



# MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES

**MA. TERESA DE LA GARZA CARRANZA ♠**

**Instituto Tecnológico de Celaya**

*The organizational change has been a non solved matter in the researching field. This article is a searching work related to organizational change models aimed to help in the decision marking levels and to provide a right tool for problems solution. The models revised are presented in chronological order and ended with a conclusive argument about the work, comparing the models within five variables: orientation to persons, process of planning, emerging changes, relations with peers an environmental variables.*

## INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional efectivo ha sido una cuestión aún no resuelta de manera satisfactoria por los investigadores: ¿De qué depende el comportamiento del individuo en el trabajo? ¿Cómo podemos influir para obtener un comportamiento deseado? Posiblemente esta pregunta no tenga una respuesta precisa ni única; sin embargo, debemos considerar los factores analizados por los autores cuando proponen un modelo de cambio organizacional. El presente artículo es una búsqueda de modelos de cambio organizacional para realizar una comparación de los mismos, de tal suerte que pueda ayudar en un momento determinado al tomador de decisiones en la selección de una herramienta administrativa para la solución de problemas organizacionales.

Para realizar un cambio organizacional efectivo debemos enfrentarnos al comportamiento de los individuos en el trabajo; estos comportamientos están relacionados con el éxito del programa, y por lo tanto, con los resultados de la organización. Es importante conocer algunos modelos de cambio organizacional, para tener un mejor panorama acerca de lo que esto implica. En todas las empresas se debe contar con sistemas

que aseguren su supervivencia, que le den normatividad; sistemas de administración y control, de información, operativos, etc., dentro de un marco donde se cumplan las expectativas de los clientes y se respeten las leyes establecidas. Sin embargo, pocas veces se plantea un cambio organizacional de acuerdo a un modelo que facilite la transición. A continuación se hará una revisión de los modelos propuestos, de acuerdo a un orden cronológico, para posteriormente llegar a una conclusión sobre los mismos.

## MODELO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LEWIN

Kurt Lewin es uno de los principales precursores de las ciencias del comportamiento, y obviamente del Desarrollo Organizacional. Fue Lewin quien sentó las bases de lo que ahora conocemos como cambio social, particularmente en grupos y organizaciones. De acuerdo con Lewin (1948, 1951), el comportamiento es una función de la personalidad, discutida en términos de motivaciones o necesidades, de la situación o el entorno en donde la persona está actuando. El entorno, entonces, está representado como un campo de fuerzas que afectan a la persona, por lo cual el comportamiento de ésta puede ser

♠ Dra. en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas de la ESCA IPN, Catedrática del Instituto Tecnológico de Celaya. Email: tgarza@itc.mx

predeterminado si conocemos sus necesidades y podemos determinar si la fuerza es negativa o positiva. Luego entonces, la percepción del entorno es la clave. Por ejemplo: "el que yo termine una tarea que tú quieres que yo haga, estará una función del grado en el cual la tarea responderá a una necesidad que yo tengo y de cómo percibo yo tu capacidad de influenciarme".

La organización, desde el punto de vista de Lewin, implica verla como un sistema social, con muchos subsistemas. Debemos ver el comportamiento de las personas de una organización, en términos de: 1) si sus necesidades concuerdan con la organización (grado de compromiso); 2) si las personas están de acuerdo con las normas, y en qué grado; 3) cómo el poder es ejercido (fuerzas

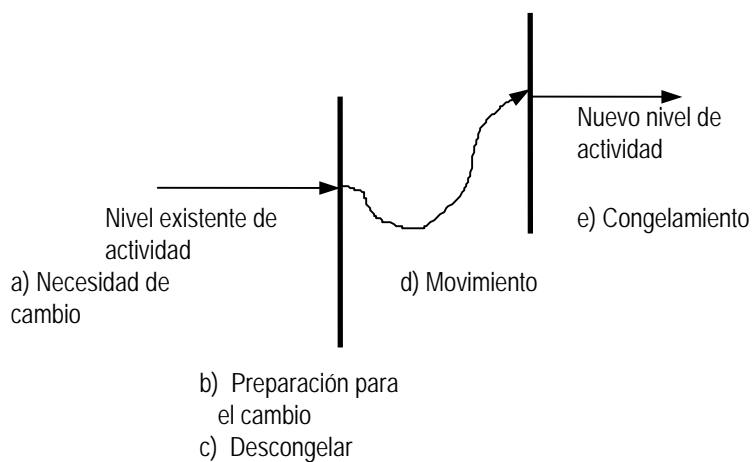
inducidas vs. propias), y 4) el proceso de toma de decisiones (involucramiento para el compromiso).

El modelo de cambio organizacional propuesto por Lewin, se muestra en la figura 1 y consiste en:

- 1) Detectar una necesidad de cambio
- 2) Realizar una preparación para el cambio
- 3) "Descongelar" el nivel de actividad actual para introducir el cambio
- 4) Realizar el movimiento de cambio
- 5) Una vez encontrado el nuevo nivel de actividad, debemos volver a "congelar" el sistema, mediante procedimientos que aseguren su supervivencia

Figura 1

### Modelo del Cambio Organizacional de Lewin



Fuente: Bell C. (1991) "Managing Productivity And Change", Apics, South-Western Publishing Co.

Para entender el modelo de una mejor manera se debe tomar en cuenta el momento histórico en que éste fue propuesto. En esa época (mediados del siglo pasado), no había gran auge de tecnología como ahora y los cambios eran discretos, es decir, tenían un principio y un final. Ahora los cambios son continuos y posiblemente el modelo fracasaría en muchas de las empresas pues durante el tiempo entre "descongelar" y "congelar" posiblemente pudo haber surgido otro

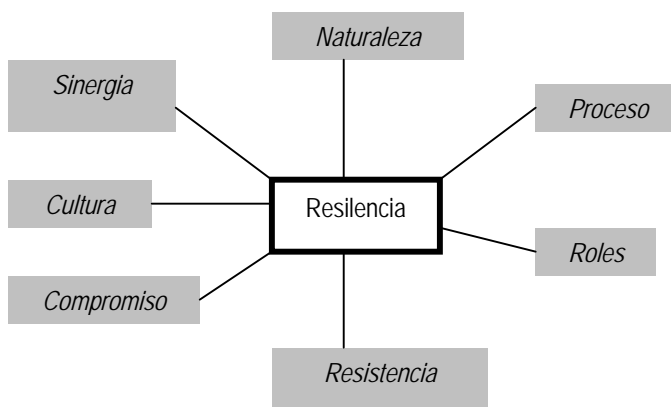
cambio. Sin embargo, el modelo pudiera ser válido para áreas donde la tecnología no tiene cambios rápidos, como es el caso de muchas empresas manufactureras.

### MODELO DE RESILENCIA (DE FIRMEZA Y FLEXIBILIDAD)



Un modelo general de cambio es el "Modelo de Resiliencia" de Conner D (1995), cuyo principal enfoque es que los administradores adquieran una habilidad de resiliencia.<sup>1</sup> Esta habilidad consiste en mostrar fortaleza y flexibilidad ante un cambio. El término ha sido utilizado en el área de ingeniería mecánica para algunos materiales que son firmes y flexibles al mismo tiempo. El modelo se ilustra en la figura 2 y fue construido a través de la experiencia del autor en consultoría en diversas organizaciones, además de la experiencia que tuvo en su juventud, pues cambió de residencia muchas veces a lo largo de su vida y por lo tanto tuvo que adaptarse muchas veces a situaciones diferentes.

Figura 2  
La Estructura del Cambio



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

Una de las premisas básicas del modelo es que el ser humano es el organismo más orientado al control de la naturaleza. Las personas buscan siempre el control cuando un cambio ocurre. Nuestras expectativas pueden cumplirse o no. Si se cumplen volvemos a encontrar el estado de equilibrio; si no se cumplen entonces las personas se tienen que enfrentar a cambios que no esperaban, lo cual puede manifestarse de formas diferentes: estrés, enfermedades, agresividad, etc. Para entender mejor el modelo es necesario conocer cada uno de sus 7 elementos:

**NATURALEZA DEL CAMBIO.** Por su naturaleza, un cambio puede ser:

- Microcambio. Cuando el cambio afecta a una persona o a su familia, amigos, etc.
- Cambio organizacional. Cuando el cambio se efectúa en una empresa, asociación profesional, sindicato, etc.
- Macrocambio. Impactos globales, devaluaciones, etc.

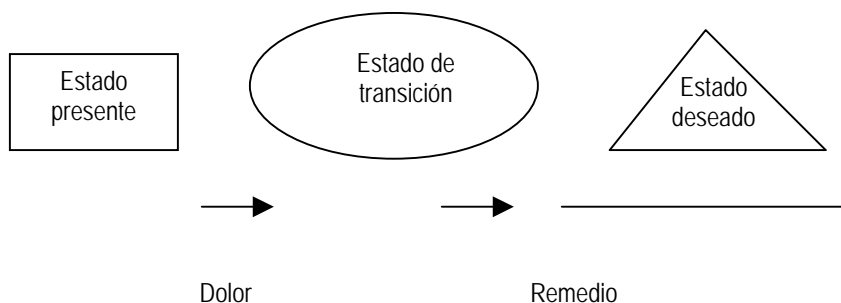
Un microcambio ocurre cuando "yo" debo cambiar; un cambio organizacional cuando "nosotros" debemos cambiar y un macro cambio ocurre cuando "todos" debemos cambiar. Por dar un ejemplo del primer caso, podemos decir que una persona sufre una rotura de mano, lo cual le impedirá por un tiempo hacer las actividades a las que estaba acostumbrado, y deberá esforzarse a hacerlas de otra manera. El caso de una huelga en una empresa es del segundo tipo, ya que tanto los administradores como los empleados deberán acostumbrarse a esa situación. Un ejemplo del tercer tipo es la crisis económica de México en 1995, donde todo el país bajó su nivel de ingreso; es decir, tuvo que acostumbrarse a un diferente nivel de vida.

**PROCESO DE CAMBIO.** El proceso de cambio se ilustra en la figura 3, y se refiere al proceso de transición entre un estado estable y un estado deseado.

<sup>1</sup> "resilience" en inglés.

Figura 3

Proceso de Cambio del Modelo de "Resiliencia"



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books

En el modelo existe un estado presente que se debe cambiar; para lograrlo se debe pasar por un estado de transición que puede ser doloroso para el individuo, hasta que finalmente llega a un estado deseado, donde el individuo vuelve a recuperar el control sobre su entorno. Este modelo es muy parecido al de Lewin, de descongelamiento y congelamiento, comentado anteriormente.

**ROLES DE CAMBIO.** Los roles de cambio son importantes para identificar a las personas que están involucradas en el cambio, y son:

- Patrocinadores del cambio. Es aquel individuo o grupo que tiene el poder de hacer legítimo el cambio. Considera los cambios potenciales que enfrentará la organización y asesora acerca de los peligros y oportunidades que estas transiciones reflejan
- Agentes de cambio. Un agente es un individuo o grupo de individuos que es responsable potencial al desarrollar un plan y ejecutar el cambio efectivamente

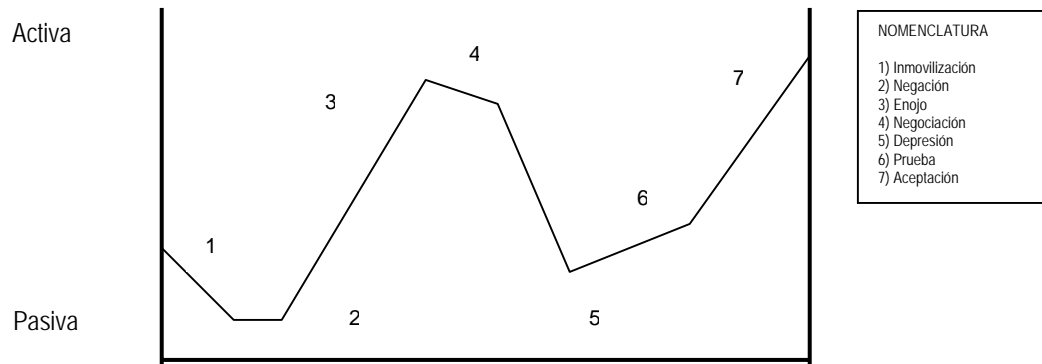
- Objetivos de cambio. El individuo o grupo de individuos que debe cambiar. Para incrementar el grado de éxito debe haber educación en la teoría del cambio
- Abogados del cambio. Un abogado es un individuo o grupo de individuos que quiere lograr un cambio pero no tiene el poder

Es importante identificar estos roles en el proceso de cambio para entender mejor la situación problemática, y de esta manera poder asignar papeles que lleven finalmente al administrador a realizar un cambio exitoso. Estos papeles pueden presentarse de manera formal o informal.

**RESISTENCIA AL CAMBIO.** No importa si el cambio es positivo o negativo. Cuando las expectativas no se cumplen se genera la resistencia de las personas al cambio; esto es un proceso natural tanto en la vida personal como en la profesional. Existen personas que están orientadas al cambio y las que no lo están de manera natural. La figura 4 representa esquemáticamente la respuesta emocional ante un cambio negativo.



Figura 4  
Respuesta Emocional ante un Cambio Negativo



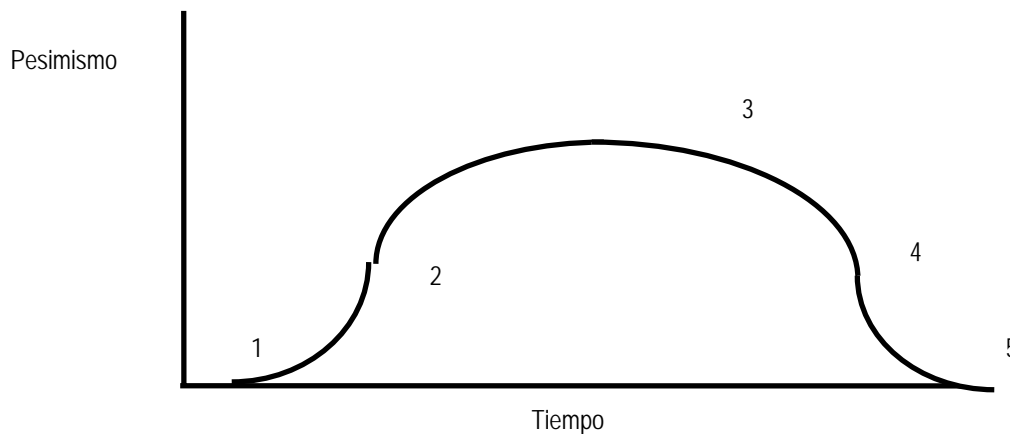
Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

En este modelo las personas, ante la notificación de un cambio no grato presentan la siguiente respuesta activa o pasiva, en términos emocionales: inmovilización, negación, enojo, negociación, depresión, prueba y aceptación.

El proceso de transición de una persona, por los pasos mencionados, puede tomar desde un

período corto hasta años. Como ejemplo podemos mencionar la pérdida de un familiar o la de un trabajo. Muchas veces las personas se quedan "estancadas" en un proceso de depresión; sin embargo, la mayor parte de ellas pasa de forma natural por este ciclo.

Figura 5  
Respuesta Positiva al Cambio



NOMENCLATURA: 1) Optimismo por falta de información; 2) Pesimismo con información; 3) Realismo con esperanza,

4) Optimismo informado, 5) Terminación

Fuente: Conner D (1992) Op. Cit.

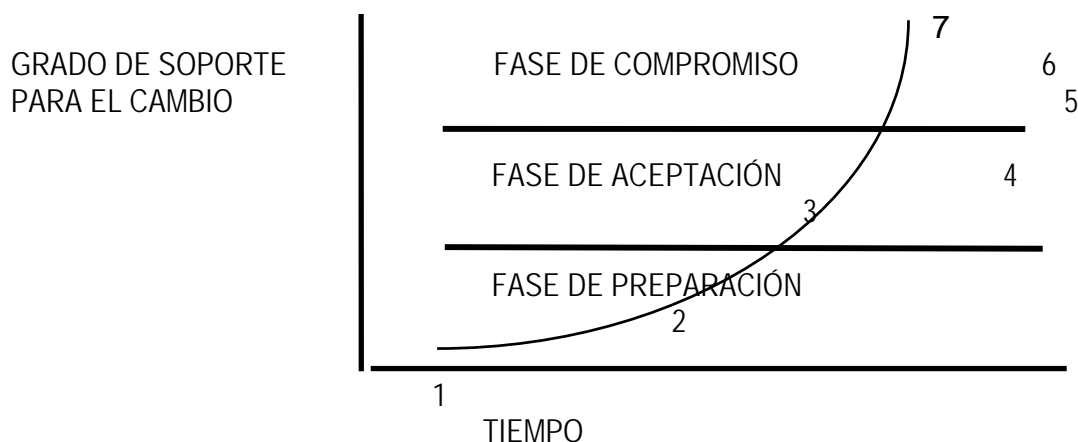


La respuesta positiva al cambio se da de acuerdo al modelo presentado en la figura 5. Es decir, esta respuesta es cuando un individuo se siente empujado al cambio por los beneficios que en un momento determinado le pueda traer. En el modelo mostrado el pesimismo va en aumento al conocer la situación más a fondo; en el momento en que es totalmente comprendida por el individuo, ese pesimismo decae para convertirse en esperanza y así llegar al optimismo. Esta sería una respuesta deseable de los empleados para

los cambios organizacionales. Sin embargo, bajo muchas circunstancias se obtiene una respuesta negativa al cambio.

**COMPROMISO.** El éxito del cambio está basado en el compromiso; a menos que los participantes en la transición estén comprometidos en lograr las metas y "pagar el precio" de la transición, el proyecto de cambio fallará. Las etapas de la transición del cambio se encuentran en la figura 6:

Figura 6  
Etapas del Compromiso en el Cambio Organizacional



NOMENCLATURA: 1) contacto; 2) darse cuenta; 3) entendimiento; 4) percepción; 5) implantación, 6) adopción, 7) institucionalización y adopción.

Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books

El eje vertical en el modelo muestra el grado de aceptación al cambio, y el eje horizontal muestra el tiempo que la persona ha sido expuesta al cambio. Cada una de las tres fases -preparación, aceptación y compromiso-, representan puntos de ensamble críticos en el proceso de compromiso. Las fases pueden explicarse de la siguiente manera:

### FASE DE PREPARACIÓN

**Contacto.** La fase de preparación tiene el objetivo de informar a la persona o realizar el primer contacto. El contacto es la primera noticia relacionada con el cambio.

**Darse cuenta.** El contacto no implica que el cambio realmente se entienda, esto es obviamente un estado deseado. El contacto puede tener dos resultados: confusión o entendimiento.

### FASE DE ACEPTACIÓN

**Entendimiento.** Entender la naturaleza e intentar el cambio es el primer paso hacia la aceptación. La gente que está consciente y comprende el cambio, también puede juzgarlo. La salida posible de la fase de entendimiento puede ser una percepción negativa o positiva.

**Percepción Positiva.** Una vez que la persona percibe el cambio como positivo, debe decidir si lo



va a respaldar o no. La salida de esta etapa es decidir implementar el cambio o no hacerlo.

### ETAPA DE COMPROMISO

**Implantación.** Este período se caracteriza al probar el cambio por primera vez. Esto requiere consistencia en el propósito, inversión de recursos y especificar metas y objetivos. La salida de esta fase puede tener dos resultados: adopción inmediata o a largo plazo.

**Institucionalización y Adopción.** Para estas etapas debemos fijarnos en los planes del cambio a mediano y largo plazo, donde los ajustes necesarios puedan ser considerados. Esta etapa termina con la adopción del cambio, donde éste deja de ser una alternativa para convertirse en un procedimiento normal dentro de la vida de las personas.

Como lo afirman otros autores, el compromiso es esencial para que un cambio se dé. Como premisa básica para que los empleados se comprometan ante un cambio organizacional, debe existir compromiso por parte de la administración; ésto ha sido propuesto por

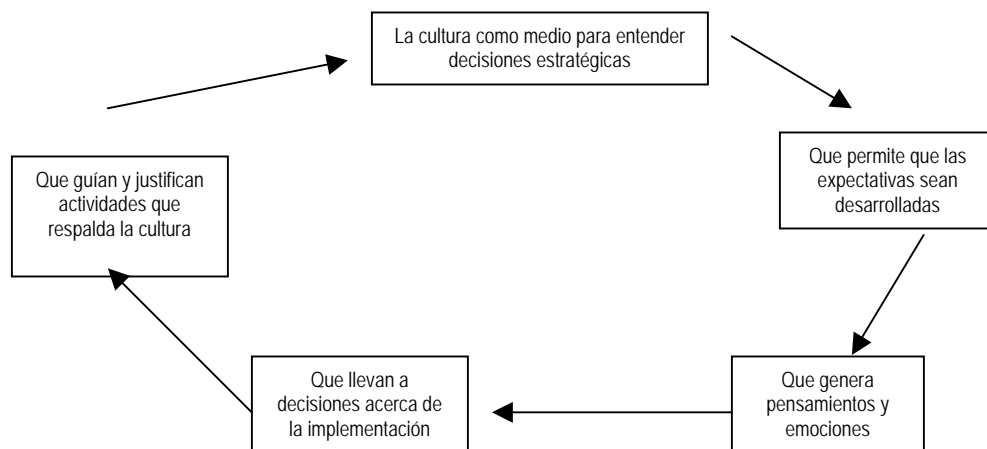
muchos autores que hablan de cambios organizacionales basados en los sistemas de calidad.

**CULTURA.** Las siguientes características son esenciales para entender la relación entre cambio y cultura.

- a) La cultura está compuesta de 3 elementos: Creencias, comportamientos y suposiciones; estos sirven como guía a lo que se considera apropiado o inapropiado en cuanto a las acciones de individuos o grupos
- b) La cultura se comparte. Proviene de una fuente de enlace entre la gente a través de la organización
- c) La cultura se desarrolla en el tiempo. La cultura organizacional es producto de creencias, comportamientos y suposiciones, que en el pasado han contribuido al éxito

La cultura corporativa sirve como medio poderoso para definir, justificar y reforzar las operaciones del negocio, como se muestra en la figura 7:

Figura 7  
Ciclo de Soporte para la Cultura



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

**SINERGIA.** La sinergia ocupa una influencia poderosa en los seis patrones mencionados anteriormente, pues es un fenómeno que se presenta al realizar un esfuerzo conjunto. El efecto generado por la sinergia se da en el resultado de los seis factores explicados. Esta se genera en la interrelación de los factores al alcanzar resultados positivos. El modelo del administrador de resiliencia (de firmeza y flexibilidad), busca la habilidad de absorber altos grados de cambio, mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional. El modelo está basado en el individuo, aunque considera ciertos aspectos de la organización en su conjunto. Es un modelo integral y flexible.

#### MODELO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE BURKE

Este modelo de cambio presentado por Burke, Siegal y su grupo de investigadores (Siegal et al 1996), integra las fortalezas de las perspectivas teóricas presentadas anteriormente, e incorpora importantes elementos en la evaluación de la efectividad total del proceso de cambio. Este modelo fue desarrollado en la Universidad de Columbia y ha sido probado en diferentes países. Paralelamente al modelo se desarrolló un cuestionario sobre el cambio organizacional, para evaluar si los administradores saben o no administrar el cambio; en general los resultados de dicho cuestionario son mediocres, pues muestran que la calificación es de "C", es decir, en nuestra escala de calificación estaría entre 6 y 7, tomando al 10 como el mejor resultado. El modelo tiene las siguientes dimensiones, de acuerdo con la figura 8:

- a) Respuesta individual al cambio. Concerniente a la naturaleza, duración y utilidad de la resistencia al cambio.
- b) Naturaleza general del cambio. Ciertos patrones son típicos de esfuerzos de cambio y pueden ser evolutivos o revolucionarios
- c) Planeación del cambio. En él se reconoce la insatisfacción de un estado actual y se articula un futuro deseado. Involucra a gente de todas las áreas de la organización en los

procesos de planeación, en vez de dejarlos en una sola entidad o grupo. Reconoce el poder que manejan "ciertos equipos" entre diferentes grupos y subculturas, evaluando el impacto del entorno exterior en la necesidad de cambio

- d) Administrar el personal. Es la necesidad de comunicar qué sí y qué no cambiará, permitiendo a la gente separarse y aceptar la pérdida del estado presente. Utiliza el poder inherente a los grupos como una fuerza positiva.
- e) Administración organizacional. La contribución de slogans, signos y símbolos para establecer credibilidad e importancia. Resalta la importancia del involucramiento como un medio para construir el compromiso. Considera la necesidad de reducir barreras y resistencia para alcanzar metas, en vez de aplicar mas presión
- f) Evaluación del cambio. Reconoce que las quejas a menudo pueden ser signos de progreso y de energía positiva. Considera la necesidad de modificar los sistemas de recompensa para soportar cambios en otras áreas. Ejemplifica la importancia de proveer retroalimentación a las personas, en atención a su progreso. Busca tomar en cuenta que la reducción en los problemas presentes puede reflejar un cambio en los síntomas, en lugar de las causas-raíz.

El modelo ha sido desarrollado por los autores en su experiencia en empresas de consultoría; es un modelo integral, pues considera la mayoría de los aspectos relacionados con el cambio organizacional; sin embargo, carece de algunos aspectos que pueden emerger en el proceso de cambio. Es decir, el modelo tiende a ser estático y no considera el cambio como un proceso continuo. Esto, aplicado a nuestro entorno, puede ser un factor de consideración, ya que en México han existido períodos donde los entornos económicos y políticos son muy inestables. El modelo tiene las siguientes características:

- Cada uno de los componentes o dimensiones son parte integral de un todo en su conjunto.

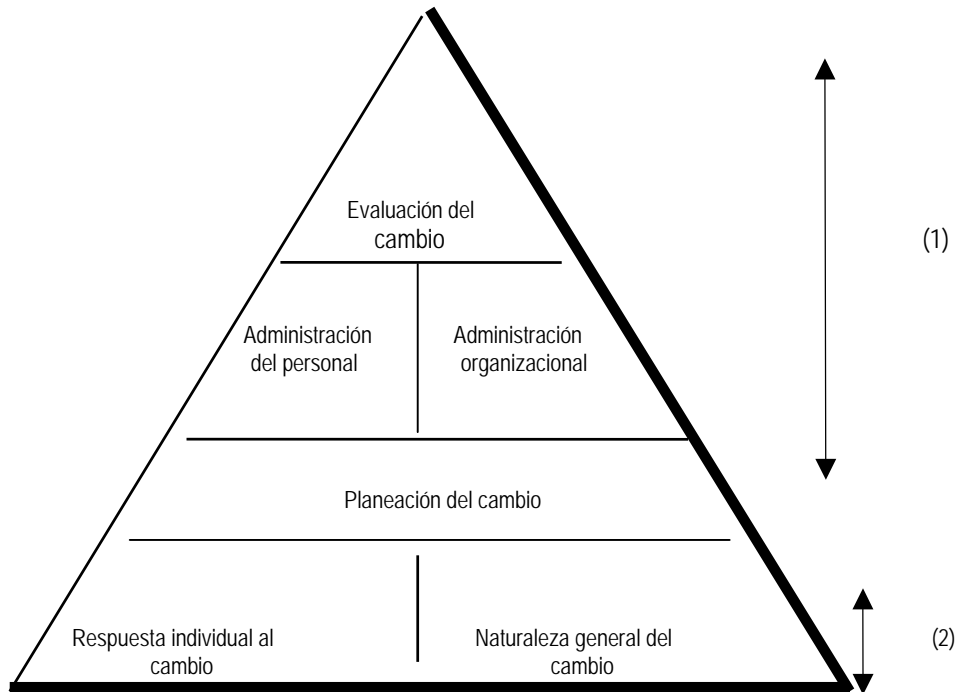




- Cada dimensión se construye con la aportación de los componentes que le sirven

de base. Así, el conocimiento fundamental de los aspectos de cambio es crítico para el proceso de la planeación.

Figura 8  
Modelo del Cambio Organizacional



NOMENCLATURA: (1) conocimiento del proceso de cambio, (2) conocimiento fundamental de los aspectos de cambio  
Fuente: Siegal W., et al (1996) "Understanding the Management of Change", *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9. No. 6. MCB University Press.

### MODELO DE REDES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA ADMINISTRADORES MEDIOS

El modelo presentado por Schaafsma H. (1997), percibe que las habilidades de los administradores requieren un nuevo modelo de aprendizaje. Los administradores deben "aprender a aprender" acerca del cambio, particularmente durante la implantación. El autor de este modelo utilizó los casos de estudio de 30 administradores medios involucrados en varios proyectos de acción-investigación. Se llegó a las siguientes conclusiones:

Los administradores medios pueden usar la acción-investigación a través de la participación y la reflexión, para cambiar las prácticas del lugar de trabajo. Los individuos, como parte de redes sociales, pueden utilizar este proceso y también desarrollar acciones estratégicas de aprendizaje.

Los administradores medios necesitan nuevas habilidades de comunicación para administrar e implementar cambios. Existen 5 "momentos" en la espiral de acción-investigación que identificaron los administradores medios en el proceso de cambio, los cuales son:

- 1) Planear. Planeación del cambio; seleccionar modelos de cambio por experiencia anterior



- 2) Hacer. Implementar el cambio, usando un modelo para probar la experiencia en el contexto
- 3) Verificar. Evaluar críticamente los modelos de cambio (haciendo adaptaciones a las prácticas)
- 4) Actuar. Tomar acción; volver a planear e involucrar a otros en el proceso de aprendizaje
- 5) Reflexionar sobre lo sucedido y los resultados alcanzados por el cambio, haciendo una crítica del modelo y de sus resultados

Los administradores medios pueden administrar el cambio usando sus redes de trabajo. El modelo sugiere que el cambio sea:

- Un proceso, no un evento
- Realizado por individuos como miembros de una red social primero, luego por las instituciones
- Una alta experiencia personal, compartida a través de la interacción
- Una forma de aprendizaje de adultos, que es la que involucra desarrollo emocional y también habilidades de conocimiento

Para los administradores medios la decisión de adoptar e implementar cualquier cambio es un proceso político que opera a través de redes sociales internas y externas. Los cambios pueden ser descritos como graduales (incrementales) o repentinos (rompimiento) u holísticos (transformacionales). El modelo propuesto se muestra en la figura 9:

- 1) La primera función del administrador medio (como facilitador del cambio) es construir el consenso entre las redes potenciales de usuarios, concernientes a los componentes críticos y esenciales del cambio, como se muestra en el paso 1 de la figura 9.
- 2) El paso 2 consiste en identificar las implicaciones de cambio. Diferentes

personas tienen diferentes implicaciones del cambio; éstas pueden ser: ¿Qué es el cambio? ¿Dónde se puede encontrar y de qué se trata? ¿Cómo afectará al futuro de la persona? ¿Se tendrá el suficiente tiempo para realizarlo? ¿Cómo reaccionarán los clientes? ¿Afectará a todos? ¿Beneficiará a la organización?

- 3) El tercer elemento del modelo de cambio es una medida del avance de la implantación. Se puede decir que existen 7 niveles de la implementación: no usarlo, orientación, preparación, uso inicial o mecánico, uso de rutina con experiencia, refinamiento, integración y renovación.

- 4) Las acciones para facilitar el proceso de intervención (paso 4) pueden involucrar a la administración media en la planeación de nuevas políticas, diseminando planes estratégicos y de negocios, desarrollando además nuevos programas o tecnologías. Las intervenciones pueden incluir redes, mentores, supervisión, entrenamiento y facilitación del aprendizaje acerca del cambio. Las intervenciones que están diseñadas para construir una "organización de aprendizaje" no solamente tienen que operar a un nivel complejo, también necesitan operar en varios dominios del aprendizaje.

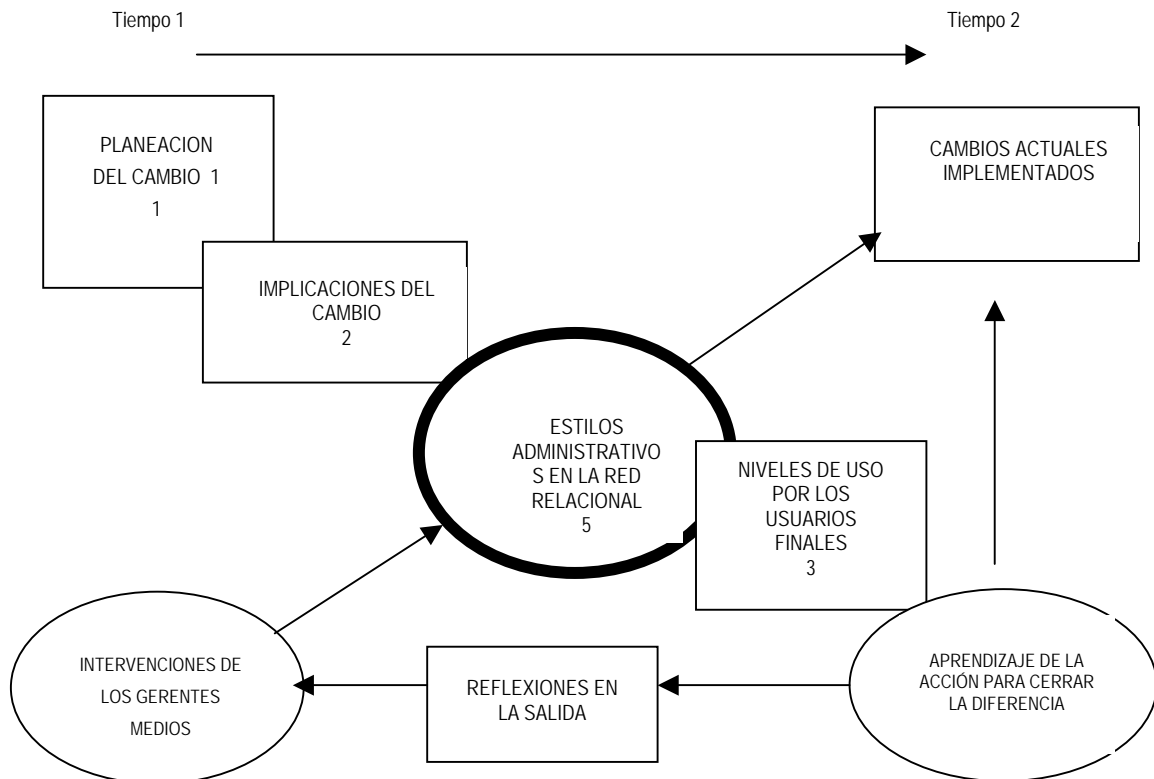
- 5) Estilos administrativos usados en las redes de relaciones. Los estilos del administrador medio, como en el liderazgo situacional, necesitan ser comprendidos bajo el contexto del grupo o el equipo de trabajo. Los estilos son:

- Estilo relacional. Espera que las cosas pasen
- Estilo burocrático. Usa los canales oficiales
- Estilo democrático guiado. Busca involucrar a todo el mundo
- Estilo participativo, confiriendo poder. Provee un liderazgo a través de construir un compromiso compartido



Figura 9

Implicaciones del Modelo Relacional para la Administración Media



Fuente: Schaafsma H. (1997) "A networking model of change for middle managers", Leadership & Organization Development Journal, 18/13

Los 5 elementos clave del modelo sugieren que la competencia del administrador del cambio puede enfrentarse al complejo proceso de cambio, no como individuo, pero sí como miembro de varios equipos. Sin embargo, un elemento clave para el administrador medio es el poder, ya que tiene diversas dimensiones y debe incluir el compartir el poder con los usuarios y eventualmente conferir poder a las redes organizacionales. Las acciones de aprendizaje e investigación proveen al administrador medio de herramientas para criticar los modelos de cambio que han fallado en el pasado.

El modelo hace fuerte énfasis en la administración media; podemos considerar que el modelo puede ser aplicado para pequeñas, medianas y grandes empresas únicamente, ya que las micro empresas difícilmente tienen más de dos niveles jerárquicos. Sin embargo, el rol que tienen los mandos intermedios en una organización es vital, pues de ellos depende prácticamente la responsabilidad del cambio organizacional.

### MODELO AMIGO

El modelo AMIGO (Análisis Multifacético y de las Interdependencias de la Gestión Organizacional) planteado por Peiró (1999), distingue las facetas "duras" y "suaves" de la organización y plantea una consideración dinámica del ajuste y de la congruencia organizacional. Analiza la sintonía entre las personas o grupos y la organización, no sólo en los aspectos relacionados con el sistema de trabajo, sino en la globalidad organizacional, mediante la consideración del concepto de contrato psicológico, y ofrece una visión integral de los resultados, que toman en consideración las demandas del suprasistema, del propio sistema y de los subsistemas que lo configuran, como se muestra en la figura 10. El modelo puede tener cuatro funciones básicas: como marco orientador para el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y auditoría organizacional; como una aproximación relacional en el análisis, comprensión y gestión de los cambios organizacionales; como modelo

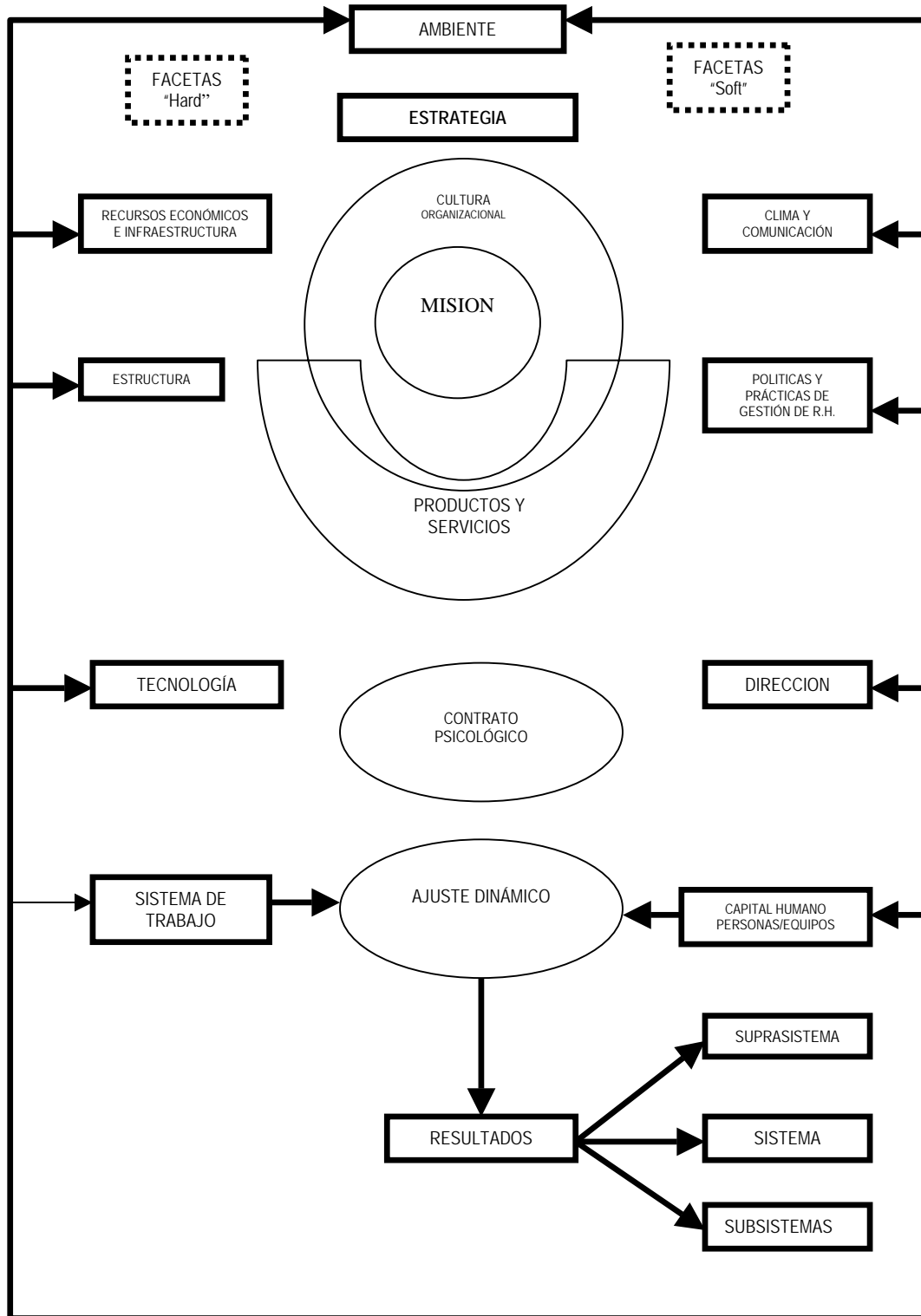


orientador para la planificación e implementación y como valoración de las intervenciones organizacionales. El modelo ha sido utilizado recientemente en el análisis del cambio estratégico de ocho casos, realizado en pequeñas empresas del sector cerámico en Portugal (Chambel et al), como un estudio de caso colectivo. En este estudio se describen los elementos del sistema AMIGO en relación al cambio organizacional, al introducir una nueva tecnología de operación, básicamente gestada por la competencia de la cerámica de oriente. El estudio explica la relación de cómo un cambio "duro" afecta a la parte "blanda" de la organización. El modelo tiene los siguientes elementos:

- 1) Parte del concepto de la MISIÓN, que resulta un elemento central y da sentido de existencia a la organización
- 2) *El ambiente* en que se desenvuelve y opera una organización es un elemento central para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento
- 3) *La estrategia*, que es en cierta medida la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente de una organización
- 4) Los *recursos* (económicos) y la *Infraestructura*, que condicionan a la organización al logro de su misión, así como las interacciones con su entorno
- 5) La *estructura* es considerada como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo
- 6) La *tecnología* es la manera en que las actividades del trabajo son usadas para transformar las entradas en salidas
- 7) *El sistema de trabajo* hace referencia a una combinación concreta de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección y procedimientos de trabajo
- 8) *La cultura y el clima de la organización* son facetas esenciales que hacen referencia al conjunto de creencias compartidas por los miembros, así como a los valores y manifestaciones en las que ésta se manifiesta. El clima es ampliamente influido por la cultura, y se define como el conjunto de percepciones compartidas que configuran la descripción y caracterización de los miembros de la organización
- 9) *Las políticas y prácticas de dirección del personal* hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan la relación de los miembros con la propia organización
- 10) *Las funciones de la dirección* implican una adecuada combinación de las funciones de la organización interna y la respuesta de la organización ante el entorno
- 11) *Las personas y equipos* (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.), constituyen otra faceta esencial en la organización, ya que forman el capital humano y el conjunto de recursos
- 12) Las personas y equipos se integran con el sistema de trabajo en un *ajuste dinámico*
- 13) Esos aspectos se incluyen en el *contrato psicológico*, que en su dimensión colectiva puede ser caracterizado como *contrato psicosocial*, y que hace referencia al conjunto de compensaciones que la persona (o grupo) espera de la organización a cambio de sus contribuciones, y al conjunto de compensaciones que la organización espera de la persona a cambio de sus contribuciones
- 14) *Los resultados* de la organización suelen estar relacionados y ser valorados desde la misión, que da razón a su existencia
- 15) Un sistema ha de producir resultados para el *suprasistema*, para el propio *sistema* y para los *subsistemas* que lo componen



Figura 10  
Modelo Amigo



Fuente: Peiró J. M. (1999) "El modelo AMIGO: Marco Contextualizador del Desarrollo y la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones".  
*Papeles del Psicólogo*, No. 72. España.

El autor distingue tres aproximaciones al cambio organizacional planificado: el rediseño, el desarrollo y la transformación de las organizaciones. El rediseño plantea los cambios en las facetas consideradas como "duras" en el modelo AMIGO, como la estructura, los recursos, las infraestructuras, las innovaciones tecnológicas o los sistemas de trabajo. El modelo sirve para correlacionarlo con facetas "suaves" como la cultura y el clima, la dirección o las políticas y prácticas de la gestión y desarrollo de los recursos humanos.

### COMPARACIÓN DE LOS MODELOS ESTUDIADOS

Los modelos de cambio organizacional tienen diversas características, dependiendo del autor y su enfoque. No existe una mejor manera de realizar un cambio organizacional, pues dependerá del tipo de empresa y el tipo de cambio que se desee realizar. Sin embargo, sí debemos utilizar el modelo más adecuado, tomando en cuenta los antecedentes propuestos por los principales autores del Desarrollo Organizacional y la situación en que se encuentre la empresa. En la tabla 1 se muestra un enfoque comparativo de los modelos presentados anteriormente, pero en general podemos hacer las siguientes recomendaciones y conclusiones para el uso de cada uno de los modelos:

- 1) Modelo de Lewin. Este modelo podrá ser utilizado en cambios discretos (que presentan un inicio y un fin), como por ejemplo, en el cambio de tecnologías de operación en un proceso productivo. Se deben tomar en cuenta las recomendaciones sugeridas por Lewin en cuanto al análisis de fuerzas, para lograr una transición suave; desde luego, la participación de los involucrados es de suma importancia
- 2) Modelo de Conner. Debido a que este modelo se centra en el individuo, puede ser utilizado en cualquier circunstancia, pues su objetivo básico es desarrollar habilidades de firmeza y flexibilidad en el administrador. El modelo es adecuado para un individuo común; inclusive, puede explicar los cambios en el ámbito personal de la vida de cualquier

persona. Es interesante tomar en cuenta que el modelo integra factores que son aplicables a diferentes tipos de organizaciones, así como en el gobierno. Desafortunadamente el autor no propone una metodología para realizar la transición del cambio, como lo hacen sus otros colegas. Actualmente el Dr. Conner tiene su propio despacho de consultoría

- 3) El modelo de Burke tiene una ventaja sobre los otros modelos, debido a que existe gran número de artículos en la literatura, que versan sobre la aplicabilidad del modelo. El modelo ha sido empleado en diversos países y en diferentes tipos de empresas. Es un modelo general basado en las teorías del desarrollo organizacional y su base es la planeación; sin embargo, no toma en cuenta la existencia de cambios emergentes. Actualmente el Dr. Burke es profesor de la Universidad de Columbia y tiene su propio despacho de consultoría
- 4) El modelo de Shaafsma se basa en el administrador medio, lo cual es un enfoque interesante, ya que la mayoría de los cambios son realizados por los administradores medios. El modelo le permite al administrador reflexionar sobre el proceso de cambio, debido a que en este modelo juega un doble papel, tanto de actor como parte de la acción, y de investigación al reflexionar sobre la acción. El modelo permite el aprendizaje, lo cual es muy valioso para futuros cambios. Considero que este modelo es muy adecuado para pequeños y medianos empresarios, ya que en muchas ocasiones no cuentan con los suficientes recursos para contratar asesores que les ayuden a implementar cambios
- 5) Peiró, en su modelo AMIGO, presenta todos los elementos que intervienen en una organización, pero ésta no es una metodología de cambio propiamente dicha. Debido a su naturaleza sistémica, el modelo puede ser utilizado para describir cualquier tipo de cambio organizacional como en el caso de estudio en Portugal, donde se estudia la influencia de un cambio "hard" en la faceta "soft". Para aplicar el modelo debemos



entender cual es la misión de la empresa, que en el caso de algunas MPyMEs no está del todo clara. Actualmente el Dr. Peiró es el director de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, en España

Debido a que no existe un modelo de cambio organizacional específico para MPyMEs, uno de los resultados de la investigación será el proponer un modelo de cambio específico para este tipo de empresas

**Tabla 1**  
**Comparación de los Modelos Estudiados**

CARACTERÍSTICA	MODELO				
	LEWIN	CONNER	BURKE	SCHAAFSMA	PEIRO
<b>ORIENTADO HACIA LA PERSONA</b>	Su enfoque básico se centra en el cambio del comportamiento del individuo	Habla de crear un prototipo de persona orientada al cambio, pero manteniendo el control sobre sus acciones	Ve el cambio desde el punto de vista del líder. Es el que maneja las dimensiones del cambio	El administrador medio como base para el cambio organizacional, utilizando sus redes de trabajo. Utiliza el liderazgo situacional	Los cambios en los sistemas tecnológicos afectan el trabajo de las personas y esta relación debe ser explicada
<b>ENFOQUE HACIA LA PLANIFICACION</b>	El cambio organizacional en función de 5 fases principales: a) Detección, b) Preparación c) Descongelar d) Movimiento e) Congelar	No toma en cuenta este factor directamente; únicamente en función de las habilidades del individuo	Hace un fuerte énfasis en este factor, tomando en cuenta la comunicación de los planes hacia los individuos involucrados	Hacer planes basados en la experiencia anterior, como una aproximación inicial	Considera tres tipos diferentes de cambios organizacionales (rediseño, desarrollo y transformación). Considera la planeación del rediseño como detonador del cambio organizacional en su modelo
<b>TOMA EN CUENTA CAMBIOS EMERGENTES</b>	No toma en cuenta este factor	La habilidad de "resiliencia" del gerente debe de ayudar a salvar estos cambios. Se debe crear el compromiso en las personas para salvar obstáculos	Habla de un plan de cambio y hace fuerte énfasis en el liderazgo	Utilizan la acción-investigación a través de la participación y la reflexión para cambiar	Considera los cambios emergentes como los efectos en los sistemas "suaves" de la organización
<b>REDES RELACIONALES</b>	Toma en cuenta a los grupos informales dentro de la organización. Hace énfasis en la participación	Hace referencia al factor "sinergia", donde debe existir una relación entre el querer y la habilidad, compartiendo metas comunes e interdependencia. Toma en cuenta los roles de cambio (patrocinadores, agentes, objetos y abogados)	Es importante comunicar a las personas lo que cambiará. Se debe utilizar el poder de los grupos como una fuerza positiva	Es la base principal de este modelo; considera que la organización se compone de individuos en redes sociales, y que el aprendizaje de los adultos involucra el desarrollo emocional y habilidades del conocimiento	El modelo se puede utilizar para explicar las relaciones que existen entre los diferentes elementos del modelo y sus efectos
<b>ENTORNO ORGANIZACIONAL</b>	Se deben encontrar las fuerzas que fortalezcan o resistan el cambio; realizar una evaluación e identificar la manera de aumentar las positivas o eliminar las negativas	El entorno es altamente cambiante y la organización se debe preparar para enfrentar los cambios creando habilidades en las personas. Habla de la naturaleza del cambio (micro cambio, cambio organizacional y macro cambio)	Habla de la naturaleza del cambio (evolutivo o revolucionario) y duración del proceso de cambio	Es la base principal de este modelo; considera que la organización se compone de individuos en redes sociales y que el aprendizaje de los adultos involucra desarrollo emocional y habilidades del conocimiento	El modelo se puede utilizar para explicar las relaciones que existen entre los diferentes elementos del modelo, y sus efectos

Fuente: Elaboración Propia



## BIBLIOGRAFÍA

- " Edit. Villard Books, PágsChambel et al (1999) "**El Modelo AMIGO en el Análisis del Cambio Estratégico en las Organizaciones: Ocho Estudios de Casos Realizados en Pequeñas Empresas del Sector Cerámico**". Estudios Financieros No. 199, España p. 199-240
- Conner D. (1992) "**Managing at the Speed of Change**". 67-220.
- Lewin K(1948, 1951). "**Group Decision and Social Change**" Readings in Social Psychology. NY: Holt, Rinehart, Tomado de "**Organization Development**", W. Warren Burke, 1992, Addison Wesley, Pág. 41.
- Peiró J.M. (1999) "**El Modelo AMIGO: Marco Contextualizador del Desarrollo y la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones**". Papeles del Psicólogo, No. 72. España, Págs. 3-15.
- Schaafsma H. (1997) "**A Networking Model of Change for Middle Managers**". Leadership & Organization Development Journal, 18/13, Págs. 41-49.
- Siegal W., et al (1996). "**Understanding the Management of Change**". Journal of Organizational Change Management. Vol 9. No 6. MCB University Press, Págs. 54-80.

