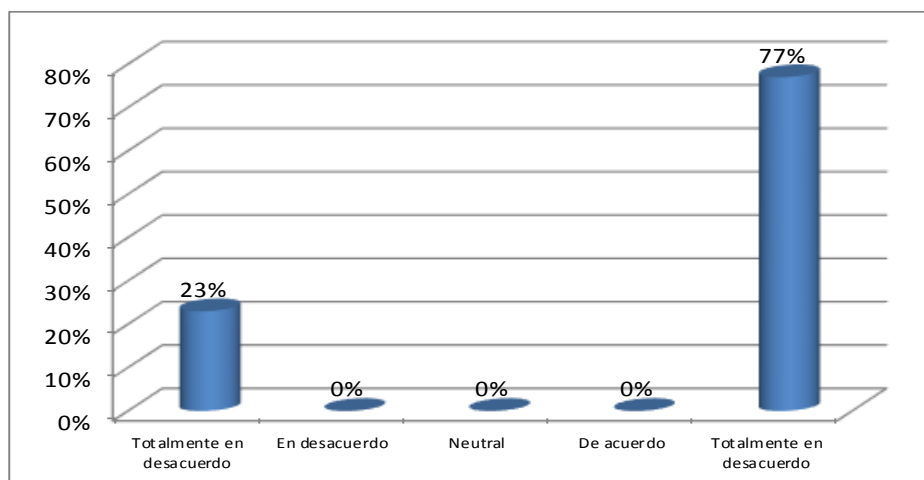
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional implican promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 6

Las políticas de cambio organizacional buscan monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los servicios que los ciudadanos demandan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	88	23.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	293	77.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 6

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

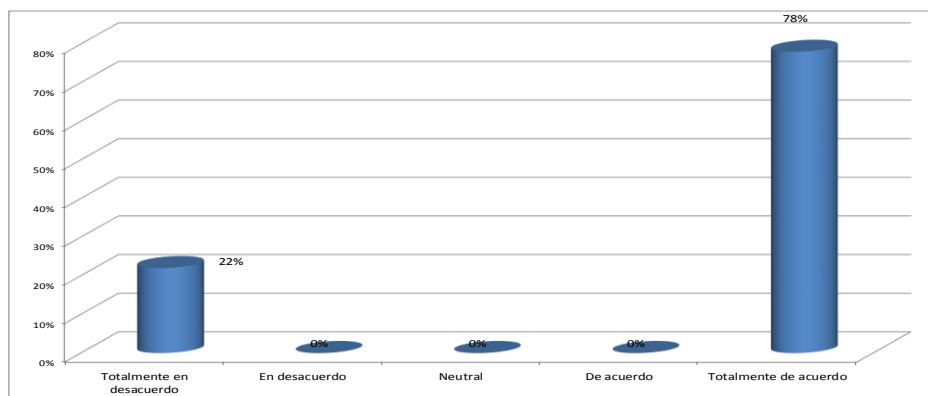
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional buscan monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los servicios que los ciudadanos demandan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 7

Las políticas de cambio organizacional permiten desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	84	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	297	78.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 7

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

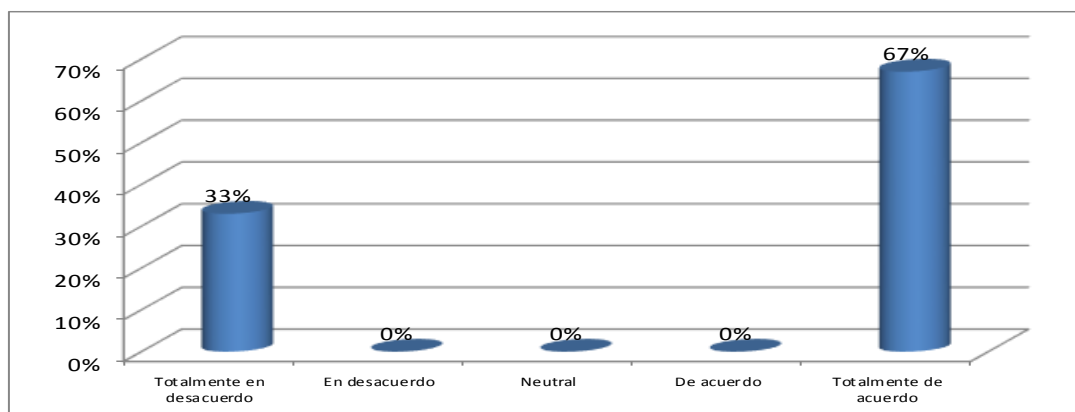
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional permiten desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional. .

TABLA No. 8

Las políticas de cambio organizacional facilitan promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	126	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	255	67.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 8:

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

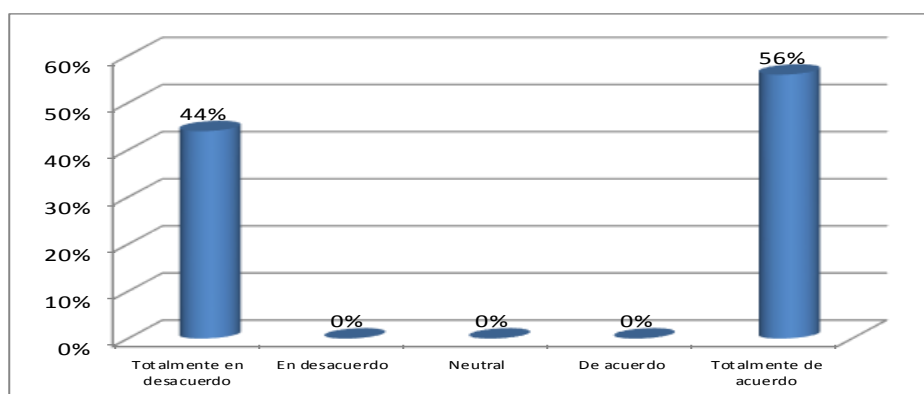
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional facilitan promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 9

Las políticas de cambio organizacional permiten asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	168	44.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	213	56.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 9

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

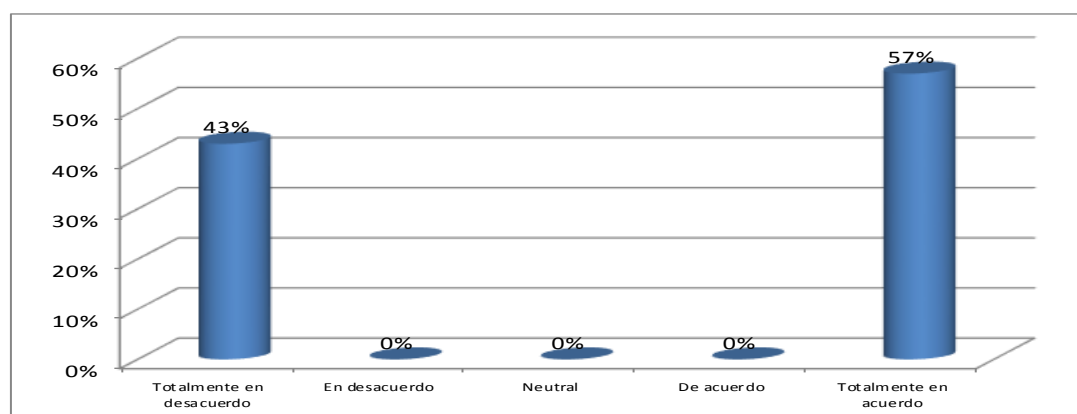
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que Las políticas de cambio organizacional permiten asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 10

Las políticas de cambio organizacional buscan promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	164	43.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	217	57.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 10

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

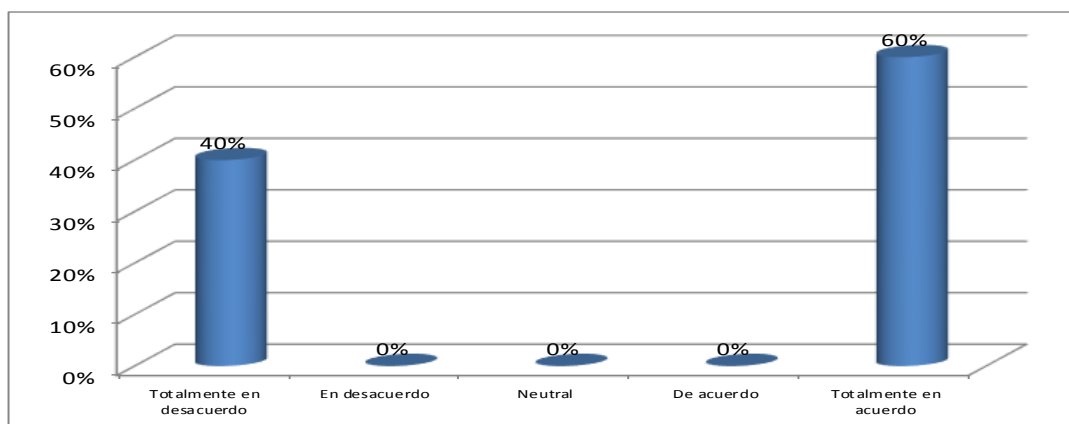
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 57% de los encuestados acepta que Las políticas de cambio organizacional buscan promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 11

Las políticas de cambio organizacional implican articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	152	40.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	229	60.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 11

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

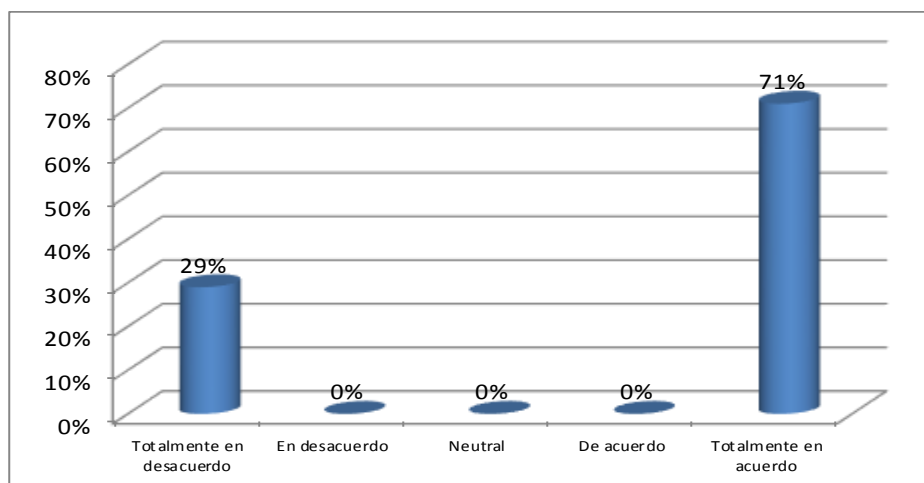
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 60% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional implican articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 12

Las políticas de cambio organizacional influyen en fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	110	29.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	0.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	271	71.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 12

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

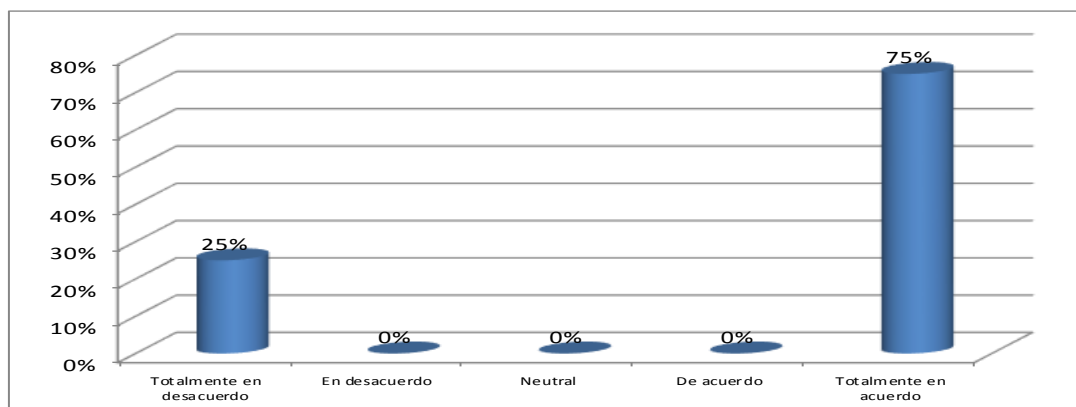
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 71% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional influyen en fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 13

Las políticas de cambio organizacional buscan promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	95	25.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	286	75.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 13:

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

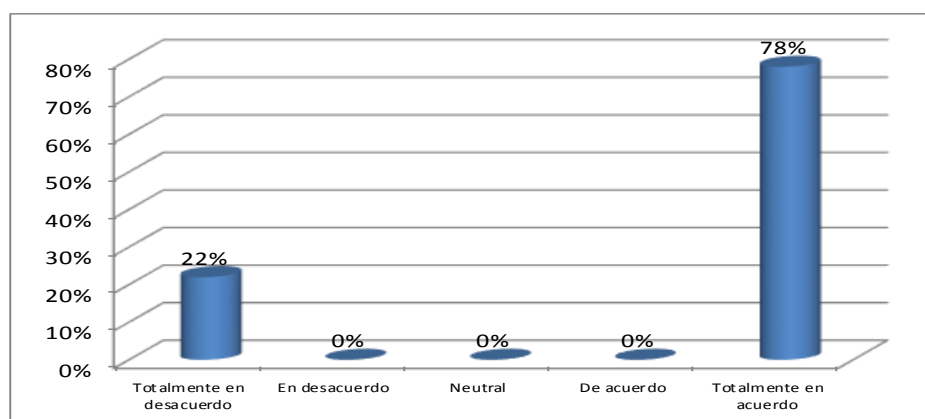
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 75% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional buscan promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 14

Las políticas de cambio organizacional buscan Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	84	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	297	78.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 14:

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

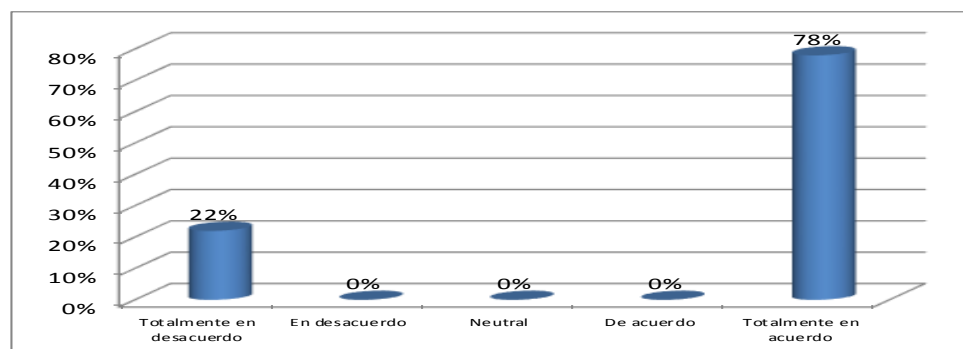
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que Las políticas de cambio organizacional buscan Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

TABLA No. 15

Las políticas de cambio organizacional buscan reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	84	22.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	297	78.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 15

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional buscan reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

4.1. Contrastación de hipótesis

Observamos que los resultados obtenidos favorecen el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que las políticas constituyen un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

Así mismo el 68% de los encuestados acepta que las políticas de cambio institucional buscan conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua.

Del mismo modo un 64% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional permiten redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.

Cabe señalar que 65% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional permiten implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios.

Además el 76% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional implican promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

4.2. Análisis e interpretación

Resulta significativo que el 77% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional buscan monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los servicios que los ciudadanos demandan.

Por otro lado el 78% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional permiten desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

Afirma un 56% de los encuestados acepta que Las políticas de cambio organizacional permiten asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios.

Finalmente el 71% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional influyen en fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADO

Observamos que el 71% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional influyen en fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

Así mismo el 75% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional buscan promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.

Cabe señalar que el 78% de los encuestados acepta que Las políticas de cambio organizacional buscan Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

Finalmente el 78% de los encuestados acepta que las políticas de cambio organizacional buscan reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Las políticas constituyen un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional. Así mismo buscan conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua.

- ✓ Las estrategias en materia institucional gubernamental permiten redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización, permitiendo implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios.

- ✓ Políticas de cambio organizacional implican promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Las políticas de cambio organizacional busquen monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los servicios que los ciudadanos demandan

- ✓ Las políticas de cambio organizacional implique desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión

- ✓ Las políticas de cambio organizacional busquen asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios

- ✓ Las políticas de cambio organizacional influyan en fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albizu, E. & Olazarán, M. (2015). Reingeniería y cambio organizativo. España: Prentice Hall.
- Amat, Joan. M^a. (2001). El control de gestión: Una perspectiva de dirección. 6^a edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2015, S.A.
- BROOKING, A., “El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio”, Ed. Paidós Iberica S.A., Buenos Aires, 2016.
- CERTO, Samuel C. ADMINISTRACIÓN MODERNA, Nueva Editorial Interamericana S.A., 7ma Edición en Español, México D.F., 2015. pp. 712
- Chase, R., Jacobs, R., Alquilano, N. (2016). Administración de la reducción y operaciones para una ventaja competitiva. (10a Ed.) McGraw Hill.
- COHEN KARE, Daniel, SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES, pp. 250
- Collis, David y Montgomery, Cynthia. (2017). Corporate Strategy. EUA: Mc Graw Hill.
- COULTER Mary, Robbins Stephen. “Administración”. Pearson Educación. Décima Edición. México 2016. Pág. 207.
- Davenport, T. (2016). Process Innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press: E.U.
- DEVINNEY, T., MIDGLEY, D. y SOO, CH.W., "The Process of Knowledge Creation in Organizations", University of New South Wales- INSEAD (Francia).
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2017). Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. México: Editorial McGraw Hill.
- GARCÍA DEL JUNCO Julio, CASANUEVA ROCHA Cristóbal, “Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica”. Ediciones Pirámides. Madrid. España. 2016.

- GARCÍA GONZÁLEZ, F. “Gestión del Conocimiento en tiempos de Economía Digital: un Modelo de Competitividad Académicos aplicable a los entornos empresariales”.
Extraído del sitio en línea www.personal.redestb.es. Consultado el 08 de julio de 2016.
- Grouard, B. y Meston, F. (2016). Reingeniería del Cambio. Colombia: Editorial AlfaOmega.
- GUNS, Bob, “Aprendizaje Organizacional. Cómo Ganar y Mantener la Competitividad”,
Ed. Prentice Hall/Simón & Schuster Company, México, 20156.
- Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert. (2016). Strategic Management. EUA:
Thompson South-Western.
- HONEYCUTT, J. “Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa”. pág. 16. MacGraw Hill. España, 2015.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS TRAMPAS EN LA TOMA DE DECISIONES, p. 15.
- Kettinger W, et al. (2016). Business Process Change: A study of methodologies, techniques, and tools. EU. ABI INFORM Global.
- KOONTZ Harold y Heinz WEIHRICH, ADMINISTRACIÓN, Editorial McGraw, 9na Edición, México. Dch'. 2015 pp. 771.
- KOSSEN, Stan; SUPERVISIÓN., GUIA PRÁCTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PRIMERA LINEA, Editorial Continental RA., 5ta Impresión, México D.F., '2015, pp. 397.
- Lavi, M.; Leider, D. (2015), Knowledge Management and knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, working papers, INSEAD R&D 99/34/TM.
- Manganelli, R, Klein, M. (2015). Cómo hacer reingeniería. Editorial Norma. Colombia.

- Mayo, Andrew Y Lank, Elizabeth, “Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una Guía para ganar ventaja competitiva”, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, enero, 2015.
- MONTUSCHI, L. “La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado”, CEMA, Buenos Aires, 2015.
- Morris, D. Brandon, J. (2016). Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill: México.
- NONAKA, Ikujiro, Presentación sobre “Synthesizing Capability: a Key to Create a New Reality”, pág.84 y ss., Septiembre, 2015.
- PARKER, C. “Otra lógica en América Latina. Religión Popular y Modernización Capitalista”, Fondo de Cultura Económica, Sección de Obras de Sociología, Chile, 2015.
- Pizarro Moreno, Real Fernández, Sousa Ginel, “El emprendedor como motor de creación del conocimiento”, Universidad Pablo Olavide, España, 2015.
- POLANYI, M. “The tacit dimension”, Ed. Doubleday, New York, 1967.
- Rodenes, M., Arango, M., Puig, J., Torralba, J. (2014). Reingeniería de procesos y transformación organizativa. (1a Ed.) Alfaomega.
- Ronco, E. y Lladó, E. (2014). Aprender a gestionar el cambio. España: Editorial Paidós.
- Soto, E. (2014). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Thomson Learning.
- Steiner, George A., (2016). Planeación Estratégica: Lo que todo Director Debe Saber. Una guía paso a paso. México: CECSA.
- STEPHEN, Robins, ADMINISTRACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA, Editorial Prentice may, México, 2016, pp. 717.
- STEWART, T. “La nueva riqueza de las organizaciones: el capital Intelectual”, p. .9, Ed. Granica, Buenos Aires, 2015.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. México: Editorial Prentice Hall.

STONER, James A.F. y R. Edward, FREEMAN, ADMINISTRACIÓN, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D.F., 5ta Edición, 2015, pp. 781.

SVEIBY, K. “Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y Gestionar los activos intangibles para crear valor”, pág. 50 y ss, Serie Gestión 2000, Editorial Maxima/Laurent du Mensnil, Barcelona, 2016.

TERRY George R. y Stephen G. FRANKLIN, PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, 14va. Reimpresión, México D. F., 2016, pp. 440.

THAM, Wing H. “Technology in Knowledge Management”, Desk Research, ENMG 604 Serie Technology/Innovation Management, Engineering Management Programme, University of Canterbury, Octubre, 2016.

THIERAUF, Robert, Robert C., KLEKAMP Y Daniel W., GEEDING PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN, Editorial LIMUSA, México, 3ra Edición, 2016, pp. 791.

Thompson, A., Stricklan, A. (20115). Administración Estratégica. (15a Ed.) México: McGraw Hill.

IX. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: “POLÍTICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES DE ESSALUD A NIVEL NACIONAL 2016”

AUTOR:

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿De qué forma la propuesta de políticas de cambio organizacional desarrollará un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua	▪ Desarrollar una propuesta de políticas de cambio organizacional desarrollará un crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.	▪ Si se implementa políticas de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible entonces existirá una mejora continua en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.	<p>Variable Independiente</p> <p>X1 = Política de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible.</p>		<p>Diseño:</p> <p>No experimental</p> <p>Documental</p> <p>Descriptiva</p> <p>Explicativa</p> <p>Analítica</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra estuvo</p>

en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional?			Indicadores Desempeño Directo Evidencia de Productividad		conformada por las entidades del Gobierno, durante el periodo 2015.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	Banco de conocimientos		Instrumento de Recolección de
<p>▪ ¿Cuenta EsSalud con un adecuado planeamiento y organización que influya en la calidad del servicio de salud que reciben sus beneficiarios?</p> <p>▪ ¿Cuenta EsSalud con una adecuada</p>	<p>▪ Definir un adecuado planeamiento y organización que influya en la calidad del servicio de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.</p> <p>▪ Determinar una adecuada</p>	<p>▪ Si se define un adecuado planeamiento y organización entonces se mejorara en la calidad del servicio de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.</p> <p>▪ Si se determina una</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Y1 = Mejora continua en las organizaciones de EsSalud</p>		<p>Datos:</p> <p>Encuestas</p> <p>Archivos</p> <p>Fotografías</p> <p>Paquete Estadístico de Análisis de Datos: Se utilizará el programa</p>

<p>política de personal que influye en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios?</p> <p>▪ ¿Cuenta EsSalud con un adecuado control que influya en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios?</p>	<p>política de personal que influye en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.</p> <p>▪ Evaluar un adecuado control que influya en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.</p>	<p>adecuada política de personal incidirá en la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.</p> <p>▪ Si aplicamos un adecuado control entonces optimizara la calidad de los servicios de salud que reciben sus beneficiarios en las organizaciones de EsSalud a nivel nacional.</p>	<p><u>Indicadores</u></p> <p>Competencias básicas</p> <p>Competencias Genéricas o transversales</p> <p>Competencias Específicas</p>		<p>econométrico</p> <p>E-Views 5 como soporte informático.</p>
--	--	--	--	--	--

Anexo 2: Validación de Instrumentos

Considerando que no se encontró antecedentes de la investigación, la validación de instrumentos se realizará con la modalidad de entrevistas a dos expertos.

Se presentará el currículum vitae de cada uno como anexo a la investigación.

Las opiniones que se solicite a los expertos tendrán relación con:

- a. El fenómeno de estudio.
- b. Las dimensiones e indicadores del mismo.
- c. Con la pertinencia de cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones presentadas.

Anexo 3: Ficha Técnica**TABLA No. 1**

1. Las políticas de cambio organizacional implican promover que en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las políticas nacionales y sectoriales en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

2. Las políticas de cambio organizacional buscan conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

3. Las políticas de cambio organizacional permiten redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo.

4. Las políticas de cambio organizacional permiten implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo.

5. Las políticas de cambio organizacional implican promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo.
6. Las políticas de cambio organizacional buscan monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los servicios que los ciudadanos demandan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo.
7. Las políticas de cambio organizacional permiten desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo.

8. Las políticas de cambio organizacional facilitan promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

9. Las políticas de cambio organizacional permiten asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

10. Las políticas de cambio organizacional buscan promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos

mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

11. Las políticas de cambio organizacional implican articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

12. Las políticas de cambio organizacional influyen en fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

13. Las políticas de cambio organizacional buscan promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

14. Las políticas de cambio organizacional buscan Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

15. Las políticas de cambio organizacional buscan reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor en el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de Essalud a nivel nacional.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.