



*Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
MBA – Maestría en Dirección de Empresas*

**La teoría de la gestión en el proceso de cambio  
organizacional de Centros de Elaboración de Fórmulas  
Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de  
Hospitales Públicos de Alta Complejidad**

**Trabajo final para optar al título de Magister**

Autor: Romina Silvia Miguel

Director: Mg. Ing. Luis Héctor Perego

**La Plata**

**Noviembre de 2016**

# Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>8</b>
<b>Marco de Desarrollo</b> .....	<b>9</b>
Concepto de organización .....	9
Evolución de la teoría de la organización .....	13
Teoría científica .....	13
Teoría burocrática .....	16
Teoría de las relaciones humanas .....	17
Teoría de los sistemas .....	20
Teoría del comportamiento.....	24
Las últimas tendencias en la teoría organizativa.....	25
Las dimensiones de las organizaciones públicas .....	33
La Nueva Gestión de las Organizaciones Públicas.....	36
Los procesos de cambio organizacional desde la perspectiva de la gestión .....	43
Gestión y dinámica laboral en las organizaciones de la salud pública.....	53
<b>Investigación</b> .....	<b>56</b>
Objeto de Estudio .....	61
Ejes de Intervención .....	64
Metodología .....	65
<b>Resultados</b> .....	<b>74</b>
<b>Discusión</b> .....	<b>87</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>92</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>94</b>
<b>Anexo I</b> .....	<b>99</b>

## Resumen

Gestionar el cambio en una organización generalmente es una labor sumamente compleja, y para ello no existe un método único para implementar el cambio, y lo que puede ser exitoso en un contexto podría no serlo en otro, además, lo que funcionó en un momento particular podría no funcionar en otro y también podría suceder que dentro de una organización lo que fue satisfactorio para un área no funcione en el resto de los sectores de la misma organización.

A pesar de esto, los modelos de “cambio planeado” son sumamente útiles como punto de referencia a partir del cual comenzar un programa de gestión del cambio. Existen diversos modelos y teorías sobre la gestión del cambio, entre ellos nos interesa destacar el modelo de campo de fuerzas de Lewin, que considera que el cambio estaría dado por la oposición de fuerzas, entre las que mantienen el status quo y los que tratan de cambiarlo, estas fuerzas harían pasar a la organización de un estado de equilibrio a un estado diferente.

Esto es especialmente importante en el ámbito de la administración pública, donde a la luz de las reformas propuestas desde el paradigma de la Nueva Gestión Pública, se pone cada vez más el acento en la adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, el uso de indicadores de rendimiento, medidas de mejoras de la calidad, mejoras de la eficiencia en la prestación de servicios públicos, gestión de los recursos humanos, entre otras. Las transformaciones orientadas hacia el interior del estado, se basan cada vez más en las ideas provenientes de las ciencias de la administración y gestión, cuyos resultados exitosos están ampliamente probados en el ámbito privado.

Disponer de una comprensión limitada de la historia, cultura, procedimientos de operación y del personal de una dependencia de la Administración Pública y específicamente del sector salud, al que se le introduce un cambio organizacional, puede traer aparejado frentes de conflictos que se prolonguen en el tiempo, dañando la eficacia y eficiencia del sector a intervenir, sobre todo cuando la disponibilidad de recursos es sumamente escasa, como es el caso de nuestro objeto de estudio, que intenta utilizar **la teoría de la gestión** como instrumento de análisis de la resistencia al cambio organizacional, a partir de la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad total en el Servicio de Nutrición – Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles, en estas instituciones hospitalarias públicas de alta complejidad.

## Introducción

La sociedad actual se estructura y construye alrededor de organizaciones que dan respuesta a las necesidades individuales y sociales; en ellas el ser humano es el eje y el fundamento de su existencia.

En términos generales los principios, métodos y técnicas administrativas son útiles para aplicar a diferentes tipos de organización. No obstante, deben adecuarse a las diferentes culturas organizacionales y a los objetivos que éstas persiguen.

El enfoque de sistemas aporta una gran luz a la comprensión de la organización en cuanto que está formalmente constituida por un conjunto de variables mutuamente dependientes.

Las teorías de la organización tradicionales (Taylor, Fayol, Weber, etc.) utilizaban un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado. Las teorías más recientes han avanzado hacia un enfoque de sistema abierto para entender las organizaciones como sistemas sociales.

Un abordaje totalmente diferente fue presentado ante las teorías dominantes por Herbert Simon y sus colaboradores que consideraban la organización como un sistema complejo de procesos de toma de decisiones. Simon ha estado siempre preocupado por encontrar una nueva disciplina para integrar las teorías de la organización y creyó haberla hallado en la Teoría General de Sistemas.

El enfoque de sistemas ha sido adoptado y utilizado ampliamente en la economía de la empresa, así como por los psicólogos sociales en el estudio de las organizaciones. Hay numerosos ejemplos de su utilización en operaciones, como en la tendencia a la automatización en la que se prevé un sistema auto-divisible con entradas, salidas y un mecanismo de control. Ha sido utilizado como base organizativa de distintos programas espaciales y militares en los que resultaba imposible tratar las partes del sistema como entidades separadas. Se emplea también en muchos otros tipos de proyectos que requieren la integración de multitud de agentes y actividades: transporte, control de la contaminación y del tráfico urbano, salud, etc.

Los términos como gestión, administración, innovación y estrategia son utilizados cada vez con mayor frecuencia en los servicios de salud. No obstante, es más lo que se habla y se escribe de ellos que lo que realmente se lleva adelante en profundidad. Hay muy poco pensamiento organizado en las organizaciones y muy pocas cosas novedosas sobre la innovación en ellas.

Si bien la palabra gestión es una de las más utilizadas, no se puede decir que exista un verdadero consenso sobre su significado. Por un lado, con frecuencia, se hace referencia a la gestión como una ciencia. Pero, ¿hay una auténtica ciencia de la gestión? Pocos pueden sentirse convencidos de tener una respuesta segura a este interrogante. Sin embargo, necesitamos cada vez más de alguna instrucción gerencial. No sería muy desatinado hablar hoy de un analfabetismo organizativo que bloquea el desempeño de las personas en las instituciones.

Administración y gestión son palabras corrientes del mundo moderno. Sin embargo, encontrar una definición para estos términos que sea al mismo tiempo precisa y completa es una tarea controvertida. Esto puede ser atribuido a la evolución y expansión del conocimiento en el campo de la administración y las teorías de las organizaciones. De hecho, cada escuela o enfoque privilegia determinadas dimensiones de las organizaciones o aspectos de la actividad gerencial. Por este motivo, es frecuente que cada nueva teoría involucre una nueva manera de comprender la dinámica de las organizaciones y de explicarlas.

La diferencia predominante entre la gestión en salud y la gestión de otro tipo de instituciones, radica en la forma en que las personas buscan cuidados de salud (la demanda) y de la lógica que las organizaciones (básicamente servicios de salud) siguen para proveer dichos cuidados.

La medicina no se integra de manera completa al mundo de los negocios. La medicina desempeña un rol particular en la sociedad que no comparte íntegramente con aquello que se ha denominado “industria de la atención médica”.

En la problemática de la gestión en salud, parece haber una tensión entre dos formas de pensar. Por un lado el de la medicina y por el otro el de la gestión o administración de empresas.

Los hospitales modernos son organizaciones especiales y difíciles de comparar con cualquier otra. Desde un punto de vista sanitario se los puede caracterizar como proveedores de la respuesta de mayor complejidad a los problemas de salud de la población. Atienden pacientes de diversos estratos sociales que acuden por diversos motivos o patologías. Desde un punto de vista organizativo son plantas multiproducto, pero al mismo tiempo proveen servicios a personas.

Uno de los ejes fundamentales a tener en cuenta en la estancia de una persona hospitalizada es la alimentación. El cuidado nutricional de los pacientes es prioritario y es el más complejo ya que no sólo se deben tener en cuenta las necesidades nutricionales, contemplar gustos y hábitos, sino que también hay que adecuarse a su situación fisiológica. En los últimos tiempos dicho cuidado se ha revelado como una herramienta de mejora en el proceso de curación de los pacientes ingresados, siendo un factor importante en el control de la co-morbilidad y en la reducción de la estancia hospitalaria.

Es necesario, por tanto, garantizar que todo paciente ingresado en un hospital del sector público, privado o social del mundo, reciba una atención nutricional oportuna, completa, suficiente y de calidad, proporcionada por profesionales de la Salud capacitados, que prevenga el riesgo de la desnutrición hospitalaria y reduzca el número y la severidad de las complicaciones relacionadas con el proceso de la enfermedad que llevó al paciente a hospitalizarse, además de mejorar su calidad de vida, su sobrevida y reducir los costos relacionados con la atención de la enfermedad en estos hospitales.

El deterioro del estado nutricional de los pacientes hospitalizados se encuentra bien documentado. La desnutrición afecta aproximadamente el 50% de los pacientes de todas las edades en los hospitales. La desnutrición se encuentra presente dentro de la comunidad en general y en medicina en particular.

Una adecuada alimentación es considerada parte integral del tratamiento médico del paciente, ya que influirá de manera decisiva, en una mejor evolución y en una pronta recuperación. Por lo que el Servicio de Nutrición de la unidad hospitalaria es el encargado y responsable de organizar y velar por el cumplimiento de las actividades relacionadas a un adecuado servicio de alimentación.

Es fundamental tomar en cuenta que la organización interna del departamento de alimentación y nutrición en los hospitales varía según en el número de camas, número de raciones que se sirven, tipo de atención brindada, programas con los que cuenta la unidad hospitalaria y principalmente el tipo de población que atiende. Por lo que existirán variaciones en la planificación del servicio de alimentación en cada uno de los hospitales.

Los hospitales nacionales cuentan con servicios de alimentación y dietas, para cumplir con el régimen alimentario de los pacientes con diferentes patologías; En las áreas de elaboración de alimentos es común encontrar personal empírico muy experimentado en las jefaturas de producción, Sin embargo las áreas del servicio de alimentación y dietas no cuentan con manuales técnicos de procedimientos, ni programas de capacitación para la operatividad, debido al presupuesto disponible y mucho menos con cálculos adecuados de costos.

Dentro de las instituciones de alta complejidad que tienen como función la hospitalización de niños con patologías severas o graves, funciona, dentro del servicio de nutrición, un área destinada a la alimentación de estos pacientes. Desde esta área suministran preparaciones especiales a partir de fórmulas lácteas. La elaboración de este tipo de alimentación se desarrolla en sectores especiales denominados "Lactarios".

El lactario es el ambiente físico hospitalario destinado a la higiene, preparación y distribución de biberones con fórmulas lácteas, destinados a la alimentación de los recién nacidos o lactantes; su función principal se desarrolla cuando la lactancia materna no es posible, por lo que debe utilizarse las fórmulas adaptadas cuya composición está regulada según directrices de diversos organismos internacionales. El objetivo del lactario es el de controlar siempre los principios técnicos y administrativos para asegurar una preparación correcta y adecuada de las fórmulas lácteas, con el fin de que estas aporten una contribución válida para el mantenimiento y la promoción de la salud del niño (Viñas, 2007).

La propuesta a llevar adelante en este trabajo de tesis, es utilizar **la teoría de la gestión** como instrumento de análisis de la resistencia al cambio organizacional por la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad total en el Servicio de Nutrición

– Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles, en estas instituciones hospitalarias públicas de alta complejidad.

## Objetivos

### 1. Objetivo general

Utilizar la teoría de la gestión como instrumento de análisis de la resistencia al cambio organizacional de un Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de hospitales públicos de alta complejidad.

### Objetivos específicos

1. Analizar el proceso de cambio organizacional producido en el servicio de nutrición  
– Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de hospitales públicos de alta complejidad.
2. Analizar la resistencia al cambio organizacional de los integrantes de un equipo de trabajo ante la implementación de un Sistema de Gestión.
3. Establecer indicadores de resistencia al cambio para una eficiente implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en los centros de alimentación complementaria en estas instituciones.

# Marco de Desarrollo

## Concepto de organización

El concepto de organización tiene tantas definiciones como autores y corrientes hayan abordado el tema, sin embargo, nos limitaremos a dar solo algunas de ellas.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2000), define el concepto de organización como el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado. El elemento central de esta definición está dado por el logro del objetivo que se debe alcanzar, y para ello, se requiere de la capacidad y herramientas adecuadas para lograrlos (conocimiento, estrategias, conceptuales y teorías adecuadas para tal fin, etc.), posibilitado por la interacción entre un grupo de personas con un interés común. Además, utilizan la organización como una herramienta eficaz para conseguir lo que la persona se propone buscar, mediante la interacción con otras personas.

Desde el punto de vista etimológico la palabra organización deriva del término griego *órgano*, y alude a “instrumento para obrar”, descomponiéndose a su vez en otros términos que indican acción, obra y trabajo o disposición. También organización equivale en latín a ordenación (“*ordinatio*”) y disposición (“*dispositio*”).

De esta manera, organización aparece como algo dinámico (“acción”) y estrechamente vinculado con la práctica (“obra”), en el sentido de búsqueda de la aplicabilidad a los hechos y situaciones concretas. Pero, por otra parte, su carácter de instrumento determina un proceso de actuación regulado, que busca cierta eficiencia y que desecha la mera actividad sin ninguna finalidad. Por último, la organización supone ordenación de una realidad y, consecuentemente, adecuación entre los elementos que en ella intervienen. (Alonso Castro, 2007)

Barnard, define a la organización como “*un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas*” (Barnard, 1938:73). La actividad se realiza mediante una coordinación consciente, deliberada y con propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos, destaca el papel del individuo. Son los individuos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. El autor hace énfasis en las

personas y en la coordinación que entre ellas pueden mantener como el requisito más importante de las organizaciones.

Weber caracteriza a la organización eficiente como un sistema social que ha ordenado racionalmente sus tareas y funciones, estableciendo mediante esta ordenación sus límites, entendiéndose como, “una relación social que está cerrada o limitada a la admisión de extraños por medio de reglas, donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos, cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un personal administrativo” (Weber en Hall, 1996)

Etzioni (1964) dice: *“las organizaciones son unidades o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos en forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisioneros. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias”*.

Scott (1964:488) agrega: *“que las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Las organizaciones tienen características distintivas como fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes”*.

Para Mayntz (1980:11), las organizaciones *“son formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y configuradas racionalmente”*. Formaciones sociales porque se trata de totalidades articuladas con un conjunto precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. Además, están orientadas de una manera consciente hacia fines específicos. Y por último están configuradas racionalmente con vistas al cumplimiento de sus objetivos. Estos tres elementos, según Mayntz, son los que se deben cumplir para hablar de organización.

Hall (1996:33) para definir organización dice: *“una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistema de comunicaciones, y sistemas de coordinación de membresías, esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan*

*por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.*

Lucas y García (2002:9) definen la organización como *“grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.). Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros”.*

McLuhan, citado por Lucas y García (2002:10), define las organizaciones como *“extensiones del mismo hombre”*, en la medida que encauzan la acción social individual, que es más eficaz a través de las organizaciones. Se considera de esta manera que las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamientos individuales. Las organizaciones constituyen las herramientas con las que los participantes tratan de alcanzar sus metas personales.

Echeverría (1998:259-260), señala que las *“organizaciones son fenómenos lingüísticos, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí”*. Más adelante añade. *“...Las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de la conversación. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado”*.

En el mismo sentido, Fernando Flores (1989) define a la *“organización como una red de conversaciones”*, mediante la conversación se pueden satisfacer las demandas del entorno, compartir valores, normas, conformar una identidad; permite la posibilidad de elaborar nuevas conversaciones que permitan mejorar, justamente las conversaciones dentro de una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Para Chiavenato (2007), *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay*

*personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común”.*

Maturana y Varela definen organización como:

*“Las relaciones que determinan, en el espacio en que están definidos, la dinámica de interacciones y transformaciones de los componentes y, con ello, los estados posible como unidad constituyen su organización” (Maturana y Varela, 1997:67)*

*“Organización es a la vez muy sencillo y potencialmente complicado. Son aquellas relaciones que tienen que existir o tienen que darse para que ese algo sea” (Maturana y Varela, 1990:25)*

Maturana formula y desarrolla el concepto de autopoiesis. En su definición original refiere a un tipo de organización donde sus componentes están dinámicamente relacionados en una red continua de interacciones de tal manera que producen en ella sus componentes, establecen los límites dentro de los cuales se dan esas interacciones y, en un mismo y unitario proceso, se distinguen constituyéndose como unidades autónomas que especifican -y son específicas de- un dominio de existencia (Maturana y Varela, 1984:24-28). La organización básica (mínima) es lo que Maturana y Varela denominan una unidad autopoietica.

Luhmann (1997a), propone una teoría de la autopoiesis como fórmula para caracterizar la sociedad. Define a la organización *“como un sistema cuyos elementos componentes son decisiones”*. Las decisiones permiten a la organización la transformación, readecuación y reducir la complejidad de su entorno, que es más complejo que los componentes del cual se estructura la organización.

Además, Luhmann (1997b) afirma, que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas (toma de decisiones).

Luhman define a la organización como un sistema social propio y a la sociedad como otro. Sostiene que la sociedad es en todo momento el sistema social más extenso y las organizaciones, por el contrario, se forman como sistemas sociales específicos de la

sociedad. La organización considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra constantemente adaptada.

## Evolución de la teoría de la organización

Desde su origen, el análisis de las organizaciones ha estado ligado al estudio de la sociedad y sus procesos de cambio. Las transformaciones sociales que se han producido a lo largo de la historia, influyeron en la forma de analizar y entender a las organizaciones.

Rodriguez (2001) identifica tres vertientes distintas de la teoría organizacional:

- ✓ Una, escrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones logran sus objetivos: La Escuela Clásica de Administración o de la Administración Científica, Taylor y Fayol.
- ✓ Otra, proveniente de la Sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia.
- ✓ Una tercera, apoyada en la Psicología Social, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Mayo, Lewin y la escuela de Relaciones Humanas.

### Teoría científica

En la Administración Científica, el elemento fundamental para las organizaciones era la constitución de la racionalidad. Esta teoría, desarrollada principalmente por Frederik Taylor, Henry Fayol, Luther Gulik y Lyndall Urwick, entre otros (Rodriguez, 1995), tenía como objeto transformar con mayor rapidez la fuerza del trabajo en capital, utilizando para ello las herramientas y argumentos propios de la ciencia. Su intención explícita era lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional.

Taylor, señalado como iniciador de este movimiento intentaba generar “una revolución mental tanto entre los trabajadores como en la administración al definir lineamientos claros para mejorar la eficacia en la producción” (Robbins, 1997). Esta revolución mental, intentaba acabar con la pérdida de producción debido a la falta de principios racionales que gobernarán la acción conjunta en la organización, desde obreros a gerentes.

Taylor sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Era, además, posible y necesario asegurar una división apropiada de trabajo y responsabilidad entre asalariados y administradores. La función de los administradores era asumir la responsabilidad de reunir los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores, para luego clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección; además, seleccionar, entrenar y desarrollar a cada trabajador. El supuesto es que se podrá lograr una alta eficiencia técnica en el desempeño individual a través de la racionalidad, de la subdivisión de tarea y de la especialización creciente que se desprenderá de la aplicación del trabajador a tareas cada vez más sencillas y racionales. Los administradores tendrán como obligación adicional el coordinar los esfuerzos de los trabajadores (Chiavenato, 1998; Rodríguez, 2001)

Se puede resumir en tres principios básicos todas las normas del taylorismo (Lucas y García, 2002:116-117):

- a. La separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución, de la forma que cada tarea antes de llevarse a cabo debe ser analizada para descubrir el modo de realización científica que tiene (en sus métodos y herramientas).
- b. La medición del tiempo objetivamente necesario para ejecutar una tarea de tal forma que se tenga una medida del rendimiento.
- c. La determinación de un sistema de remuneración que penalice al obrero que no consiga alcanzar el rendimiento “anormal” y premie al que lo haga.

Henry Fayol, en su texto “Industrial and General Administration” (1916), propuso cinco tareas que debían realizar los administradores: planear, organizar, ordenar, coordinar

y controlar. Y desarrolló catorce principios de administración con los cuales se podrían llevar a cabo estas cinco tareas y que permitirían operar con eficiencia.

Asume al trabajo administrativo como la razón de la organización. El modelo administrativo desarrollado por Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. En este sentido coincide con los fundamentos de Taylor. Sin embargo, a diferencia de Taylor que se orientó a la racionalización de las tareas del operario, Fayol se dedicó a explicitar fundamentos concretos de una actividad administrativa racional. (Campos, 2004)

Según Fayol toda empresa puede ser dividida según sus funciones en seis partes. Cada órgano o unidad al interior de la organización desarrolla una función específica, clasificando las funciones de la organización en seis:

- ✓ Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios
- ✓ Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio
- ✓ Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- ✓ Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de los bienes y las personas
- ✓ Funciones contables: relacionadas con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
- ✓ Funciones administrativas: coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa

Para Fayol, las funciones administrativas serán las más relevantes, coincidiendo de esta manera con Taylor.

El administrador es la cabeza del cuerpo organizacional. La administración no sólo debe ser llevada a cabo por principios racionales, sino que debe racionalizar todas las actividades mediante las cuales la organización se desenvuelve. El centro de la organización es puesta en el individuo, más precisamente, en la mente racional del individuo. Al obrero le cabe realizar sus tareas siguiendo la ciencia racional que regula su actividad.

## Teoría burocrática

En su obra “The Theory of Social and Economic Organization”, Weber sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías y, es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal.

Weber (en Rodríguez, 1995), denominó como burocracias a aquellas formas de organización de la actividad social, caracterizadas por:

- a. la división de funciones, cada uno de los miembros posee, actividades, obligaciones y atribuciones claramente definidas
- b. puestos ordenados jerárquicamente cuyas operaciones quedaban definidas por reglas impersonales (contratos)
- c. el criterio fundamental para la selección del personal lo constituye la calificación técnica
- d. registro de la mayor parte de los actos administrativos, las reglas y las decisiones

Para Weber, el eje central de la sociedad moderna es un proceso de racionalización, cuya característica es la generalización de un tipo de acción racional guiado por el criterio fundamental de eficiencia. El nivel de eficiencia que ha alcanzado la empresa capitalista es producto de una organización racional (burocrática) del trabajo. (Alonso, 2007)

La burocracia es racionalización de la coordinación social, que se basa en generar un orden lógico que regule las relaciones sociales para obtener cada vez más alta productividad.

La definición de organización que realiza Weber, señala que la misma involucra relaciones sociales, es decir, los individuos interactúan dentro de la organización y en su interacción definen la constitución de ésta. Al mismo tiempo, los individuos están en contacto entre sí solo bajo un cierto orden; ese orden es el que determina que la organización incluya sólo algunas partes de la sociedad, excluyendo a otras.

La organización son interacciones sociales regidas por reglas, administradas y controladas por personal específico, que garantiza que estas interacciones se orienten a resultados específicos.

## Teoría de las relaciones humanas

La administración que proponía Taylor, negaba la complejidad subjetiva del trabajador, visualizándolo como un ente bruto, maquínico, que trabaja solo por recompensas monetarias. (Hoppenhayn, 1985)

Las organizaciones quedan comprendidas como funciones compartimentalizadas, que se concretan en puestos organizados en una jerarquía, donde los sujetos deben ajustarse a las funciones de cada cargo, ejecutando la “ciencia” que regula las actividades propias de su puesto. El sujeto, de esta manera, quedará subordinado al cumplimiento de las funciones planeadas racionalmente para cada cargo. La motivación para cumplir con esto estará dada por la remuneración. (Hoppenhayn, 1985)

Sin embargo, y tal como reconoce Rodriguez (1999), será el mismo Taylor quien dará paso a la psicología en el ámbito de las organizaciones.

El impacto de la Escuela Clásica de Administración se tradujo en una gran cantidad de investigaciones, que intentaban aplicar el esquema que proponía la escuela a diversas actividades laborales, con el objeto de racionalizarlas y obtener de esa manera el máximo de eficiencia.

Se llevaron a cabo estudios de tiempos y movimientos y análisis fisiológicos del trabajo, con el objeto de entender que el ser humano solo puede rendir al máximo si consigue reponer la energía gastada. De estos estudios se desprendieron conclusiones centrales que demostraban la importancia de los descansos, de los horarios máximos de trabajo, etc. Esta comprensión de la complejidad del ser humano se amplió para incluir la idea de que el trabajador no sólo es un cuerpo biológico que necesita reponer la energía para poder funcionar adecuadamente, sino que además es un ente psicológico, que tiene distintas aptitudes que deben ser conocidas y que se encuentra sometido a desgaste que no provienen solamente del agotamiento físico. De esta última idea se derivaron los estudios psicológicos del trabajo, de la capacidad intelectual, las aptitudes, la monotonía, los accidentes del trabajo, etc. (Rodríguez, 2001).

A partir del interés por las condiciones de las personas que trabajan en las empresas, surgió la Escuela de Relaciones Humanas. La teoría de las relaciones se origina principalmente, en cuatro aspectos (Chiavenato, 1998):

- a. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo norteamericano.
- b. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la Psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
- c. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin fueron capitales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, más indirectamente contribuyeron también enormemente a su concepción.
- d. Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

La teoría empieza con los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western Electric; él descubrió sin proponérselo la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor. La conclusión de Mayo sobre esta aparente contradicción de los principios taylorianos fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. (Rivas, 2009)

En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parket Follet, quien destacó en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea. La tarea de un administrador, según Follet, es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. (Rivas, 2009)

La experiencia llevada a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company entre 1924 y 1930, que intentaba encontrar una relación entre productividad e iluminación, obtuvo resultados sorprendentes. La productividad, tanto del grupo experimental como la del grupo de control, aumentó independientemente de los cambios de iluminación. Con la ayuda de Elton Mayo, se concluyó “que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia

para determinar la producción que las normas y los sentimientos de grupo y seguridad” (Robbins, 1997:10)

El factor humano aparecerá como algo sumamente relevante, debido a que su consideración permitiría, no solo hacer del trabajo un lugar para la realización personal de los sujetos, sino que también contribuiría al incremento de la productividad. Ese factor humano refiere a la compleja vida subjetiva del trabajador que necesita ser entendida.

Las principales aportaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas, se pueden resumir en los siguientes puntos (Miller y Form, 1969) y (Rodríguez, 1995):

- ✓ El trabajo es una actividad de grupo.
- ✓ El grupo influye fuertemente en el comportamiento de los individuos.
- ✓ La necesidad de aceptación, seguridad y sentimiento de pertenencia es más importante para la determinación de la moral y productividad del trabajador que las condiciones físicas bajo las que trabaja.
- ✓ Se enfatiza la importancia de las recompensas no económicas, tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el estatus, el prestigio, etc., como motivadores fundamentales, explicando comportamientos de personas que no podrían haber sido afectadas con la expectativa de conseguir mayores salarios.
- ✓ La persona designada a un puesto de jefatura, no necesariamente es el líder del grupo. Pueden surgir líderes informales que resulten más influyentes en el comportamiento del grupo.
- ✓ La supervisión más efectiva es aquella centrada en las personas, potenciando al grupo a la consecución de resultados, a partir de una preocupación individualizada en cada uno, reconociéndolo como persona.
- ✓ La información y la participación en la toma de decisiones son algunos de los factores más importantes, ya que las personas lo perciben como recompensas, obteniendo con ello de parte de la organización, el compromiso y la adhesión de los trabajadores.
- ✓ Existe en forma paralela a la organización formal, una organización informal que emerge de las interacciones espontáneas.

- ✓ Los grupos de trabajo crean sus propios sistemas de control del trabajo, estableciendo restricciones a la vez que estímulos no formales al rendimiento, permitiéndoles tanto mejorar su productividad como empeorarla.

Algunos de los aportes hechos por representantes de esta escuela –tales como los de Maslow, Mc.Gregor, Lewin, Herzberg, etc.- han pasado a incorporarse al repertorio habitual de las ciencias sociales. Han sido el fundamento de la psicología social constituyendo lo que se conoce hoy en día como la *psicología de los grupos* y la *dinámica de grupos*.

La psicología explicará que la subjetividad del trabajador, no solo resulta de múltiples moldeamientos en la vida familiar temprana, es decir de la personalidad del trabajador, sino que esa personalidad puede ser moldeada, por su entorno social. Por lo tanto, el comportamiento grupal va a ser considerado como un indicador importante para la productividad organizacional. (Campos, 2004)

Un buen líder será un factor fundamental para el aumento de la productividad. Es el líder el que crea un ambiente adecuado. Ese ambiente adecuado queda definido como un alto nivel de satisfacción individual en los trabajadores.

A través de técnicas psicológicas, el management puede generar la armonía interna, condición necesaria para una organización productiva. La psicología de los individuos, sus sentimientos, pensamientos y relaciones con otros individuos, serán elementos que deberá dominar el management. (Campos, 2004)

La psicología aportará conceptos y técnicas para incrementar la satisfacción de los trabajadores, pero también, herramientas que permitan medir y administrar el rendimiento del trabajador. Los sistemas de evaluación de desempeño, evaluación del liderazgo, diagnóstico de clima organizacional, serán algunos elementos que aportan los psicólogos a los administradores.

### Teoría de los sistemas

Después de la eclosión de la escuela de las relaciones humanas, en 1956 se conocieron los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, creador de la teoría general de los sistemas.

Este enfoque produce principios válidos para cualquier dominio científico, y se basa principalmente en la idea de que el todo es más que la suma de las partes.

Esta teoría, traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn (1966), incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente, obteniendo de él los elementos necesarios para su funcionamiento, y entregándole a él los diversos productos de su funcionar.

En general, este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades y puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo. Los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional. (Alonso, 2007)

Los sistemas organizacionales tienen las siguientes características, según Katz y Kahn (1977)

- ✓ Importación de energía: ninguna estructura social es autosuficiente, por lo tanto la organización debe relacionarse con su entorno para sobrevivir.
- ✓ Proceso: trabajo que se realiza en el sistema; el input es alterado en él.
- ✓ Output: lo que surge de la organización y es utilizado, consumido, rechazado, etc., por el entorno de la organización.
- ✓ Sistemas como ciclo de sucesos: el producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo.
- ✓ Entropía negativa: Entropía es una ley universal (segunda ley de la termodinámica), según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para sobrevivir en un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gastan. La evitación de la entropía es una de las principales tareas administrativas.
- ✓ Feedback negativo y el proceso de codificación: la información que llega a la organización es codificada y seleccionada, de tal forma que la organización no se inunde con más información de la requerida, generando una toma de decisiones

más satisfactoria y efectiva. El feedback negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y su estado deseado.

- ✓ El estado permanente y la homeostasis dinámica: los sistemas tienden a mantener su carácter básico intentando controlar los factores externos amenazantes.
- ✓ Diferenciación: tendencia a la elaboración y especialización de funciones.
- ✓ Equifinalidad: dentro de una organización hay múltiples medios para el mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos.

La teoría de los sistemas será la base para la *Teoría de la Contingencia* desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967), la cual establece que las condiciones ambientales de la organización influirán en las diversas acciones administrativas. Y por este motivo, será importante estudiar los intercambios de la organización con su entorno.

Cuanto más complejo el ambiente en el que se sitúa la organización, lo que significa mayor variedad de relaciones de los individuos de la organización con el ambiente, mayor el esfuerzo de las tareas administrativas para lograr la integración con el entorno.

La configuración y dinámica de las organizaciones no responde a un paradigma único de carácter científico –como pretendía Taylor- sino que es el resultado de una adaptación contingente a las circunstancias cambiantes del entorno interno y externo (Lucas y García, 2002).

En la Teoría de la Contingencia, interesa comprender tanto las interrelaciones existentes al interior de la organización –entre subsistemas- como las que se producen entre las organizaciones y su ambiente externo. Dado que cada subsistema es –a su vez- un sistema, interesa también entender las relaciones que puedan darse en su interior. (Alonso, 2007)

Según Chiavenato (1998), el enfoque contingente marca una nueva etapa, por las siguientes razones:

- ✓ La teoría clásica concibió la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico (“teoría de la máquina”), sin conexión alguna con su medio ambiente

exterior. La preocupación básica de los autores clásicos era encontrar la mejor manera de organizar, válida para todo y cualquier tipo de organización.

- ✓ La teoría de las relaciones humanas, movimiento eminentemente humanizador de la teoría de las organizaciones, no se libró de la concepción de la organización como sistema cerrado, ya que también su enfoque está totalmente orientado hacia el interior de la organización.
- ✓ La teoría de la burocracia, iniciada a partir de las obras de Max Weber, se caracterizaba también por esa concepción introspectiva, restringida y limitada de la organización, ya que sólo se preocupaba por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, hermético y monolítico.
- ✓ La teoría del comportamiento, a partir de la herencia dejada por la teoría de las relaciones humanas, amplió los conceptos de comportamiento social hacia el comportamiento organizacional, buscando comparar el estilo tradicional de administración con el moderno, basado en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales.
- ✓ Con la teoría de sistema surge la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan en forma dinámica con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa.
- ✓ Sólo con la teoría de la contingencia tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia fuera de la organización: se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional.

Esta teoría señala que cada organización desarrollará su estructura en función del entorno en el cual se desenvuelva. Así mismo, deberán mantener un rol activo para cambiar continuamente lo que sea necesario para adaptarse a las exigencias del ambiente.

Se confirma nuevamente la necesidad por parte del administrador de conocer y controlar por un lado la complejidad subjetiva social de la organización, intentando evitar la entropía, y por otro, las interrelaciones entre los elementos del sistema, sus subsistemas, que constituyen en su dinámica organizacional a la organización. El administrador deberá articular las relaciones no formalizadas que conviven en la organización junto con su estructura formal (Campos, 2004).

## Teoría del comportamiento

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon, y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración.

Una organización es una asociación compleja de individuos, cada uno de ellos aporta sus metas, necesidades, aspiraciones, talentos, etc. Para comprender como son tomadas las decisiones y fijadas las metas es necesario considerar las características individuales. March y Simon (1958) definen esas características en tanto propiedades cognitivas individuales. Son las mentes de los individuos que componen la organización las que determinan el actuar organizacional, y si bien la organización, mediante las medidas administrativas, pretende generar un comportamiento racional, las mentes individuales en que se funda este comportamiento tienen una racionalidad limitada. (Campos, 2004)

Las mentes individuales son las que generan los procesos de tomas de decisiones y las que se ven enfrentadas a una serie de restricciones externas tales como la información a las que están expuestas, así como por restricciones propias del sistema cognitivo individual.

Para Simon, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. Destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones.

Simon distingue dos tipos de decisiones: programables y no programables. Las primeras pueden seguir procedimientos establecidos y las segundas por su complejidad no tienen precedentes útiles.

Según March y Simon (1958), ante la imposibilidad de lograr la mejor de las decisiones posibles, necesariamente serán los planos superiores de la jerarquía organizacional los que deben estar mejor preparados para generar decisiones satisfactorias. Son los planos superiores de la organización los que tienen la responsabilidad de definir el espacio psicológico (informativo y cognitivo) en el cual deben ser tomadas las decisiones.

A diferencia de la teoría clásica de la administración, que señalaba un individuo racional capaz de tomar la mejor de todas las decisiones posibles, March y Simon (1958), señalan que el sujeto que toma decisiones, no cuenta con un conocimiento completo de

todas las alternativas posibles, apenas posee un modelo limitado, simplificado de la situación real, y esos modelos, son producto de la acción de una serie de procesos cognitivos individuales, en los que resulta determinante la información disponible tanto del entorno como de experiencias anteriores (Sternberg, 1982 y 1986 en Campos, 2004).

## Las últimas tendencias en la teoría organizativa

Desde mediados del siglo XX hasta la transición al siglo XXI, se desarrollaron nuevos modelos para explicar las organizaciones, los cuales conservan y amplían las concepciones de Max Weber. Mintzberg, Morgan, Handy y otros autores hicieron las principales contribuciones para el desarrollo de esas ideas.

### Las Organizaciones según Mintzberg

Para Mintzberg, existen siete tipos o configuraciones de organizaciones. Cada uno se caracteriza por la parte de la organización más importante para sus operaciones. Dicha parte influye en el conjunto y define su estructura. La existencia de una parte más importante y la estructura de la organización dependen de ciertas condiciones que varían de un caso a otro. Para garantizar la armonía de las partes y la eficacia de su funcionamiento, los gerentes deben entender la configuración de la empresa. Una organización determinada puede presentar más de una configuración al mismo tiempo, o configuraciones diferentes en distintas partes (Amaru, 2009).

#### ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La organización empresarial (o emprendedora) es el tipo más sencillo de organización, centralizada en gran medida en la figura del ejecutivo principal o de un emprendedor que la fundó y que la dirige. Las concesionarias de vehículos, las tiendas, una nueva agencia gubernamental o una empresa industrial pequeña son ejemplos de este tipo de configuración.

- En la organización empresarial, la **cúpula estratégica** es la parte más importante. En una empresa industrial, está representada por el presidente o ejecutivo principal y sus auxiliares directos.
- El equipo de especialistas funcionales (finanzas, marketing) es mínimo, así como la jerarquía. La supervisión directa, a cargo del ejecutivo principal, es el mecanismo de coordinación de los departamentos, que se diferencian poco entre sí.

- Esta configuración es favorecida por las condiciones clásicas de una empresa dirigida por el fundador y propietario, quien actúa en un ambiente relativamente simple, aunque dinámico. Muchas organizaciones pasan por esta fase estructural en sus primeros años; las que permanecen pequeñas o medianas conservan ese modelo.

## ORGANIZACIÓN MÁQUINA

Las grandes empresas industriales, las compañías aéreas y las fábricas siderúrgicas son ejemplos de organización máquina, cuyas actividades tienen carácter repetitivo, lo que favorece la uniformidad de los procedimientos y la estandarización de las prácticas administrativas.

- En la organización máquina la parte más importante comprende a los especialistas y dirigentes de áreas como planeación, finanzas, capacitación, investigación operativa o programación de la producción. Esta organización no depende de una sola persona.
- Los técnicos especializados son quienes le dan el impulso más importante y no la figura de un empresario. Los técnicos buscan la estandarización, que hace rutinarias las tareas y posibilita el control por medio de reglas. Está altamente centralizada, aunque menos que la organización empresarial, porque el poder se divide entre la cúpula estratégica y la tecno-estructura.
- La edad, el tamaño, el trabajo repetitivo y el ambiente estable son las condiciones que favorecen la configuración de la organización máquina.

## ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

La organización profesional se basa en la gestión del conocimiento. Ejemplos de la misma son las escuelas, los hospitales, los despachos de abogados, contadores y arquitectos, las empresas especializadas en diseño de moda y las agencias de publicidad. Los especialistas son quienes tienen el conocimiento, personas como los profesores, contadores, médicos o abogados.

- La parte más importante de la organización profesional es el núcleo operativo, que comprende a las personas directamente involucradas en el ofrecimiento de

productos y servicios. En un hospital, son los médicos y enfermeras; en una escuela, los profesores; en la empresa industrial, los compradores, operadores de máquinas y vendedores.

- La organización profesional está dominada por especialistas con capacitación avanzada, que aprecian la autonomía y ejercen actividades que exigen habilidades técnicas o artesanales. El poder del conocimiento prevalece en esta organización.
- La estructura de la organización profesional tiende a ser democrática, pero ofrece dificultades de coordinación e incertidumbre con respecto a la definición de responsabilidades.

### ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

Las organizaciones diversificadas son las grandes corporaciones empresariales, con muchas unidades de negocios; las grandes universidades, que cuentan con numerosos campus, y las secretarías gubernamentales, que dirigen empresas estatales.

- La línea media es la parte más importante de la organización diversificada y comprende a los gerentes de gerentes, que se sitúan entre la cúpula estratégica y el núcleo operativo. En la empresa industrial, son los jefes de producción y otros abajo de éstos.
- La organización diversificada puede presentar cierta tendencia al feudalismo cuando las unidades de negocios son autosuficientes, con sus divisiones de marketing, compras, producción y finanzas.
- Según Mintzberg, la organización diversificada suele ser el resultado de la diversificación de una organización máquina. Aun cuando las unidades de negocios sean independientes, la administración central toma decisiones en torno de las inversiones y controla el desempeño por medio de indicadores, como las utilidades y el rendimiento de la inversión.

### ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Las agencias espaciales, las productoras de películas de arte, las fábricas de prototipos y las empresas del ramo petroquímico son ejemplos de organizaciones innovadoras. Se trata de compañías jóvenes, que hacen énfasis en la investigación y

necesitan innovar en forma constante para lidiar con ambientes dinámicos. Por lo general son orgánicas y descentralizadas.

- Las organizaciones innovadoras son adhocracias, lo que significa que tienen poca estructura formal; su autoridad se establece en función de la necesidad o situación. La parte más importante es el personal que se encarga de la investigación y desarrollo (I&D), o que trabaja con el conocimiento y de quien depende la innovación. A diferencia de la organización profesional, que busca la aplicación estandarizada del conocimiento preexistente, la organización innovadora busca nuevos conocimientos mediante equipos multidisciplinarios que trabajan en distintos proyectos. La cooperación es el mecanismo básico de coordinación.
- La adhocracia implica algunas dificultades. Existe cierta tendencia a desperdiciar el tiempo porque es necesario que las personas hablen mucho. Pese a esta desventaja y a la indefinición de responsabilidades, Mintzberg considera que las ventajas son superiores. Desde su punto de vista, éste es el tipo de organización del futuro y el que más aprecia.

#### ORGANIZACIÓN MISIONARIA

Las organizaciones religiosas, las empresas japonesas y las compañías occidentales como McDonalds y Amway son ejemplos de configuración misionaria.

- La parte más importante de la organización misionaria no es una unidad o un grupo de personas, sino la ideología (un sistema de valores y creencias), elemento que mantiene unidas las partes de dicha organización.
- El sentido de misión, el liderazgo del tipo carismático y el respeto a las tradiciones son ingredientes que se combinan en las organizaciones misionarias para reforzar la identificación y motivación de los individuos. La coordinación se ejerce por medio de normas y se refuerza con mecanismos de selección y adoctrinamiento de personas.

## ORGANIZACIÓN POLÍTICA

Las organizaciones políticas no cuentan con una parte más importante ni con mecanismos de coordinación general. Se caracterizan por el conflicto.

- De acuerdo con Mintzberg, todas las organizaciones tienen algún grado de conflicto, que se basa en un componente político. El conflicto es positivo porque estimula el cambio; sin embargo, cuando se generaliza puede comprometer el funcionamiento de la organización. Esto sucede con frecuencia en la administración pública y en empresas privadas que pasan por procesos de fusión o incorporación.

### **Las organizaciones según Handy**

Las obras de Charles Handy, de la London Business School, incluyen reflexiones sobre los cambios y sus consecuencias para las empresas. En 1989 publicó “La era de la irracionalidad”, donde previó un futuro caracterizado por el cambio discontinuo, que exige nuevas organizaciones y nuevas personas —con otras calificaciones y modelos de carrera— que pasarán menos tiempo trabajando y más tiempo pensando. En el libro “Entendiendo las organizaciones”, Handy explica la existencia de cuatro tipos de organizaciones, cada uno simbolizado por un dios de la mitología griega. El dios simbólico define la cultura de la organización (Amaru, 2009).

#### ZEUS

Zeus, el rey de los dioses griegos, preside la cultura del club. Es el líder fuerte, que tiene el poder y lo sabe usar. La imagen de las organizaciones dominadas por Zeus es la telaraña. Aunque existan departamentos unidos por líneas en todos los lugares, las únicas líneas que importan son las que llevan al jefe, en el centro de la telaraña. Su ventaja principal es la velocidad de decisión, pues depende de una sola persona. No obstante, su mayor desventaja proviene de esa misma característica: la calidad de la decisión depende totalmente del jefe y de sus auxiliares inmediatos. Quien desee progresar en una organización presidida por Zeus tiene que aprender a pensar y actuar como él.

#### APOLO

Apolo, dios del orden y de las reglas, preside la cultura del papeleo. La imagen de las organizaciones que siguen a Apolo es el templo griego, cuyos pilares representan las

funciones y departamentos; en él predomina la racionalidad. Las personas desempeñan papeles bien definidos, conforme a reglas y procedimientos estandarizados. Muchas organizaciones grandes, que aprecian la estabilidad y la previsión, siguen la cultura de Apolo. Su gran ventaja es la capacidad de lidiar con un futuro idéntico al pasado. De igual forma, la lentitud para enfrentar el cambio en el entorno es su principal desventaja

#### ATENEA

Atenea, diosa del conocimiento y de la sabiduría, preside la cultura de la tarea. En esta cultura, administrar consiste en resolver una serie de problemas, definiéndolos en primer lugar y asignando recursos para resolverlos, en segundo término. La imagen de la organización presidida por Atenea es la red, donde los recursos transitan en todas las direcciones. La red está hecha de estructuras matriciales y equipos temporales de todos los tipos, interconectadas para realizar objetivos específicos. Las empresas de consultoría, los departamentos de I&D y las agencias de publicidad son ejemplos de las organizaciones que desarrollan una cultura de la tarea. Funcionan bien en situaciones en las que es necesaria la flexibilidad para lidiar con problemas puntuales; sin embargo, sus puntos débiles quedan al descubierto cuando la situación requiere repeticiones y previsiones, o cuando la eficiencia de los costos bajos es un factor crítico para el éxito.

#### DIONISIO

Dionisio, dios del vino, de la música y del placer, preside la cultura existencial. Esta organización permite la realización de los objetivos personales. Los grupos de profesionales como los médicos, abogados y arquitectos, que trabajan juntos en empresas propias (y que en general comparten escritorio, teléfono y secretaria), son ejemplos de organizaciones que siguen la cultura de Dionisio. Los profesionales son el poder supremo en este tipo de organización; no tienen jefe, aunque aceptan la coordinación de una comisión de colegas. Las organizaciones de este tipo son democráticas a tal punto que casi no existe control sobre los administradores. A la administración se le ve como una responsabilidad y requiere consenso, lo que conduce a interminables negociaciones para que sea posible un mínimo de coordinación.

Ninguna organización depende exclusivamente de la cultura existencial. Sin embargo, a medida que se tercerizan los servicios, las organizaciones lidian cada vez más con profesionales independientes, que tienen una visión dionisiaca del mundo.

## **Las organizaciones según Morgan**

Según Gareth Morgan, todas las personas tienen imágenes mentales de las organizaciones en las que trabajan. Diferentes individuos ven de modo distinto a una organización. La misma persona también puede verla de diversas maneras. Conocer las imágenes mentales permite entender y administrar mejor a las empresas. Morgan propone ocho imágenes posibles de ellas, máquinas, organismos vivos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, sistemas en flujo y transformación e instrumentos de dominación (Amaru, 2009).

### **MÁQUINA**

La organización imaginada como máquina enfatiza la jerarquía y procura establecer con mucha claridad cuáles son las responsabilidades y quién tiene autoridad sobre quién. A las cadenas de comida rápida, los desfiles militares y los departamentos de contabilidad con frecuencia se les ve como máquinas. La disciplina, la estabilidad y el método son el punto fuerte de este tipo de organización es el mismo de las máquinas reales: el funcionamiento regular. Su punto débil es la deshumanización del trabajo.

### **ORGANISMO VIVO**

El organismo vivo es la metáfora biológica de las organizaciones. El énfasis está en la capacidad de adaptación y no en la distribución ordenada de las cosas. Los centros académicos y los departamentos creativos de las agencias de publicidad son ejemplos de organizaciones como organismos vivos. Las tareas y las líneas de autoridad pueden cambiar en forma continua, a fin de permitir que la empresa esté alineada con su entorno. Morgan señala como puntos fuertes la flexibilidad y el énfasis en el desarrollo de las competencias humanas, lo que es apropiado para lidiar con entornos turbulentos y competitivos, como en el caso de los ramos de alta tecnología. Empero, los organismos vivos no tienen la capacidad de adaptarse en forma indefinida. Como han señalado otros autores, el conflicto interno característico de los sistemas orgánicos puede llevarlos a la obsolescencia y a la extinción.

## CEREBRO

La imagen del cerebro se aplica a las organizaciones en las que la inteligencia y el conocimiento están esparcidos por todos lados, como sucede en las instituciones de investigación de las universidades. Además, cada parte aprende por sí sola y aprende a aprender. El aprendizaje trasciende la simple corrección de los errores para llegar hasta el cuestionamiento y la corrección de las condiciones que provocan los errores. Sin embargo, el cerebro puede estar compuesto de partes que no aprenden con las demás o no logran cuestionar su propia forma de trabajar.

## CULTURA

La cuarta imagen de Morgan es la de las organizaciones como culturas. Quienes comparten una cultura interpretan situaciones y eventos de la misma manera. Así acontece en las organizaciones religiosas y en las que tienen propósitos filantrópicos.

La visión de la cultura permite entrever otros aspectos, además de los formales y racionales, mostrando las posibilidades de cambio. Cuando una empresa de transportes ve a sus pasajeros como clientes y no como carga, tal cambio de perspectiva tiene un impacto positivo sobre la estrategia y la competitividad.

## SISTEMA POLÍTICO

Como sistema político, la organización está compuesta de intereses de varios tipos: departamentales, grupales, personales, etc. Además, ésta puede ser democrática o autocrática, o situarse en algún punto intermedio entre esos dos extremos. Esa idea muestra a las empresas y a cualquier otro tipo de organización como coaliciones políticas con objetivos múltiples que deben compatibilizarse. De acuerdo con Morgan, el proceso de administrar organizaciones debe reconocer la naturaleza política de las mismas.

## PRISIÓN PSÍQUICA

La visión de las prisiones psíquicas muestra a las organizaciones con más poder sobre las personas que el real. La gente se limita a cumplir su papel y se vuelve incapaz de pensar en forma distinta a la que considera que es la deseada por la empresa. Según Morgan esa ilusión sólo sucede en la mente de las personas y puede romperse,. Por ello, es

responsabilidad de los gerentes derrumbar las barreras mentales e interpretar de modo diferente sus tareas y la organización en la que trabajan.

#### SISTEMA EN FLUJO Y TRANSFORMACIÓN

La séptima imagen de Morgan es la de las organizaciones en continuo proceso de cambio e intercambio con el entorno. Esta imagen permite observar la necesidad de adaptación para la supervivencia, en la que la influencia entre la organización y el ambiente es recíproca. Todas las organizaciones son sistemas que funcionan como flujos (procesos) al interactuar con el entorno, y se transforman para adaptarse. La incapacidad de transformación vuelve ineficaz a la organización y la condena a la extinción.

#### INSTRUMENTO DE DOMINACIÓN

La última imagen de Morgan muestra a las organizaciones como instrumentos de dominación. Los grandes emprendimientos, como la construcción de la Muralla China o la Pirámide de Keops, son demostraciones del triunfo de la técnica y de la habilidad, y también del sacrificio de muchos para la gloria de unos cuantos. Las organizaciones tienen poder y lo utilizan para beneficiarse, muchas veces ocasionando daños a sus empleados, al ambiente y a la sociedad.

### Las dimensiones de las organizaciones públicas

Las Administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades.

Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones.

Los progresos y las aportaciones de la Teoría de la Organización durante las dos últimas décadas permiten apreciar que las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos,... es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter "socio-técnico". Las organizaciones son también

entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas.

Además, hay que añadir un elemento implícito en cualquier análisis organizativo: las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento. Es necesario identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones con una intención final muy evidente: introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante calculadas estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes.

Una vez que se hayan añadido estas nuevas dimensiones de carácter político-cultural y de control y mejora se puede tener una imagen mucho más completa y ordenada sobre los ámbitos conceptuales fundamentales que agrupa cualquier organización pública. En este sentido, una organización pública se articula en tres grandes ámbitos (Ramión, 2006)

a) **Ámbito socio-técnico:** agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.

b) **Ámbito político-cultural:** representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. Actores intra-organizativos (unidades, grupos e individuos) que tienen objetivos muy diversos y que luchan por dominar espacios compartidos generándose lógicas de conflicto. Además, las organizaciones agrupan unos parámetros culturales específicos que representan unos mecanismos claramente perceptibles (costumbres, rituales, símbolos, etc.) pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que facilitan la articulación y cohesión de los distintos miembros individuales y colectivos de una organización.

c) **Ámbito de control y mejora:** las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos.

Mencionaremos algunos aspectos que perfilan a las administraciones públicas como complejos organizativos diferentes a las organizaciones privadas (Subirats, 1991 citando a Rayner et al.; 1976, y Galy, 1977; en Ramió, 2006):

- ✓ Los organismos públicos no escogen el ámbito de su actuación, sino que les viene definido estatutariamente, mientras el sector privado se sitúa donde contempla posibilidad de beneficios.
- ✓ Las instituciones gubernamentales tienen algunos privilegios y posibilidades coercitivas que no son usuales en el sector privado.
- ✓ El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mucho mayor.
- ✓ Los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de naturaleza política.
- ✓ La determinación de objetivos es mucho más confusa, ambigua y plural que en el sector privado.
- ✓ Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Esas presiones son básicamente externas (políticas, fiscales, etc).
- ✓ La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección, como en la exclusión o promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la excelencia de la labor de cuadros y gestores
- ✓ También la gestión de los recursos financieros es mucho menos flexible, dadas las formalidades presupuestarias y la existencia de controles de legalidad del gasto.

- ✓ La inexistencia de la sensación de riesgo, el predominio de lo perenne o estructural sobre lo coyuntural.

## La Nueva Gestión de las Organizaciones Públicas

Las distintas visiones teóricas del denominado “nuevo paradigma de la gestión pública”, identificando tanto la utilidad como las limitaciones de los conceptos y las técnicas provenientes de esta orientación, han tenido un carácter rector en las reformas estatales conocidas como de “segunda generación”. El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciado como *New Public Management* (NPM), aunque se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina.

Significativamente, una vez transcurrido el activo proceso de reestructuración tendiente a minimizar el rol del Estado en diferentes esferas de la actividad económica y social, desde los propios organismos internacionales se impulsa una variante crítica de las políticas derivadas del “Consenso de Washington”, haciendo énfasis en la ampliación de la capacidad institucional y en la eficacia de la acción estatal para el buen funcionamiento de los mercados. En esta línea, el Informe del Banco Mundial de 1997 pone a consideración un conjunto de medidas que, en el terreno estrictamente administrativo, apelan al fomento de una mayor competencia (por ejemplo, a través de un sistema de contratación basado en los méritos), a la apertura de las “principales instituciones gubernamentales” (a fin de romper el monopolio estatal), a la descentralización y a la instrumentación de prácticas de participación ciudadana (por ejemplo, encuestas de clientes, cartas de derechos ciudadanos, etc.). (Banco Mundial, 1997)

Acorde con estos principios, las reformas encaradas por los países de la OCDE han puesto el acento en (...) *“organizar el gobierno en grupos de agencias y departamentos (...); en la adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de*

*resultados, utilizar objetivos de output, indicadores de rendimiento, pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos (...); en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; en la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público” (Suleiman, 2000: 4).*

De este modo, la nueva “generación” de reformas prioriza una serie de transformaciones “hacia adentro” del Estado (Oszlak, 1999), apoyadas cada vez más en las ideas básicas provenientes de las ciencias de gestión o del *management*, cuya legitimidad como fuente de propuestas para mejorar el desempeño del sector público encuentra sustento en la experiencia “exitosa” acumulada en el sector privado durante las últimas décadas. Sobre esta suposición existe hoy, en el seno de los analistas y estudiosos del tema, una alta coincidencia. Sin embargo, aún con todo su potencial para contribuir a fortalecer la labor del Estado, los especialistas plantean la necesidad de circunscribir su utilidad.

Como se pondrá a consideración, la aproximación de algunos autores pone en tela de juicio los fundamentos ideológicos y culturales a partir de los cuales cobran sentido un conjunto de técnicas y prácticas de “aparente neutralidad”. En este sentido, (...) *“la limitación fundamental del paradigma institucional del management, tal como se ha construido en el sector privado e importado al sector público, es su pertenencia a una lógica de racionalidad económica individual y egoísta, concebida para ordenar el comportamiento de una organización independiente. Trasladar esa lógica al sector público presenta claras insuficiencias, ante la necesidad de observar valores colectivos y atender la exigencia de colaboración interinstitucional, imprescindible en la gestión de numerosas políticas públicas” (Echevarría y Mendoza, 1999: 40-41).*

Por otra parte, la experiencia internacional señala que -en la mayoría de los casos- la incorporación de las técnicas del *management* no fue acompañada con la recreación de mecanismos que hubieran favorecido el desarrollo de una nueva “cultura de la responsabilidad”, capaz de reordenar la interrelación entre funciones políticas y administrativas, en lugar de sustituir la supervisión de burócratas y políticos por el control a través de principios de mercado. Desde esta óptica, se rescata el *componente político*

que, necesariamente, lleva implícita toda reforma de la administración, no sólo en términos de su legitimación, sino como precepto clave para definir el rumbo de los cambios.

Particularizando ya en el caso de América Latina, cabe preguntarse, además, acerca de la posibilidad real y la conveniencia de introducir una lógica “gerencial”, dando por supuesto que dicho modelo superará al tradicional weberiano, en países donde la mayoría de sus administraciones públicas se caracterizan por la pervivencia de sistemas clientelares y/o patrimonialistas de profundo arraigo. Para los especialistas de la OCDE, se acepta cada vez más el hecho de que uno de los orígenes del mal funcionamiento del sector público es precisamente la falta de formalidad y respeto a las normas que impera en la cultura administrativa de la región (Burky y Perry, 1998; Evans, 1992; Shepherd, 1999). Concretamente, se apunta que la mayoría de las técnicas de gestión *“favorecen la ampliación de la discrecionalidad de los altos funcionarios, aunque de esta forma los organismos que ellos conducen ganan en flexibilidad y eficiencia. Sin embargo, es muy factible que en algunos casos ocurra la violación de la tenue barrera que separa la discrecionalidad de la arbitrariedad, el abuso de poder y la corrupción”* (Joaquín y Losada, 1999:4).

## **Los principios orientadores de la Nueva Gestión Pública**

No es de extrañar que el movimiento de la reforma del sector público se haya difundido con tanto entusiasmo en el mundo. Gravita en torno a ella el supuesto – o creencia- que su ejercicio *“conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos”* (Pollit y Bouckaert, 2000). En el marco de este emprendimiento, el paradigma de la Nueva Gestión Pública (en inglés, *New Public Management*) se ha convertido en el cuerpo doctrinario común imperante en la agenda de la reforma burocrática en numerosos países de la OCDE desde finales de los años setenta (Hood, 1991).

Si bien puede considerarse a la reforma administrativa como *“un subconjunto de todo el desempeño político, no una serie de esfuerzos técnicos separados de ella”* (Ingraham, 1997: 326), el denominado “modelo convencional” de la NGP reconoce básicamente a la reforma de la gestión pública como *“una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor -en algún sentido-”* (Pollit y Bouckaert, 2000). En correspondencia con esta definición básica, la etapa inicial de la reforma se caracterizó por la aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

En esencia, los principios y técnicas que configuran el *“management público”* se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su *“neutralidad política”*. Sobre todo en los Estados Unidos, país que acuñó en sus ámbitos académicos el concepto de *“Public management”* como reemplazante del término *“administración pública”*, se destacaban los beneficios que traería aparejada *“una fusión entre la orientación normativa de la administración pública tradicional y la orientación instrumental de la gestión general”* (Perry y Kraemer, 1983:10). A diferencia, en Francia, Alemania y los países nórdicos, los especialistas continúan utilizando con mayor asiduidad la expresión *“administración pública”*, lo que sugiere cierta resistencia al uso del nuevo concepto, basada en la desconfianza en torno a la factibilidad de una rápida combinación entre los valores de la NGP y los valores de la administración pública tradicional.

Precisamente, puede considerarse a los Estados Unidos como uno de los países promotores del modelo para la nueva gerencia pública, a partir de la importante difusión alcanzada por la obra conocida como la *“Reinvención del Gobierno”*. El puntapié inicial tuvo lugar cuando la administración del gobierno de Clinton llevó a cabo un estudio del sector público, el *“Análisis de la Actuación Nacional”* (NPR), con el objeto de impulsar *“un gobierno que ponga a la gente en primer lugar, mediante la creación de un claro sentido de misión, tomando el timón más que los remos, delegando autoridad, sustituyendo normas y regulaciones por incentivos, formulando objetivos por resultados, buscando soluciones de*

*mercado más que soluciones administrativas, y cuando ello fuese posible midiendo el éxito de las acciones de gobierno en términos de satisfacción del usuario.” (Gore, 1993:7).*

El primer diagnóstico de los analistas de la NPR recalca las dificultades que presenta el Estado a raíz de su sobredimensionamiento, con una estructura gubernamental *“llena de organizaciones diseñadas para un entorno que ya no existen...”* Mientras que las burocracias estatales centralizadas se corresponden con los patrones culturales de la primera mitad del siglo XX, hoy el desafío pasa por la transformación de las organizaciones públicas siguiendo un modelo acorde con la era de la información. Principalmente, el movimiento modernizador, pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado (incluyendo, cuando sea posible, la privatización). De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario. El punto de llegada es un Estado mínimo que desarrolle sólo las funciones que son necesarias de una forma eficaz y efectiva. (Aberbach y Rockman, 1999)

Lawrence R. y Thompson (1999) han sistematizado los diversos conceptos que tuvieron mayor influencia en el modelo estadounidense, partiendo de las ideas difundidas por Osborne y Gaebler en su famoso libro *“Reinventando el Gobierno”*. Los principios que, según los autores, guiarían la acción modernizadora son las denominadas *“Cinco R”*: *“Reestructuración”, “Reingeniería”, “Reinvención”, “Realineación”* y *“Reconceptualización”*.

*“Reestructurar”* significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público. La reestructuración se efectúa una vez identificadas las competencias centrales de la organización y las tareas cuya prestación podría contratarse externamente. La consigna *“el gobierno debería eliminar lo que no necesita”* implica afrontar el arduo desafío de resolver *«qué cosas»* debería hacer el gobierno, en función de los propios valores e intereses políticos. Supuestamente, la reestructuración tendría que ser guiada por la planificación y el establecimiento de prioridades, tales como el mantenimiento de la calidad del servicio y la

retención de empleados valiosos. En principio, se apunta a suprimir lo que es obsoleto, la duplicación (incluida la superposición de programas) y la eliminación tanto de «*privilegios de especial interés*» como de todo aquello que no sea “*transparente*”. (Lawrence y Thompson, 1999)

“*Reingeniería*” es un concepto de cambio organizacional que se ha difundido con mucha fuerza en los años noventa (Hammer y Champy, 1993; Hammer y Stanton, 1995) y que propone, en esencia, «*empezar de nuevo*», más que tratar de «*arreglar*» los problemas existentes mediante soluciones parciales. Como tecnología de gestión, sus dispositivos están orientados hacia los procesos, prescindiendo de las tareas y las posiciones establecidas en las jerarquías organizacionales. La reingeniería aprovecha las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el “papeleo” innecesario y redundante. La consigna «*trabajar mejor*» va de la mano del «*coste menos*» pero, como pone de manifiesto un autor, muchas veces la segunda termina predominando sobre la primera, creando un grave contrasentido: “*buscar un gran ahorro a corto plazo puede socavar un esfuerzo mayor de mejorar la gestión e incrementar los costos a largo plazo*” (Kettl, 1997). Aún más, el énfasis puesto en la reducción del gasto puede atentar contra el propósito de sostener servicios públicos de calidad aunque, al decir de Pollit y Bouckaert (2000), esto dependerá en gran medida de los diferentes contextos y del rol que cumplan los avances tecnológicos y la pertinencia de su puesta marcha.

“*Reinventar*” es crear en el seno de la administración pública una “cultura de espíritu empresarial” que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público. Ahora, las organizaciones públicas tendrán que operar con una orientación de planificación estratégica de largo plazo, centrándose en los resultados, remitiéndose a los incentivos del mercado y tomando en cuenta las actitudes y los comportamientos del «cliente-ciudadano», para satisfacer plenamente sus demandas y expectativas (Lawrence R. y Thompson, 1999). “*Colocar a los clientes en primer lugar*”, según prescribe el Informe *NPR*, implica captar su punto de vista (a través de encuestas u otras técnicas de esta naturaleza) como una forma de obligar a competir a las agencias, tanto internamente como con proveedores externos de servicios. En los casos en que el

monopolio estatal fuera inevitable, las organizaciones deberían adoptar un perfil más acorde con el de las “empresas de negocios”. (Aberbach y Rockman, 1999)

A la reinención le sucede la “*Realineación*”. Definida la estrategia de mercado, los funcionarios tendrán que gerenciar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado. Realignar a la organización y al personal detrás de los objetivos establecidos no es otra cosa que cumplir con el dictado según el cual “la estructura sigue a la estrategia”. “*La realineación es, en esencia, la implementación de la estrategia de reinención. Sin embargo, mientras que la reinención tiene que ver con cambios en la forma de operar de la organización en su entorno externo, la realineación se centra en el cambio hacia el interior de la organización*” (Lawrence R. y Thompson, 1999: 263). Las experiencias en la administración estadounidense indican que el paso inicial de la realineación es el establecimiento de un nuevo circuito de responsabilidades en el seno de la unidad que se desea cambiar.

La noción de “*Reconceptualización*”, apunta básicamente a mejorar en todas sus dimensiones al ciclo de aprendizaje organizacional. Reconceptualizar es desarrollar en el sector público una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, promoviendo organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. De este modo, podrá crearse una cultura diferente en la gestión pública, que involucre a su agentes en lo que ha dado en llamarse una “visión compartida sobre el futuro”. Para alcanzar un proceso de reconceptualización exitoso es imprescindible reformular la política de gestión de los recursos humanos, apuntando a la cooptación de “gerentes públicos” con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con los objetivos de la agencia, de manera tal de poder conferir mayor poder a estos últimos para conseguir los resultados propuestos.

En términos generales, los documentos de la OCDE rescatan estos principios, aunque cuestionan la “versión restringida” del *New Public Management*, asentada sobre tres valores básicos (la trilogía *economía, eficacia y eficiencia*) y con énfasis en la gerencia de contratos, la introducción de mecanismos de mercado en el sector público y la vinculación del pago con el desempeño. En los lineamientos directrices aportados por esta organización se distinguen un conjunto de rasgos clave en las reformas de la gerencia pública orientados

a) devolver autoridad, otorgar flexibilidad; b) asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad; c) desarrollar la competencia y la elección; d) proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos; e) mejorar la gerencia de los recursos humanos; f) explotar la tecnología de la información; g) mejorar la calidad de la regulación; h) fortalecer las funciones de gobierno en el centro. (OCDE, 1995)

Sin embargo, la OCDE alerta sobre la posibilidad de considerar a los principios de la NGP como un modelo unívoco de reforma y transferible a cualquier país, sin tomar en cuenta los diferentes sistemas políticos y administrativos que, naturalmente, implicarán formas de operacionalización muy divergentes de estos criterios considerados como “bastante abstractos”. Así, podrá ser conveniente reformas más profundas, o reformas selectivas e incrementales, por medio de distintas estrategias y alternativas, adoptando un enfoque “pragmático” antes que “dogmático” (OCDE, 1995).

La reconceptualización planteada podría explicar el progresivo desplazamiento de los programas de modernización hacia un espectro más amplio de valores que los que dominaron en el comienzo de la reforma (*economía, eficiencia y eficacia*), bajo el auge del neoliberalismo y las sucesivas presiones por la reducción del gasto público para resolver la crisis fiscal. Paulatinamente, cobran sentido los preceptos de “*adaptabilidad*”, “*innovación*”, “*representación*” y “*participación*” como ideas fuerza para la configuración de un “*paradigma post-burocrático*” (Barzeley y Armajani, 1992) que no necesariamente podrá escoger del ámbito privado todos los recursos convenientes para su alcance.

## Los procesos de cambio organizacional desde la perspectiva de la gestión

Algunos paradigmas organizativos contemporáneos que forman parte de la nueva teoría de la organización, abarcan perspectivas como la cultura y el aprendizaje organizativo, así como el cambio y clima organizacional.

La *Cultura y el Aprendizaje Organizativo* se basan en la triple concepción del término cultura que aparece en la literatura organizativa (Ramíó, 2006):

- La cultura como variable independiente.
- La organización como cultura.
- La cultura de la organización.

La cultura como variable independiente se centra en la influencia que ejerce la cultura más general de la sociedad sobre las organizaciones. Así por ejemplo, la influencia que ejerce la cultura nacional sobre las organizaciones públicas. Autores como Selznick, Gouldner, Blau y Crozier, son algunos exponentes de esta corriente.

Otros estudios, entre los que destacan las aportaciones de Reis Louis (1983), han desplazado la atención de la cultura global de la sociedad hacia la cultura propia de la organización. Estas investigaciones estudian, bajo una perspectiva antropológica, toda la simbología generada por las organizaciones.

La tercera vía de estudio de la cultura combina la cultura de la organización y los procesos de aprendizaje y de socialización organizativos. Se parte de la certeza de que la cultura organizativa está profundamente enraizada en la organización, de que es un producto de un proceso de aprendizaje organizativo. Tal y como considera Schein (1985), es el conjunto de las respuestas y de las formas de actuar propias de la organización que han demostrado funcionar como contestación tanto a los desafíos internos como externos de la organización. En definitiva, es aquel modo de ver las cosas que caracteriza a cada organización y que, a través de los procesos de socialización, es asumido por todos sus miembros.

La mayoría de las corrientes consideran muy importante el estudio del cambio organizativo aunque su nivel de tratamiento dista, en algunas ocasiones, de ser profundo. Se considera al cambio como respuesta a los impulsos del entorno (teoría de las contingencias), el cambio de los patrones culturales, el cambio generado por las relaciones dinámicas con otras organizaciones, o el cambio vinculado al ciclo vital de los entes organizativos.

La perspectiva del *Cambio organizativo*, en cambio, toma como objeto principal el estudio de la lógica de cambio (cómo cambian y por qué), la resistencia al cambio (qué fuerzas rechazan el cambio y por qué) y los agentes del cambio (que actores son o pueden ser los catalizadores, dinamizadores y conductores del cambio).

Es posible encontrar distintas clasificaciones de cambio organizacional, una de ellas, propuesta por Nadler y Tushman (1986, en Romeo, 1999), señala que es posible clasificar el cambio organizacional según el origen o la intencionalidad que tiene. Así podría distinguirse entre cambio emergente y cambio planificado.

El cambio emergente o no planeado sería aquel que surge de modo natural ya sea producto del modo en que la gerencia maneja la organización o por el medio en el que ésta se mueva, serían cambios no previstos por la organización de tipo adaptativos. El cambio planeado sería aquel que se produce por acciones administrativas que tienden a lograr ciertos objetivos, en general este tipo de cambios busca impulsar el mejoramiento de la organización (Acosta, 2002).

El enfoque de gestión del cambio organizacional se basa en los modelos de cambio planificado. La gestión busca movilizar la organización desde un estado presente a uno más deseable, desde el punto de vista de la investigación, la intervención o gestión sería la variable independiente, mientras que los cambios que se producen en el entorno de trabajo, las conductas individuales y los resultados organizacionales serían las variables dependientes (Robertson, Robert y Porras, 1993).

En la gestión del cambio el enfoque que ha predominado es el lineal, en el que el gerente rediseña y cambia la organización, con una lógica de causalidad, los modelos en etapa siguen esta lógica (De Cock y Rickards, 1996). En cambio para Mintzberg (1987, citado en De Cock y Rickards, 1996) la gestión del cambio organizacional va traer consecuencias que son impredecibles, por lo que no sería posible hablar de etapas fijas y racionales en la gestión.

Así mismo, como señalan Katz y Kahn (1983 en Acosta, 2002) la organización es un sistema abierto y, en ese sentido, el cambio organizacional es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema. El cambio puede ocurrir a nivel superficial pero también afectar las estructuras profundas de la organización.

Según Acosta (2002), las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas producto de su propia evolución y como respuesta a la búsqueda de un

crecimiento programado, así como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con el mundo competitivo en el que se desenvuelven.

Uno de los principales factores que diferencia a las organizaciones privadas y públicas, es el escenario en el que se desenvuelve cada una de ellas. Las organizaciones privadas, generalmente, se mueven en un ambiente competitivo, por lo que deben responder permanentemente a esa competencia para mantenerse vigentes. Si las organizaciones cambian, cambiará el escenario, lo cual obligará a la organización a cambiar, y así sucesivamente.

Por otro lado, en las organizaciones públicas, la competencia no es un factor relevante para el cambio. Sin embargo existen otros motivos que las obligan a cambiar como los cambios de gobierno, políticas gubernamentales, brindar un mejor servicio a los ciudadanos, etc.

Gestionar el cambio en una organización sería una labor sumamente compleja, no existiría un método único para implementar el cambio, y lo que puede ser exitoso en un contexto podría no serlo en otro.

A pesar de no existir un único método de gestión del cambio, los modelos de cambio planeado sirven como punto de referencia a partir del cual comenzar un programa de gestión del cambio. (De Cock y Rickards, 1996)

Existen diversos modelos y teorías sobre la gestión del cambio, solo mencionaremos algunos de ellos.

#### Modelo de campo de fuerzas de Lewin:

Para Lewin el cambio estaría dado por la oposición de fuerzas, entre las que mantienen el status quo y los que tratan de cambiarlo, estas fuerzas harían pasar a la organización de un estado de equilibrio a un estado diferente. Para alterar estos estados de equilibrio intencionalmente se pueden aumentar las fuerzas que tratan de modificar el status quo, eliminar las fuerzas restrictivas, incorporar nuevas fuerzas de apoyo al cambio, convertir una fuerza mantenedora del status-quo en fuerza de cambio o disminuir la intensidad de una fuerza mantenedora. (Fuentes, 2009)

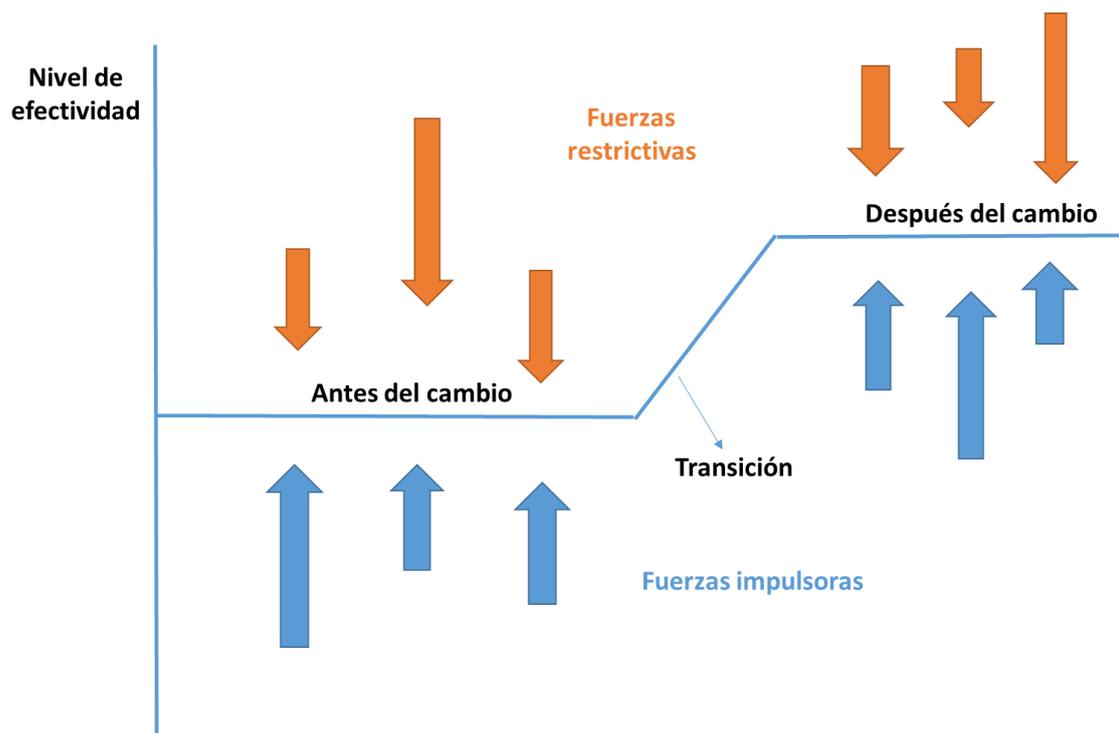


Figura 1: Campo de Fuerzas de Lewin.

Cummings, T. y Worley, C. (2007) sostienen que Lewin propuso como una alternativa más efectiva el disminuir las fuerzas mantenedoras del status-quo antes que reforzar o incorporar nuevas fuerzas de apoyo, de manera de evitar un incremento en la resistencia.

Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas (Cummings y Worley, 2007):

- ✓ Descongelamiento: en esta etapa se identifica el problema y se comienzan a rechazar las ideas o prácticas que se desean modificar, en esta etapa se atenúan las fuerzas que mantienen el equilibrio organizacional.
- ✓ Cambio: en esta etapa se trabajan las estructuras y procesos para generar nuevas prácticas, conductas y valores que permitan alcanzar el estado deseado.
- ✓ Recongelamiento: esta etapa busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio, esto se refuerza con mecanismos de soporte que fortalecen el nuevo estado.

#### Teoría de cambio planificado de E. Schein:

Este autor amplía la teoría de Lewin, especificando mecanismos psicológicos que se dan en cada una de las etapas de cambio. A las etapas de descongelamiento, cambio y

recongelamiento, Schein, E. (1982), agrega ciertos mecanismos específicos que deben operar para facilitar el proceso de cambio (Fuentes, 2009):

- ✓ Descongelamiento: en esta etapa las personas deben encontrar una motivación que cree la necesidad de cambio, esto se produce a través de la negación o desaprobación de la actitud o conducta presente, lo que puede generar culpa o ansiedad hacia el cambio, por lo que se debe producir seguridad psicológica reduciendo barreras y amenazas provocadas por anteriores errores.
- ✓ Cambio: los mecanismos se enfocan en preparar al individuo para confrontar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos, los mecanismos utilizados son los de identificarse con un modelo que guíe el proceso de cambio y la exploración del medio para obtener información sobre el problema que se busca resolver.
- ✓ Recongelamiento: se deben generar los mecanismos que permitan establecer un nuevo estado organizacional, se debe permitir al individuo definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y concepto de sí mismo y si es aceptado por quienes lo rodean.

#### Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley:

Estos autores ampliaron el modelo de Lewin a siete etapas, las cuales consisten en lo siguiente (Kritsonis, 2005):

- ✓ Etapa 1: Desarrollo de una necesidad para el cambio.
- ✓ Etapa 2: Establecer una relación de cambio, es decir que el sistema cliente busque a un agente de cambio externo que lo ayude a llevar el cambio.
- ✓ Etapa 3: En esta fase se realiza el diagnóstico del problema que tiene que resolver el cliente.
- ✓ Etapa 4: Se realiza la planificación de acciones y alternativas para obtener los objetivos establecidos.
- ✓ Etapa 5: Corresponde a la implementación de las acciones planificadas para obtener el cambio organizacional.
- ✓ Etapa 6: En esta fase el cambio se generaliza a toda la organización y comienza la estabilización del cambio.
- ✓ Etapa 7: Se finaliza la relación sistema cliente con el agente de cambio.

### Modelo de Jerry Porras:

Este autor creó un modelo llamado “Análisis de Flujos”, en el que señala que las organizaciones están compuestas por cuatro subsistemas interrelacionados: funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico, cada uno de estos subsistemas consiste en elementos específicos que influyen fuertemente en la conducta de los miembros de una organización, a su vez la conducta de los miembros de una organización es determinante de dos tipos de resultados organizacionales: el nivel de desempeño organizacional y el nivel de desarrollo de los miembros de una organización. (Robertson, Robert y Porras, 1993)

Estos autores definen los cuatro subsistemas organizacionales como:

- ✓ Funcionamiento organizacional: son los elementos formales de una organización que proveen mecanismos de coordinación y control necesarios para la actividad de la organización (Ej.: Estructura de la organización).
- ✓ Factores Sociales: son las características individuales y grupales de las personas que son parte de una organización, sus relaciones, y la cultura organizacional.
- ✓ Tecnología: Se refiere a todo aquello que está directamente relacionado con la transformación de insumo a producto. Como el diseño del flujo de trabajo.
- ✓ Ambiente físico: son las características del espacio físico en el cual se encuentra la organización.

Para este modelo si se realizan cambios en alguno de los elementos de los subsistemas se producen cambios en la conducta individual y por tanto en los resultados organizacionales (Robertson, Robert y Porras, 1993). Por lo tanto estos elementos se convierten en las variables independientes o manipulables.



Figura 2: Modelo de desarrollo organizacional. En base a Porras y Robertson

## Resistencia al cambio organizacional

El cambio laboral opera en las actitudes de cada uno de los miembros de la organización, lo cual puede generar una serie de respuestas basadas en la manera en que las personas interpretan el cambio. Davis, K. y Newstrong, J. (1997) señalan que estas respuestas están determinadas tanto por la historia personal, como por el entorno de trabajo de cada individuo. (Fuentes, 2009)

Davis, K. y Newstrong, J. (1997) señalan una serie de respuestas al cambio:

- ✓ “Efecto Hawthorne”, implica que la sola observación de un grupo (o incluso la percepción de ser observado) tiende a operar cambios en el mismo.
- ✓ Otras respuestas son las que se dan en sujetos pertenecientes a un grupo. Estos suelen dar muestras de su lealtad uniéndose a éste y dando en conjunto una respuesta uniforme al cambio.

- ✓ Los sujetos también suelen evaluar los costos y beneficios del cambio. Estos costos pueden ser económicos, psicológicos o sociales. Las diferencias recaen en las singularidades de los individuos, hay algunos que enfatizan los costos mientras que otros perciben sólo los beneficios.
- ✓ Otra respuesta es la resistencia al cambio

Analizaremos la resistencia al cambio. Cualquier esfuerzo para obtener cambio organizacional (incluso si este pretende favorecer directamente a los trabajadores) encontrará resistencia, esto puede ser entendido bajo la conceptualización de Kurt Lewin como las fuerzas que buscan mantener el status quo, por lo tanto la resistencia puede ser definida como una reacción natural de los individuos y grupos que buscan aferrarse a las conductas ya conocidas y desarrolladas en el pasado y escapar de lo desconocido (Romeo, 1999), Burke (2008) señala que la resistencia refiere sobre todo al no querer perder algo de valor para las personas, y no como una oposición per se al cambio.

La manera en que las personas responden a un intento de cambio de sus conductas parece depender de un análisis del cambio, realizado implícitamente. Cada miembro de la organización desarrolla un contrato psicológico con la organización. Si el cambio que se le solicita a ese miembro viola ese contrato, el individuo no estará dispuesto a cambiar rápidamente su conducta. Sin embargo, si el cambio no daña su modo de comprender este contrato, el individuo se muestra muchas veces abierto al cambio. (Ugalde, 2008)

Las personas también pueden resistirse a los cambios porque la nueva conducta viola el contrato psicológico al requerir de ellos un comportamiento más allá de sus posibilidades personales.

Otra de las razones del porqué la resistencia al cambio es tan frecuente, es que la petición de cambio de la conducta a menudo crea incertidumbre y ansiedad en el individuo, simplemente porque los individuos no tienen claro qué es lo que el cambio va a significar para ellos, y esto vuelve incómodo a los usuarios del sistema.

Uno de los efectos secundarios de la incertidumbre son los rumores sobre el impacto al cambio. A causa de la ansiedad producida por los efectos que tendrán éste, y la incertidumbre que lo acompaña, los rumores, aun cuando no tengan relación alguna con

los hechos, ganan credibilidad en una situación en la que el grado de incertidumbre es demasiado grande para poder ser aceptado. (Ugalde, 2008)

Rodriguez (2001), señala que la resistencia al cambio proviene de los siguientes factores: de la necesidad de seguridad, de los intereses particulares que podrían verse amenazados, de la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio, de la inercia que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo, de interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc., de la falta de recursos, que pueden hacer fácil o difícil la mantención de una innovación, de envidias y malas disposiciones internas, que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos, de la dificultad de disentir, de atreverse a ser diferente.

Existen diversas propuestas de acción para lograr disminuir la resistencia al cambio. En general estas acciones apuntan a: (Franco, 2013; Watson, 1967)

- ✓ Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.
- ✓ Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio y de esta manera reducir la incertidumbre y seguridad.
- ✓ Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
- ✓ Buscar la raíz de la resistencia.
- ✓ No imponer el cambio.
- ✓ Desarrollar un cambio participativo, los miembros de la organización deben sentir el proyecto de cambio como algo propio.
- ✓ Confrontar percepciones y opiniones.
- ✓ Realizar cambios continuamente, si el proyecto se mantiene en continua revisión y consideración y la experiencia indica que el cambio es deseable, la resistencia disminuirá.
- ✓ Establecer compromiso común.
- ✓ Plantear el costo-beneficio del cambio, será importante que los empleados vean que el cambio va disminuir su carga laboral y no aumentarla, y en caso que lo haga mostrarles los beneficios que le traerá en el futuro.

## Gestión y dinámica laboral en las organizaciones de la salud pública

Según Tobar (2002), la gestión institucional involucra desafíos en tres dimensiones: el ser, el estar y el hacer.

El ser hace referencia a la esencia misma de la organización, implica definir con precisión la misión, visión y valores. El desafío del hacer comprende encontrar las funciones y acciones adecuadas que permitan alcanzar esa misión. Y finalmente el estar involucra la estructura formal de la organización, una cultura interna y la articulación con el ambiente externo.

En las organizaciones de salud, se tiende a descuidar la dimensión del ser. Por su característica de brindar servicios para atender necesidades urgentes y vitales, frecuentemente, los servicios de salud dejan poco espacio para la reflexión sobre el deber ser.

Un ejemplo de lo anterior son los hospitales. Muchos de los servicios de salud eran fundados con un propósito concreto que reflejaban las preocupaciones de sus fundadores. Sin embargo, con el paso del tiempo, esos propósitos generales se pueden haber visto distorsionados por cambios en la demanda y avances de la medicina que hayan generado nuevas preocupaciones que se superpusieron a la misión original del servicio. (Tobar, 2002)

Como resultado, es habitual observar en estas organizaciones la falta de una misión clara que oriente las acciones de los individuos.

En la definición de la misión de los servicios de salud, Tobar (2002), encuentra dos importantes amenazas. Por un lado, el inmovilismo que implica una inercia administrativa y es propio de la administración pública. Se siguen los procesos de forma ritual, lo que significa una importante resistencia al cambio. La otra amenaza, consiste en que la organización redefina su rumbo por iniciativa de un grupo de interés y no como resultado de un consenso integral. Si un área en particular impulsa el cambio, esto puede generar la reacción de otras áreas y provocar disputas internas.

En los hospitales públicos la estructura formal sienta las bases de una organización racional: pauta el desempeño y define como asignar sus recursos. Estos recursos son

aquellos que definen la capacidad de producción del hospital público, diseñada para producir el servicio de atención universal de salud a la población (Hintze 2003, en Crojethovic 2010). Sin embargo, cuando ese diseño formal se ve deteriorado, surge una nueva dinámica organizacional en la que se redefine la relación entre los sujetos y la estructura formal de la organización.

Este aspecto que acabamos de describir es lo que caracteriza a los hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires. Según Crojethovic (2010), estas instituciones han sufrido un constante deterioro generado por la falta de recursos materiales, de personal e infraestructura, sumado a tensiones políticas y sociales. Como consecuencia de esto, se ha generado un ambiente de incertidumbre y desprotección laboral dentro de estos hospitales, el cual determina las condiciones de precariedad en la que los trabajadores llevan a cabo su tarea y por ende del servicio que prestan. Sin embargo, se ha dado al mismo tiempo un elemento organizacional clave que es la participación no reglada de los sujetos mediante sus iniciativas, lo cual ha contribuido a restablecer el equilibrio de la organización frente a las adversidades que enfrenta.

Así, aquellos que viven la cotidianeidad de lo sucedido en el hospital se encuentran con cierta autonomía para confrontar los hechos, pero se encuentran solos, desarrollando sus actividades en condiciones precarias sin respaldo institucional. Así, se va entretejiendo el entramado organizacional de estos hospitales públicos, siendo los trabajadores de la salud quienes brindan las respuestas cotidianas a todas las problemáticas emergentes. (Crojethovic, 2010)

Según la investigación llevada a cabo por Crotejhovic, dentro de los hospitales públicos de la Provincia de Buenos Aires se han registrado diversos modos de participación, los cuales han quedado definidos según tres tipos de iniciativas no regladas: de corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Las iniciativas no regladas de corto plazo permiten resolver situaciones puntuales y tienen que ver con cuestiones externas a la organización pero también están relacionadas con su idiosincrasia.
- ✓ Las iniciativas no regladas de mediano plazo apuntan a resolver una situación particular, sin embargo a diferencia de las iniciativas de corto plazo, los conflictos

se resuelven de forma no precaria, debido a que implican la elaboración de un proyecto y la movilización de contactos para valerse de recursos que permitan resolver esa situación. Estos cambios se registran en ciertas áreas o sectores, generando cierta inequidad al interior del hospital.

- ✓ Por último en las iniciativas no regladas de largo plazo también subyace un proyecto pero a diferencia de las de mediano plazo, éstas logran quebrar las estructuras vigentes, produciendo un cambio en las condiciones normativas y brindando una solución al problema estructural.

## Investigación

### Descripción del Sistema de Salud argentino

El sistema de salud argentino está conformado por tres sectores: el sector público, la seguridad social y el sector privado. El Sector Público financia y provee servicios de salud a partir de 24 instituciones descentralizadas, que son los Ministerios de Salud de las provincias, y el Ministerio de Salud a nivel nacional, y en algunas provincias, como la de Buenos Aires, también se encuentra descentralizada a nivel municipal. La mayor parte de la capacidad instalada se encuentra bajo la órbita provincial. Los presupuestos provinciales del sector sostienen principalmente a los hospitales, mientras que el estado nacional financia organismos descentralizados y programas verticales.

Además de la disparidad provincial, deben considerarse la diversidad de la provisión pública y las dificultades para conformar sistemas coordinados. Una parte importante de los centros de atención primaria dependen de las municipalidades, especialmente en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Corrientes, con los niveles de autonomía municipal más altos.

Tal como está configurado el sistema público de salud existen roles definidos para el gobierno nacional y provincial. Mientras que al primero se le asignan funciones de realizar una planificación general, regular y coordinar el sistema, asignar recursos nacionales, etc., los estados provinciales deben asumir la planificación local, la asignación de recursos, la implementación de programas (prevención y asistencia) y el mantenimiento de los establecimientos (hospitales).

El sistema público de salud es de acceso gratuito y universal, brindando cobertura a toda la población más allá que tenga algún otro tipo de cobertura adicional. La población sin obra social u otro plan de salud, a nivel nacional representan el 36%. En cuanto a la población con cobertura de la Seguridad Social, en su conjunto (Obras Sociales Nacionales y Provinciales y PAMI), representa el 46% de la población. A su vez, el 11% de la población cuenta con cobertura de medicina prepaga financiada a través del re-direccionamiento de sus aportes desde alguna obra social nacional, mientras un 5% cuenta con este tipo de cobertura de modo exclusivamente voluntario y directo. Los beneficiarios de programas y planes nacionales de salud (Plan SUMAR, Incluir Salud), representan solo el 2%.

## Los Hospitales Públicos de la Provincia de Buenos Aires

### Complejidad Hospitalaria

El concepto de complejidad hospitalaria se refiere al grado de resolución de casos diagnósticos y realización de procedimientos clínico quirúrgicos. Tradicionalmente, y en base a la información disponible, este análisis recaía en la consideración de la oferta hospitalaria exclusivamente. Los hospitales de mayor complejidad están equipados como para responder a casos más complejos de recuperación de la salud. Este equipamiento se refiere a infraestructura, a tecnologías (aparatoología médica) y a recursos humanos con capacidad de utilizar esas tecnologías en un marco de actualización de la ciencia médica. Es decir, desde el lado de la oferta, la complejidad hospitalaria, surge de un relevamiento de la estructura edilicia, la tecnología incorporada y la capacidad de sus RRHH, que se determina en especialidades médicas y se manifiestan en departamentos de Servicios del Hospital.

El departamento de Normatización de la Atención Médica del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires elaboró en 1990 un relevamiento titulado “Perfiles de Complejidad Hospitalaria” basado en una encuesta sobre las características de cada efector, respecto a la infraestructura, cantidad de servicios, actividades docentes, etc. que sirvió de antecedente para la categorización hospitalaria de los efectores provinciales.

El Decreto 3280/90 reglamenta los establecimientos asistenciales y brinda una clasificación de los mismos. Los establecimientos polivalentes con internación y con prestación quirúrgica se dividen en cuatro categorías, utilizando criterios de complejidad y riesgo. Respecto a los perfiles de internación, cada categoría incluye:

--- **Categoría 1:** Establecimientos de mínima complejidad, incluye Internación general, Parto de bajo riesgo y Cirugía menor.

--- **Categoría 2:** Establecimientos de mediana complejidad donde se desarrollan: Internación de las cuatro especialidades básicas (pediatría, clínica médica, cirugía y ginecología) y eventualmente de cardiología y traumatología; y Parto de bajo riesgo.

--- **Categoría 3:** Establecimientos de mediana complejidad donde se desarrollan: Internaciones clínicas, quirúrgicas y de especialidades; Parto de bajo riesgo o alto riesgo materno; e incluye Unidad de cuidados intensivos.

--- **Categoría 4:** Establecimientos de alta complejidad ubicados preferentemente en localidades estratégicas por su densidad poblacional y/o vías de comunicación, donde se desarrollan: Internaciones clínicas, quirúrgicas y de especialidades; Parto de bajo riesgo y de alto riesgo materno-infantil; Cirugía menor, mediana, mayor y especializada de alto riesgo; Unidad de terapia intensiva; Unidad de terapia intensiva neonatal.

La complejidad hospitalaria es, además, un concepto estratégico para el ordenamiento de la oferta de servicios de salud. La reglamentación (Decreto 135/2003) de la ley 11.072/91 (Hospital Descentralizado) indica el ordenamiento y organización de la atención por redes de servicios, en las cuales se integran los distintos niveles de complejidad creciente, contemplando especialmente los mecanismos de referencia y contra referencia y la estrategia de Atención Primaria de la Salud.

#### Plantas Físicas y Servicios en Hospitales Públicos de la Provincia de Buenos Aires

En el Artículo 25º del decreto 3280/90 se establece respecto a las condiciones a cumplir en su la planta física y servicios. En un inciso k) específicamente se refiere a la alimentación estableciendo:

*...” k) Para la alimentación de pacientes, tanto la estructura edilicia como el equipamiento de utensilios, aun previéndose servicios externos de alimentación, asegurará una ración regular, con las variantes dietéticas que correspondan, servidas al paciente en la cama, en condiciones bromatológicas, de calidad, suficiente y temperatura adecuada.”*

#### Hospital de Niños de La Plata – Provincia de Buenos Aires – Argentina

De acuerdo a lo expresado precedentemente, corresponde al Hospital de Niños de La Plata la clasificación de *Hospital Interzonal Especializado de Agudos*. (Categoría 4)

## Antecedentes históricos

En 1889 se crea lo que es hoy el Hospital de Niños de La Plata, con el objetivo de atender la demanda de atención pediátrica en la ciudad de La Plata, Capital de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, recién fundada; tuvo el privilegio de contar entre sus iniciadores a la Superiora Ludovica de Angelis, un manantial de virtudes puestas al servicio del prójimo - El Hospital ha sido cuna de maestros ilustres de la pediatría, cirugía y neonatología nacional e internacional.

El Hospital experimentó una gran transformación a partir de 1968, año en el que se creó las residencias de clínica pediátrica siendo el encargado de Docencia e Investigación. El poblar el Hospital de jóvenes ávidos de aprender y poder hacerlo al lado de célebres maestros aumentó el prestigio del Hospital de manera notable, la integración docente asistencial pasó a ser un hecho cotidiano.

Sin duda que el progreso edilicio debió acompañar este impulso de desarrollo: la evidencia de ello la constituyen el Centro Quirúrgico cuya construcción llevó mucho tiempo pero actualmente funciona a pleno. En él se realizaron las adaptaciones edilicias para el funcionamiento del Servicio de Cirugía Cardiovascular y Trasplante de Órganos Sólidos.

En el Hospital funcionan tres servicios de Terapia Intensiva: Neonatal, Pediátrica y Cardiovascular, y 2 servicio de terapia intermedia: Clínica y quirúrgica.

Conjuntamente con el crecimiento en los aspectos asistenciales, docentes y de investigación se incorporó un modelo de gestión que fortaleció las áreas técnica, contable y legal: la Oficina Técnica a cargo de un ingeniero; el Área Contable que incluye administración, compras y SAMO estrechamente ligada a la Oficina de Asuntos Legales, integrada por dos abogados. Se constituyó también un grupo interdisciplinario, integrado por un técnico en Saneamiento, que se ocupa de Bioseguridad para analizar las numerosas situaciones que se presentan.

El tema de la edad de los pacientes plantea numerosas controversias pues si bien es cierto que el límite de la pediatría se planteó en los 14 años, las patologías de la infancia continúan sus diferentes etapas evolutivas en la adolescencia y la juventud temprana, por ello en los casos que lo requieren se extiende la edad de atención hasta esas etapas.

Cuando el motivo de consulta surge en edades posteriores a los 14 años se trata de derivar al paciente a los hospitales de adultos. En ambos casos desde el Hospital se han generado mecanismos de transición gradual que brinde comodidad y seguridad al paciente, su familia y que de ningún modo le genere un sentimiento de abandono.

#### El Hospital de Niños de La Plata y el sistema hospitalario argentino.

Este hospital se encuentra ranqueado en el lugar 19 entre las instituciones públicas y privadas con mejor performance en Argentina.

El Ranking de Hospitales mide el volumen, visibilidad e impacto de las páginas web publicadas por los hospitales, con un énfasis especial en la producción científica (artículos evaluados, contribuciones a congresos, borradores, monografías, tesis doctorales, informes, etc.), pero también teniendo en cuenta otros materiales como el proveniente de cursos, documentación de seminarios o grupos de trabajo, bibliotecas digitales, bases de datos, multimedia, páginas personales, etc., y la información general de la institución, sus departamentos, grupos de investigación o servicios de soporte y gente trabajando o atendiendo a cursos.

El “Ranking Mundial de Hospitales en la Web” es una iniciativa del Laboratorio de Cibermetría que pertenece al Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC) que es parte del mayor centro nacional de investigación de España, el CSIC.

El Laboratorio de Cibermetría se dedica al análisis cuantitativo de Internet y los contenidos de la Red, especialmente de aquellos relacionados con el proceso de generación y comunicación académica del conocimiento científico. Esta es una nueva y emergente disciplina que ha sido denominada Cibermetría (el grupo desarrolló y publica la revista electrónica gratuita Cybermetrics desde 1997), también conocida como Webometría.

## Objeto de Estudio

Como se mencionara precedentemente, el hospital es una institución pública de alta complejidad dependiente del gobierno de la Provincia de Buenos Aires que se ocupa de la atención del niño (niños de 0 hasta los 14 años y durante los 365 días del año).

El nosocomio desarrolla su actividad asistencial a través de servicios de clínica, cirugía y especialidades pediátricas; cuenta con 29 salas de internación que permiten albergar a 350 pacientes. Ello determinó que durante los últimos años se hayan producido entre 14.000 y 15.000 egresos con una mortalidad de alrededor de 1.5 %.

En el área ambulatoria funcionan consultorios externos de patología clínica y los consultorios de seguimiento de las diferentes patologías que se han asistido durante la etapa de internación. Así se han generado en los últimos años más de 350.000 consultas anuales.

El objeto de estudio es el Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas del Servicio de Nutrición del Hospital de Niños Sor María Ludovica de la Ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires – Argentina.

### Descripción del Servicio:

El **Servicio de Nutrición y Dietoterapia** fue impulsado con el propósito de desarrollar la asistencia nutricional de pacientes complejos. A partir del año 1983 funciona la Unidad de Internación de Terapia Nutricional y los consultorios para el seguimiento de éstos pacientes. El Hospital contaba entonces con una Unidad de Rehabilitación cuyo enfoque estaba puesto en la asistencia de niños con desnutrición primaria.

En el año 1985 se crea la Sala de Internación y se concreta la primera Nutrición Parenteral en Domicilio. A partir del año 1997 el Hospital cuenta con un área centralizada de Preparación de fórmulas endovenosas dentro del Servicio de Farmacia lo cual es parte fundamental para la asistencia de éste grupo de niños. El Servicio brinda además la asistencia nutricional permanente de los pacientes hospitalizados en otros Servicios del Hospital.

En el año 2000 se define la figura del **Servicio de Nutrición y Dietoterapia** el cual se constituye con la Sala de Internación (Sala 13), los consultorios de seguimiento de pacientes domiciliarios, los consultorios de la Unidad de pacientes ambulatorios y el Área de Alimentación y Dietoterapia (Alimentación y Lactario).

El Ministerio de Salud Provincial bajo Resolución N° 6382 del 5 de diciembre del año 2006 aprueba el Programa de "Soporte Nutricional y Rehabilitación Intestinal" para pacientes adultos y pediátricos. Para el desarrollo de dicho Programa son declarados Centros de Referencia los Servicios de Soporte Nutricional del Hospital San Martín para los adultos y el servicio objeto de estudio para los niños.

El Servicio ha desarrollado en los últimos años áreas específicas de asistencia dentro de las cuales podemos mencionar: Obesidad Infantil, Trastornos de la Conducta Alimentaria e Implementación de Dieta Cetogénica, y participa activamente en la asistencia nutricional de pacientes quirúrgicos, con errores congénitos del metabolismo y con Fibrosis Quística. En 2011 se crea la Unidad de Alimentación Parenteral Domiciliaria y a partir del año 2012 PPAS (Programa Provincial de Alimentación Saludable).

El Servicio de Nutrición y Dietoterapia ha sido reconocido como: Centro de Referencia a nivel nacional para la asistencia de pacientes dependientes de Soporte Nutricional y es el único Servicio en el ámbito público que asiste a pacientes con Nutrición Parenteral Domiciliaria.

#### Descripción de la Unidad de Alimentación y Dietoterapia:

Como se mencionó anteriormente, la Unidad de Alimentación y Dietoterapia forma parte de una estructura que depende del Servicio de Nutrición y Dietoterapia.

El objetivo principal de la Unidad es mantener y/o mejorar el estado nutricional del paciente brindando una alimentación completa y adecuada según necesidades a través de acciones y actividades destinadas a prevenir y recuperar la salud de la población asistida.

En su planta funcional esta dependencia tiene a su cargo la Cocina Central con un servicio tercerizado (elaborando un promedio diario de 400 raciones) y el Lactario Central

con un sistema de autogestión y una producción anual de aproximadamente 360 mil raciones anuales, de fórmulas lácteas reconstituida de distinto tipo.

En un plano normativo se realiza la gestión del Servicio con toda la planificación y administración asegurando el correcto funcionamiento de las áreas respectivas.

El Lactario Central cuenta con un plantel de 15 personas con formación en puericultura. Se establecen las pautas relativas a compras y elaboración, normatizando los procesos de producción para lograr fórmulas lácteas bacteriológicamente seguras, respondiendo a las prescripciones de los pacientes.

En el área asistencial se realiza valoración nutricional del paciente, con el fin de identificar precozmente el riesgo nutricional, con el objetivo de un seguimiento y monitoreo en el tiempo.

A través del consultorio externo se responde a las necesidades propias del Hospital. De este modo, se realizan actividades que apuntan a la especialización de patologías de una complejidad acordes a éste nivel de atención.

#### Errores congénitos del metabolismo

- Patologías renales
- Patologías Intestinales
- Obesidad Infanto-Juvenil
- Diabetes tipo I – Conteo de H. de C.

En docencia e investigación se desarrollan espacios de intercambio de publicaciones científicas, ateneos y proyectos de investigación.

Se lleva a cabo educación alimentaria para pacientes y familiares en forma de talleres y grupos de trabajo.

El conjunto de todas las actividades sienta sus bases en pilares fundamentales, los cuales son:

- Interdisciplinariedad
- Capacitación permanente

- Evaluación y retroalimentación

## Ejes de Intervención

Disponer de una comprensión limitada de la historia, cultura, procedimientos de operación y del personal de una dependencia de la Administración Pública y específicamente del sector salud, al que se le introduce un cambio organizacional, lo cual puede traer aparejado frentes de conflictos que se prolonguen en el tiempo, dañando la eficacia y eficiencia del sector a intervenir, sobre todo cuando la disponibilidad de recursos es sumamente escasa, como es el caso de nuestro objeto de estudio.

Recordemos que los cambios se dan en tres ejes: la estructura, la tecnología y el personal; la estructura incluyen cualesquier cambios en variables estructurales como relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, otorgamiento de facultades de decisión a los empleados o rediseño de puestos. Los cambios de tecnología abarcan las modificaciones en la forma en que se desempeña el trabajo o los métodos y equipos utilizados. Los cambios en el personal se refieren a cambios en actitud, expectativas, percepciones y comportamiento de individuos o grupos.

Con frecuencia, cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. Los cambios de diseño estructural también podrían incluir cambiar de una estructura funcional a una estructura de producto o la creación de un diseño de estructura de proyecto.

El cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos, en la actualidad se entiende por lo general en la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización.

Cambios en el personal comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la

naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales. Antes de aplicar las técnicas que por lo general utilizan para implementar cambios conductuales, los responsables de las organizaciones deben asegurarse de que han tomado en cuenta las características culturales y si dichas técnicas “tienen sentido en la cultura local”.

La resistencia al cambio está bien documentada (Katz, 1974). Las razones principales incluyen incertidumbre, hábitos, inquietudes sobre pérdidas personales y la creencia de que el cambio no es bueno para la organización. El cambio sustituye lo conocido por lo incierto.

Los empleados de las organizaciones enfrentan una gran incertidumbre al presentarse cambios en la estructura y/o la tecnología. Por cuanto y dado que en nuestro objeto de estudio se han aplicado métodos de control de calidad basados en la inspección y el control, algunos podrían temer no ser capaces de hacerlo y desarrollar actitudes negativas frente al cambio, o comportarse de manera deficiente si tienen que utilizar estas nuevas metodologías.

En segunda instancia debemos considerar que cuando confrontamos con el cambio, nuestra tendencia a responder de la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia. La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo que ya poseemos. El cambio amenaza las inversiones que las personas ya han hecho en el status quo. Una última causa de resistencia es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con los objetivos e intereses de la organización.

La intervención sobre el objeto de estudio consistió en evaluar, la resistencia al cambio de los integrantes del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital de Niños de La Plata, durante el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Alimentaria.

## Metodología

Estudio exploratorio realizado a través un censo de opinión a la población que compone el Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles – del Hospital de Alta

Complejidad de Niños Sor María Ludovica de la Ciudad de La Plata – Buenos Aires Argentina con el objetivo de determinar el nivel de resistencia al cambio de sus integrantes en respuesta a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

## **Descripción del periodo de estudio**

Desde principio de año 2016 se encuentra en proceso de implementación un Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles (CEFLI) – Servicio de Nutrición – Hospital de Niños de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Se realizó una intervención a todos los integrantes del centro con el objetivo de evaluar índices y resistencia al cambio durante el momento inicial de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Instrumento de recolección de la información**

El instrumento empleado para la recolección de información es una adaptación del modelo presentado por Gustavo García Chacón del Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos.

Dicho instrumento consistió en una encuesta de 28 preguntas que guardan relación con una serie de factores que pueden influir en la resistencia o flexibilidad que los individuos tengan frente a un proceso de cambio. Dichos factores fueron agrupados en las siguientes cinco dimensiones: Factores individuales asociados al querer/sentir/desear; Factores asociados a la organización; Factores asociados a las autoridades de la Organización (hospital); Factores asociados a los Agentes de cambio y Factores asociados al proyecto de cambio.

Factores individuales asociados al querer/sentir/saber:

- Seguridad/confianza ante el cambio

- Optimismo ante el cambio
- Flexibilidad ante los cambios
- Aprobación al cambio
- Autoestima respecto al cambio

Factores asociados a la organización:

- Comunicación organizacional
- Clima organizacional
- Flexibilidad organizacional (normas)
- Legitimidad de poder
- Entorno/contexto
- Experiencias de cambios organizacionales

Factores asociados a las autoridades de la organización:

- Saber /conocer (conocimientos, habilidades y competencias)
- Querer/ sentir / desear
- Responsabilidad
- Compromiso con la organización

Factores asociados a los agentes de cambio

- Saber /conocer (conocimientos, habilidades y competencias)
- Querer/ sentir / desear
- Responsabilidad
- Compromiso con la organización

Factores asociados al proyecto de cambio:

- Proceso de toma de decisiones
- Diagnóstico de la situación actual
- Proceso de planificación
- Conformación equipo de trabajo
- Proceso de seguimiento y control
- Proceso de evaluación

- Proceso de comunicación
- Proceso de formación y capacitación
- Proceso de institucionalización

Personas claves:

Las autoridades son los individuos o grupos con el poder de sancionar y legitimar los proyectos asociados al proceso de cambio.

Los agentes de cambio son los individuos o grupos responsables por facilitar la implantación del cambio

Categorías de resistencia:

Factores ligados al individuo: son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio.

Factores ligados a la organización: son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio, relacionadas, con la percepción que tiene el individuo sobre las mismas.

Tipos de factores:

- Factores individuales asociados al Querer/ Sentir/Desear: Conjunto de rasgos personales (sentimientos y deseos) asociados al proceso de cambio organizacional.
- Factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio: Conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio.
- Factores organizacionales asociados al proyecto: Conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar o dificultar) en el desarrollo del mismo.
- Factores organizacionales asociados a los involucrados: Rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el

proyecto de cambio en la organización, en función de la percepción de los otros involucrados.

Indicadores:

- Seguridad/Confianza ante el cambio: Se refiere al grado o nivel de seguridad y confianza del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la cantidad de miedo y dudas del individuo ante los riesgos asociados al cambio.
- Optimismo ante el cambio: Se refiere al grado o nivel de optimismo del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo (más o menos favorable) sobre el proceso de cambio.
- Flexibilidad ante los cambios: Se refiere al grado o nivel de flexibilidad ante los procesos de cambio, en general. Esta cualidad está asociada a la capacidad del individuo para aceptar y adaptarse a los procesos de cambio.
- Aprobación del cambio: Se refiere al grado o nivel de aprobación del proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo sobre la necesidad y urgencia del cambio.
- Autoestima con respecto al cambio Se refiere al grado o nivel de autoestima del individuo con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la valoración que hace el individuo sobre sí mismo acerca de la capacidad para lograr y contribuir con el proceso de cambio.
- Comunicación organizacional: Se refiere a la percepción del individuo sobre los procesos de comunicación en la organización (estrategias, canales, procesos de retroalimentación, etc.) y su contribución al cambio.
- Clima organizacional: Se refiere a la percepción del individuo sobre el clima organizacional (condiciones o circunstancias sociales) y su contribución al proceso de cambio.

- Flexibilidad de la organización (normas): Se refiere a la percepción del individuo sobre la estructura normativa (políticas, normas, reglamentos), los hábitos asociados a dicha normativa y la contribución de todo ello al cambio.
- Legitimidad del poder: Se refiere a la percepción del individuo sobre el ajuste a derecho/aceptación/competencia de las autoridades o líderes de la organización y su contribución al proceso de cambio.
- Entorno/Contexto: Se refiere a la percepción del individuo sobre el impacto del contexto/entorno, sus exigencias y la capacidad de adaptación de la organización mediante el desarrollo de cambios.
- Experiencias de cambios organizacionales: Se refiere a la percepción del individuo sobre la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios basándose en las experiencias previas.
- Saber/conocer (conocimientos, habilidades y competencias): Se refiere a la percepción del individuo acerca de la formación, experiencia y habilidades o destrezas de los otros involucrados, todo ello con referencia al proceso de cambio y las competencias necesarias para contribuir con él y lograr los objetivos planteados. Incluye los conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio y exigidos por éste, la capacidad de integración (relaciones interpersonales/ trabajo en equipo), la capacidad para la resolución y manejo de conflictos, la capacidad para la comunicación, el autocontrol, la capacidad para entender a los demás, la organización, la capacidad analítica e interpretativa y la orientación al aprendizaje
- Querer/Sentir/Desear: Se refiere a la percepción del individuo acerca del nivel de deseo y demás caracteres o rasgos personales asociados al proceso de cambio, de los otros involucrados. Incluye la seguridad y confianza, el optimismo, la comodidad, la certidumbre, la motivación, el compromiso, la lealtad, la flexibilidad, la voluntad, la aprobación, la satisfacción, la paciencia, el respeto, la autoestima y el sentido de colaboración.
- Responsabilidad (comprensión y cumplimiento): Se refiere a la percepción del individuo acerca de la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con los objetivos y responsabilidades fundamentales exigidos a los involucrados.

- Compromiso con la organización: Se refiere a la percepción del individuo acerca del grado o nivel de identificación de los otros involucrados con la misión, los valores, los principios y la cultura de la institución, además de la identificación y compromiso con el proceso de cambio organizacional.
- Proceso de toma de decisiones: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la toma de decisiones relacionadas con el proyecto y los niveles de participación de los involucrados.
- Diagnóstico de la situación actual: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la identificación y análisis de los problemas, dificultades y obstáculos que dan origen al cambio.
- Proceso de planificación: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al diseño de los planes y estrategia general del proyecto (alcance, tiempo, costos, calidad, etc.).
- Conformación del equipo de trabajo: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la selección/ mantenimiento del conjunto de equipos de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Proceso de seguimiento y control: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al monitoreo constante de los planes y el equipo encargado de su desarrollo.
- Proceso de evaluación: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la revisión, calificación y evaluación de la cantidad y calidad de los productos obtenidos.
- Proceso de comunicación: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la permanente información, comunicación y retroalimentación necesaria para el desarrollo del proyecto.
- Proceso de formación y capacitación: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la definición y desarrollo de los planes de adiestramiento necesarios para la asimilación de los cambios (nuevos productos, herramientas, métodos de trabajo, etc.).

- Proceso de institucionalización: Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la internalización e incorporación de los cambios a la cultura organizativa.

El enfoque plantea la posibilidad de efectuar mediciones en función de los involucrados al proceso de cambio y los tipos de factores o categorías asociados a la resistencia (individual y organizacional).

La importancia del instrumento es que permite recoger información sobre el sentido (resistencia o flexibilidad) de las respuestas de cada individuo, pero al mismo tiempo sobre su intensidad. Para ello se utiliza un baremo cualitativo en base a la escala de Likert y otro cuantitativo que posibilita la presentación de la información mediante gráficos radiales.

El baremo cuantitativo consiste en una escala de -12 a 12. Esta escala continua ofrece mayores posibilidades de precisión en la medición. Es importante aclarar que el extremo izquierdo de la escala (-12) está asociado a un menor nivel de resistencia al cambio y el extremo derecho (+12) está asociado a un mayor nivel de resistencia al cambio. Es decir, el extremo negativo en el baremo cuantitativo está asociado al extremo positivo del baremo cualitativo.

La metodología empleada permite identificar tres tipos de posturas posibles frente al cambio: aquellos que apoyan al cambio, aquellos que se resisten al cambio y aquellos que se muestran indiferentes ante el cambio.

Los gráficos radiales mediante los cuales se presenta la información se elaboran en función de la escala cuantitativa considerada (-12 a +12). La circunferencia del gráfico radial guarda relación con los factores considerados en el análisis. Las distintas dimensiones en que se agrupan dichos factores tienen relación con determinados segmentos del gráfico.

El nivel de resistencia al cambio está directamente relacionado con el tamaño de la telaraña que se forma (una telaraña o gráfico más grande está asociado a una mayor resistencia, y una telaraña o gráfico de menor tamaño está asociado a una menor

resistencia). Sin embargo, existe una sección del gráfico donde aun cuando se conforma una telaraña, la misma ya no tiene relación con el nivel de resistencia sino más bien con el nivel de apoyo o flexibilidad ante un cambio particular. Esto debido a que podemos dividir el gráfico en tres zonas diferentes: zona de apoyo, zona neutra y zona de resistencia al cambio.

Estas zonas están asociadas a los siguientes segmentos de la escala cuantitativa:

- De +12 a +3 estaremos en la zona de resistencia ante los cambios.
- De -2 a +2 estaremos en una zona neutra (no hay resistencia ni tampoco apoyo a la iniciativa de cambio).
- De -3 a -12 estaremos en la zona de flexibilidad o apoyo a la iniciativa de cambio.

A su vez, podemos dividir las zonas de resistencia y flexibilidad de la siguiente manera:

Zona de apoyo:

- De -12 a -8 estaremos en la zona de máximo apoyo
- De -7 a -3 estaremos en la zona de moderado apoyo

Zona de resistencia:

- De 3 a 7 estaremos en la zona de moderada resistencia.
- De 8 a 12 estaremos en la zona de máxima resistencia.

## **Análisis Estadísticos:**

Se utilizarán los valores promedios de las dimensiones estudiadas y en el análisis estadístico la correlación entre variables para explicar la resistencia al Proyecto. Los paquetes informáticos utilizados para el procesamiento de la información son Microsoft Office V. 2013 (Word y Excel) y SPSS V. 20.

## Resultados

La población estudiada se encuentra constituida de acuerdo a la siguiente descripción:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agente Cambio	1	6,3	6,3	6,3
Autoridades	2	12,5	12,5	18,8
Limpieza	1	6,3	6,3	25,0
Válidos Operador Fin de Semana	4	25,0	25,0	50,0
Operador Turno Mañana	5	31,3	31,3	81,3
Operador Turno Tarde	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

La población se encuentra integrada por 2 (12.5%) profesionales que desempeñan el rol de autoridades y un profesional que cumple el rol de agente de cambio. Los planteles de elaboración de productos están integrados por 5 (31%) personas del turno mañana, 3 (18.8%) del turno tarde y 4 (25%) que se desempeñan los fines de semana. Las tareas de limpieza las desempeña una persona (6.3%) que indistintamente asiste al turno mañana o tarde a cumplir sus función de acuerdo a los requerimientos del Centro.

Como puede observarse en la tabla siguiente el 25% del personal se desempeña los días sábados y domingos, el 56.3% en la jornada matutina y el 18.8% en jornada vespertina.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FS	4	25,0	25,0	25,0
Válidos M	9	56,3	56,3	81,3
T	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	



Figura 3

La población del Centro está integrada mayoritariamente por personal de sexo femenino (68.8%) correspondiendo aproximadamente a un tercio (31.3%) al plantel de hombres.

SEXO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	F	11	68,8	68,8
	M	5	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0



Figura 4

La población del Centro cuenta con un rango etario de 24 a 63 años y el 75% de sus integrantes con una antigüedad igual a menor a 10 años en el Centro y el Hospital. Respecto a la educación, se encontró que el 25% de los integrantes posee educación primaria, el 37,5% secundaria y el resto (37,5%) superior (terciaria y universitaria).

EDUCACION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	4	25,0	25,0
	Secundaria	6	37,5	62,5
	Terciaria	3	18,8	81,3
	Universitaria	3	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

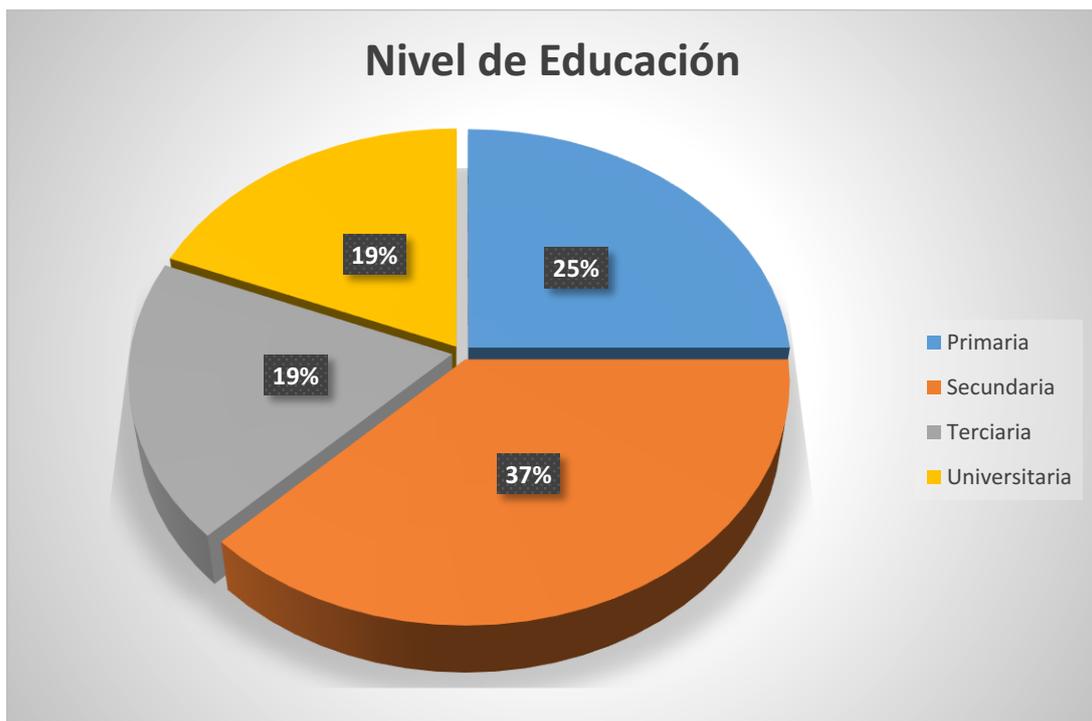


Figura 5

En el gráfico siguiente se presentan los índices de resistencia al cambio asociados a las distintas dimensiones. Como puede observarse el índice global al Cambio Organizacional fue de -5,4, el índice de observación individual ante el cambio fue uno de los de menor resistencia (-7,3), siendo el de mayor resistencia el que corresponde a la

Organización con -1,5 seguido por el de las Autoridades con -4,8 y el Proyecto con -5,6. La menor resistencia al cambio la recibió el agente de cambio con -7,9.

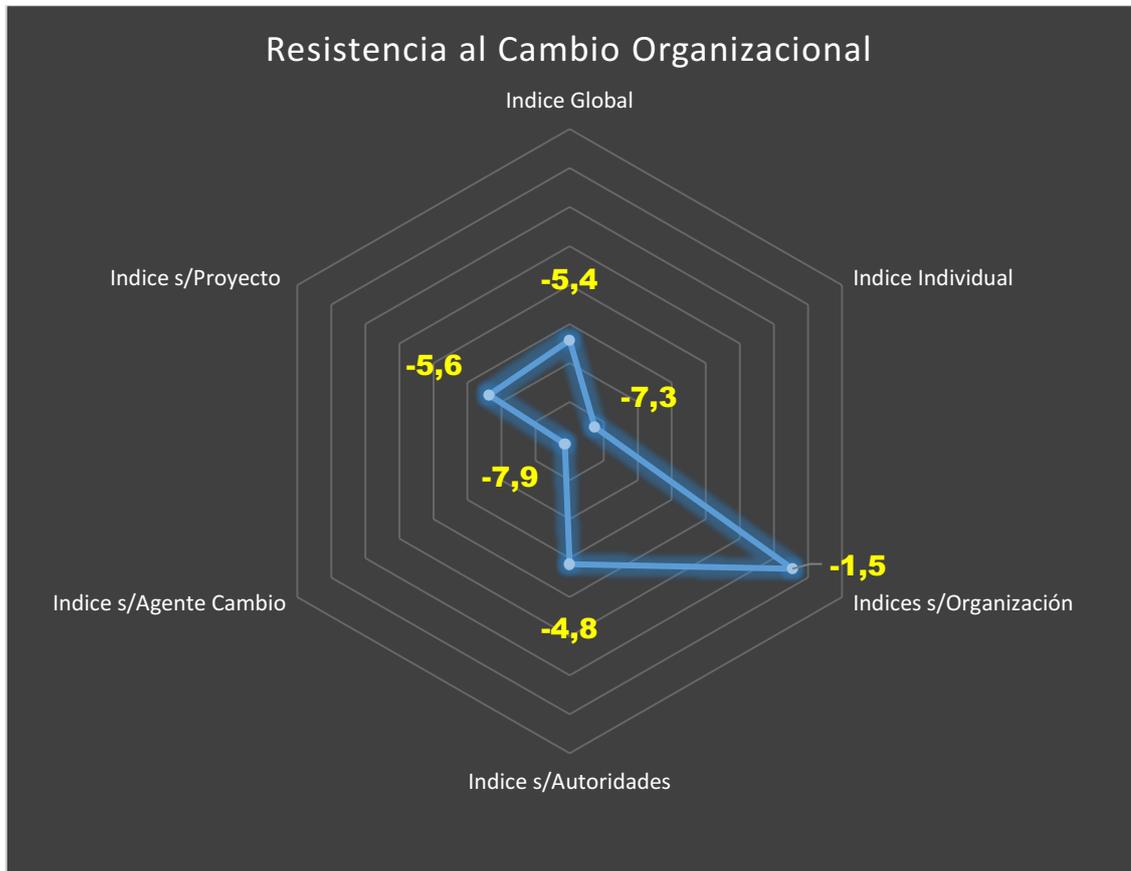


Figura 6

Estos valores son presentados en la tabla siguiente con su correspondiente desvío.

**Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
PROM_IND	-7,31	4,644	16
PROM_ORG	-1,450	3,4601	16
PROM_AUT	-4,838	5,0956	16
PROM_AGTC	-7,869	4,6633	16
PROM_PROY	-5,631	4,1151	16

A continuación se presenta la tabla y el gráfico con índices de resistencia al cambio asociados a las cinco dimensiones y el índice global para cada uno de los turnos considerados: turno mañana, turno tarde y fin de semana. Los dos profesionales que

cumplen el rol de autoridades y el agente de cambio fueron considerados, para el análisis, como parte integrante del turno mañana, debido a que es el período donde se desenvuelven por más tiempo en relación al resto de los turnos y por lo tanto el período en el que ejercen mayor influencia. Lo mismo sucede con el personal de limpieza, quien se desempeña mayoritariamente en el turno mañana. Esta persona, a su vez, es la encargada de realizar la tarea de reparto del producto que se elabora en el Centro.

	<b>Global</b>	<b>IND</b>	<b>ORG</b>	<b>AUT</b>	<b>AGTC</b>	<b>PROY</b>
<b>M</b>	-4,2	-5,7	-0,9	-4,1	-6,2	-4,3
<b>T</b>	-6,89	-10,4	0,2	-8,3	-9,5	-6,4
<b>FS</b>	-6,95	-8,4	-4,0	-3,9	-10,4	-8,2

Se puede observar que el área (telaraña) correspondiente al turno mañana es la de mayor dimensión, seguida por las que correspondientes al turno tarde y el turno del fin de semana con dimensiones similares.

Tanto para el turno mañana como para el turno tarde, gran parte de la superficie de sus áreas se concentra en el segmento del gráfico radial asociado a la dimensión de factores organizacionales. En cambio, el área correspondiente al fin de semana coincide en mayor proporción son los segmentos que guardan relación con factores organizacionales y factores asociados a las autoridades de la organización.

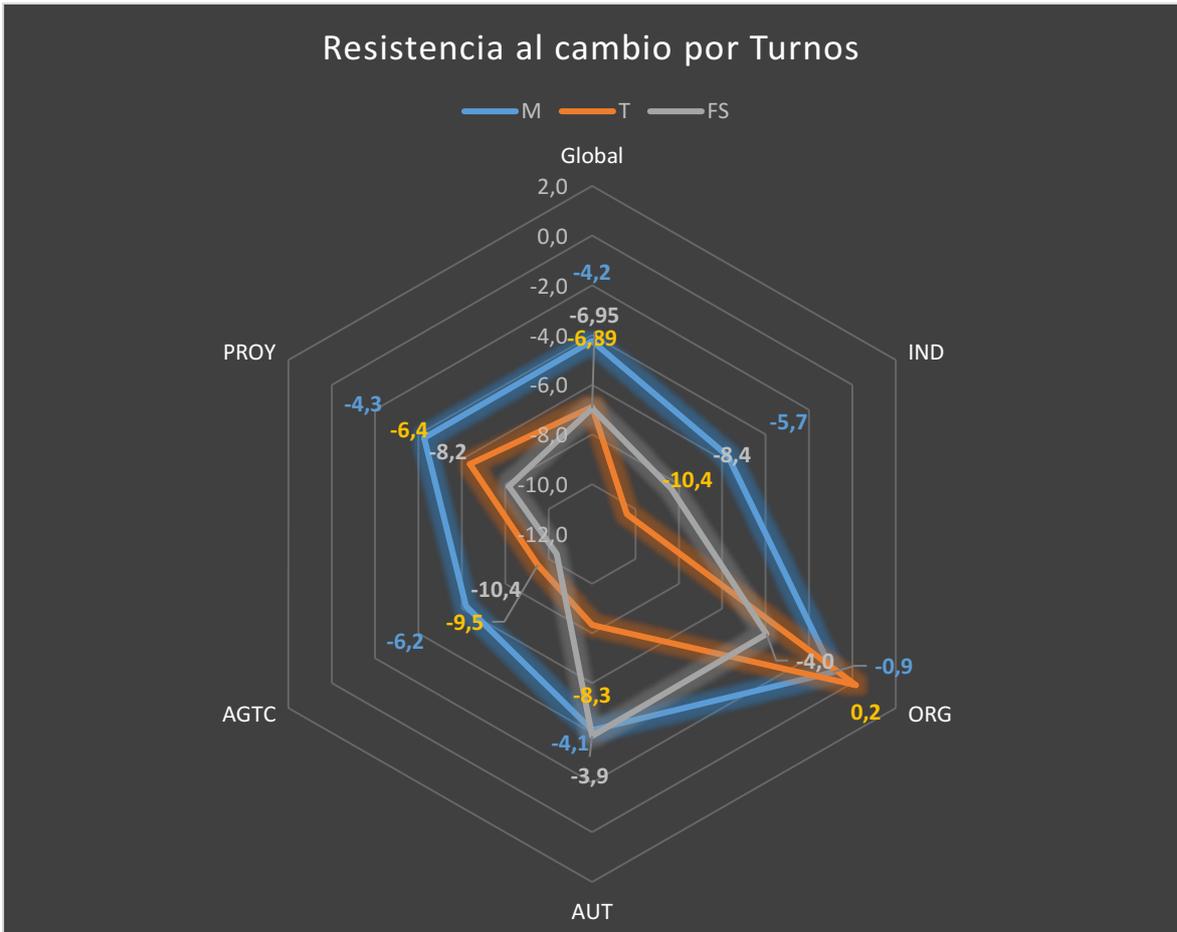


Figura 7

El siguiente gráfico muestra el nivel de resistencia promedio del total de la población para cada factor, donde:

P1_IND	Seguridad/confianza ante el cambio
P2_IND	Optimismo ante el cambio
P3_IND	Flexibilidad ante los cambios
P4_IND	Aprobación al cambio
P5_IND	Autoestima respecto al cambio
P1_ORG	Comunicación organizacional
P2_ORG	Clima organizacional
P3_ORG	Flexibilidad organizacional (normas)
P4_ORG	Legitimidad de poder
P5_ORG	Entorno/contexto
P6_ORG	Experiencias de cambios organizacionales
P1_AUT	Saber /conocer (conocimientos, habilidades y competencias)
P2_AUT	Querer/ sentir / desear
P3_AUT	Responsabilidad

P4_AUT	Compromiso con la organización
P1_AGTC	Saber /conocer (conocimientos, habilidades y competencias)
P2_AGTC	Querer/ sentir / desear
P3_AGTC	Responsabilidad
P4_AGTC	Compromiso con la organización
P1_PROY	Proceso de toma de decisiones
P2_PROY	Diagnóstico de la situación actual
P3_PROY	Proceso de planificación
P4_PROY	Conformación equipo de trabajo
P5_PROY	Proceso de seguimiento y control
P6_PROY	Proceso de evaluación
P7_PROY	Proceso de comunicación
P8_PROY	Proceso de formación y capacitación
P9_PROY	Proceso de institucionalización

Se puede apreciar que la superficie de la telaraña que se forma a partir de considerar los niveles de resistencia promedio para cada factor, abarca principalmente la zona del gráfico radial que se corresponde con los factores de resistencia asociados a la organización.

Los picos del área ubicados hacia el extremo exterior del gráfico indican mayores niveles de resistencia. Se puede observar que en este caso, los mismos están asociados a los siguientes factores:

- Experiencias de cambio organizacionales (5,0)
- Entorno/contexto (-1,1)
- Flexibilidad organizacional (-1,6)
- Proceso de formación y capacitación (-1,9)
- Conocimientos/competencias de las autoridades (-2,1)

Los factores relacionados con un mayor nivel de apoyo al cambio son aquellos cuyos valores se acercan a -12:

- Querer/sentir/desear del agente de cambio (-10,1)
- Proceso de institucionalización (-9,0)
- Flexibilidad de los individuos ante los cambios (-8,6)

- Aprobación al cambio (-8,4)
- Responsabilidad del agente de cambio (-8,3)

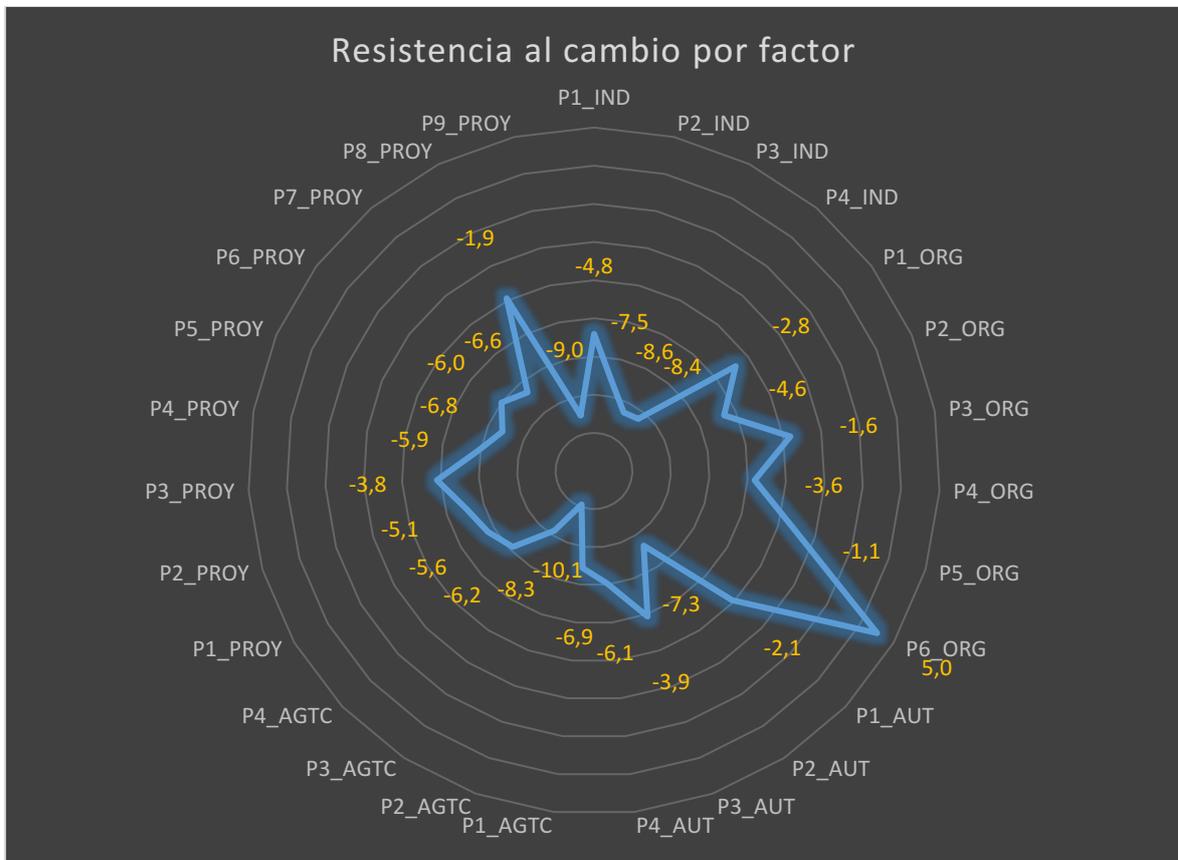


Figura 8

Las siguientes figuras muestran los distintos factores de resistencia para cada turno.

Como mencionamos oportunamente, la forma de la telaraña presenta una mayor dimensión para el turno mañana, seguida por las correspondientes al fin de semana y turno tarde. Los picos que se forman en el diagrama indican que la telaraña toma mayor tamaño en el caso de esos factores particulares. Esto se evidencia, particularmente, en el gráfico radial perteneciente al turno del fin de semana.

Para el turno mañana los niveles más altos de resistencia se asocian a los siguientes factores:

- Experiencias de cambios organizacionales (3,8)
- Comunicación organizacional (-1,0)
- Flexibilidad organizacional (normas) (-1,0)

- Legitimidad de poder (-0,6)
- Proceso de formación y capacitación (-0,9)

Los niveles de apoyo del turno mañana están relacionados con los siguientes indicadores:

- Querer/sentir/desear del agente de cambio (-8,7)
- Proceso de institucionalización (-8,1)
- Aprobación al cambio (-7,9)
- Responsabilidad del agente de cambio (-7,9)
- Flexibilidad de los individuos ante los cambios (-7,3)

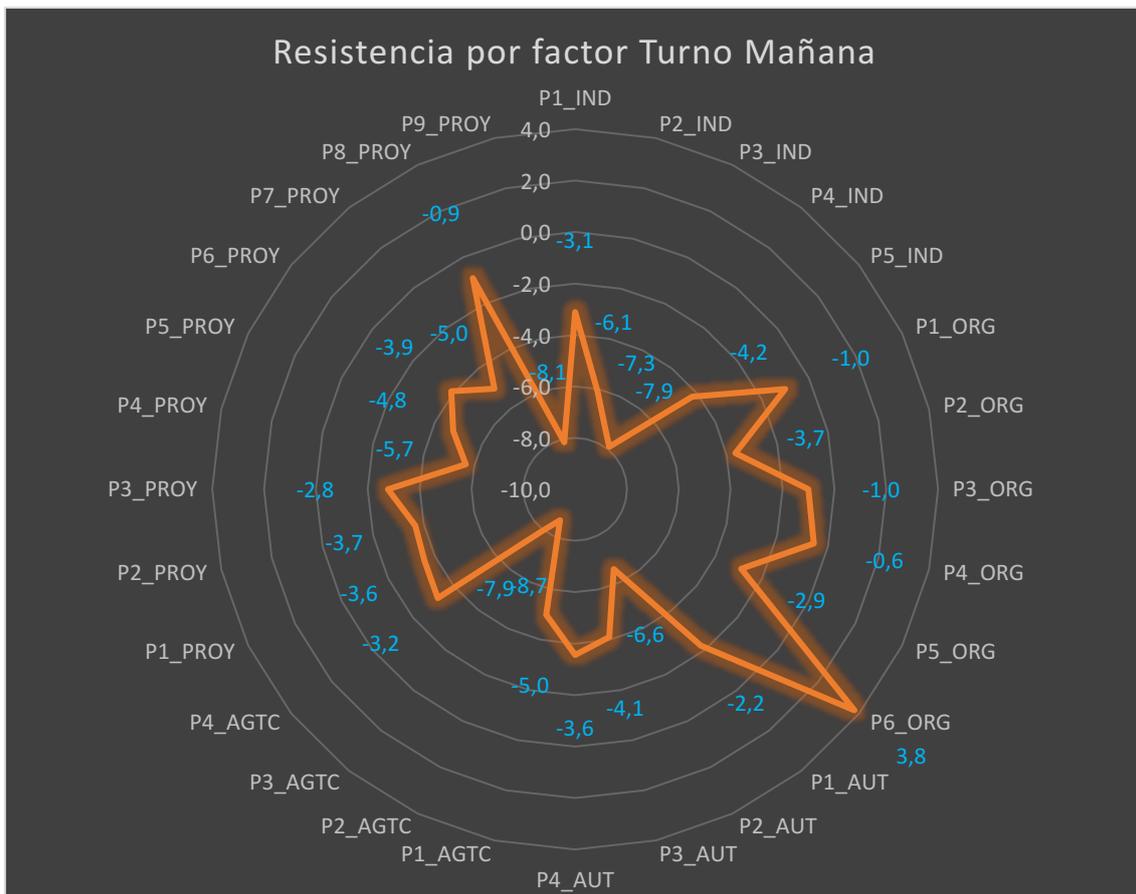


Figura 9

Para el turno tarde los mayores niveles de resistencia provienen de:

- Experiencias de cambios organizacionales (9,3)
- Entorno/contexto (3,7)
- Clima organizacional (0,3)
- Conformación equipo de trabajo (-0,3)
- Flexibilidad organizacional (-2,0)

Los factores que se asocian con mayores niveles de apoyo para este turno son:

- Querer/sentir/desear del agente de cambio (-12)
- Aprobación al cambio (-12)
- Autoestima respecto al cambio (-11,7)
- Compromiso del agente de cambio con la organización (-11,7)
- Querer/sentir/desear de las autoridades (-11,3)

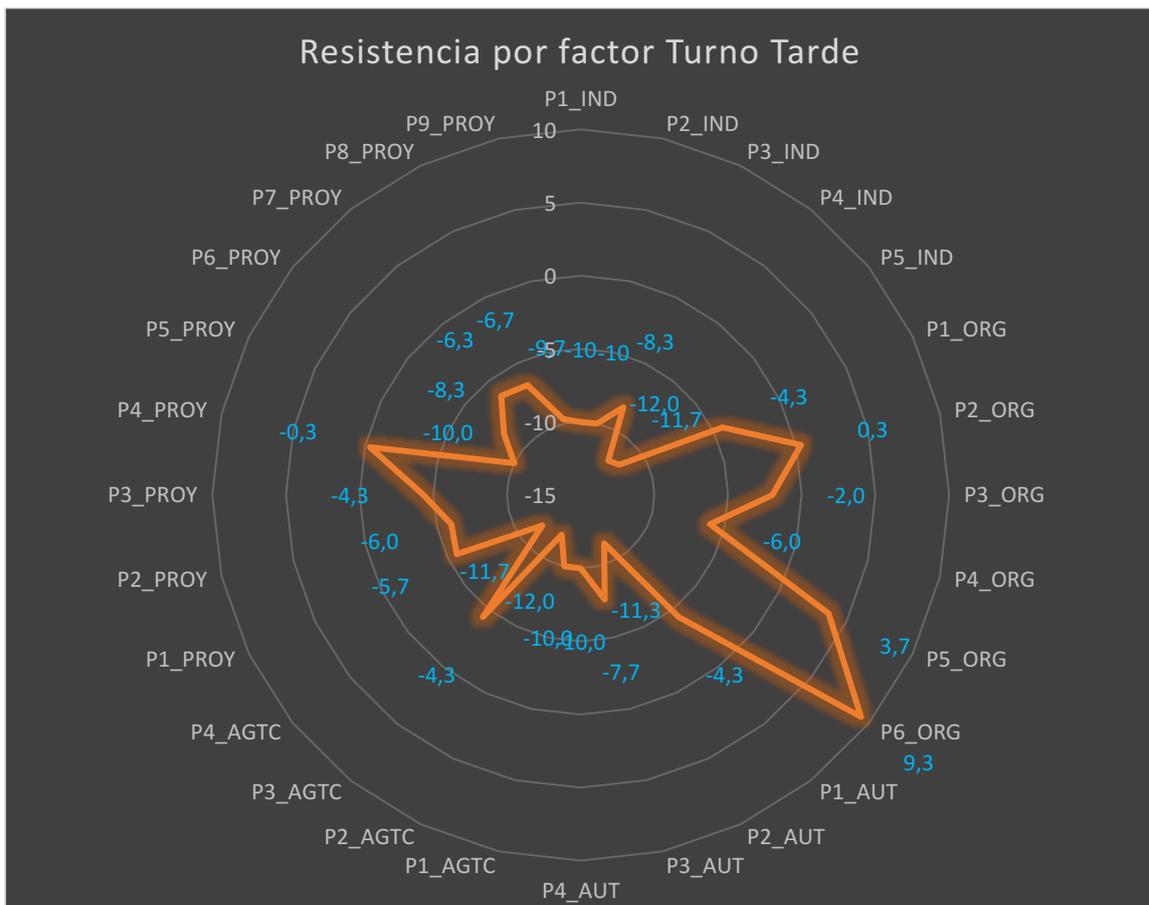


Figura 10

El turno del fin de semana presenta mayores niveles de resistencia asociados a los siguientes factores:

- Experiencias de cambios organizacionales (4,5)
- Entorno/ contexto (-0,5)
- Responsabilidad (-0,5)
- Proceso de formación y capacitación (-0,5)
- Conocimientos y competencias de autoridades (-0,3)

Los niveles de apoyo para este turno se corresponden con los siguientes indicadores:

- Querer/sentir/desear del agente de cambio (-12)
- Responsabilidad del agente de cambio (-12)
- Flexibilidad de los individuos ante los cambios (-11,5)
- Clima organizacional, conformación de equipos de trabajo, proceso de comunicación y proceso de institucionalización (-10,5)

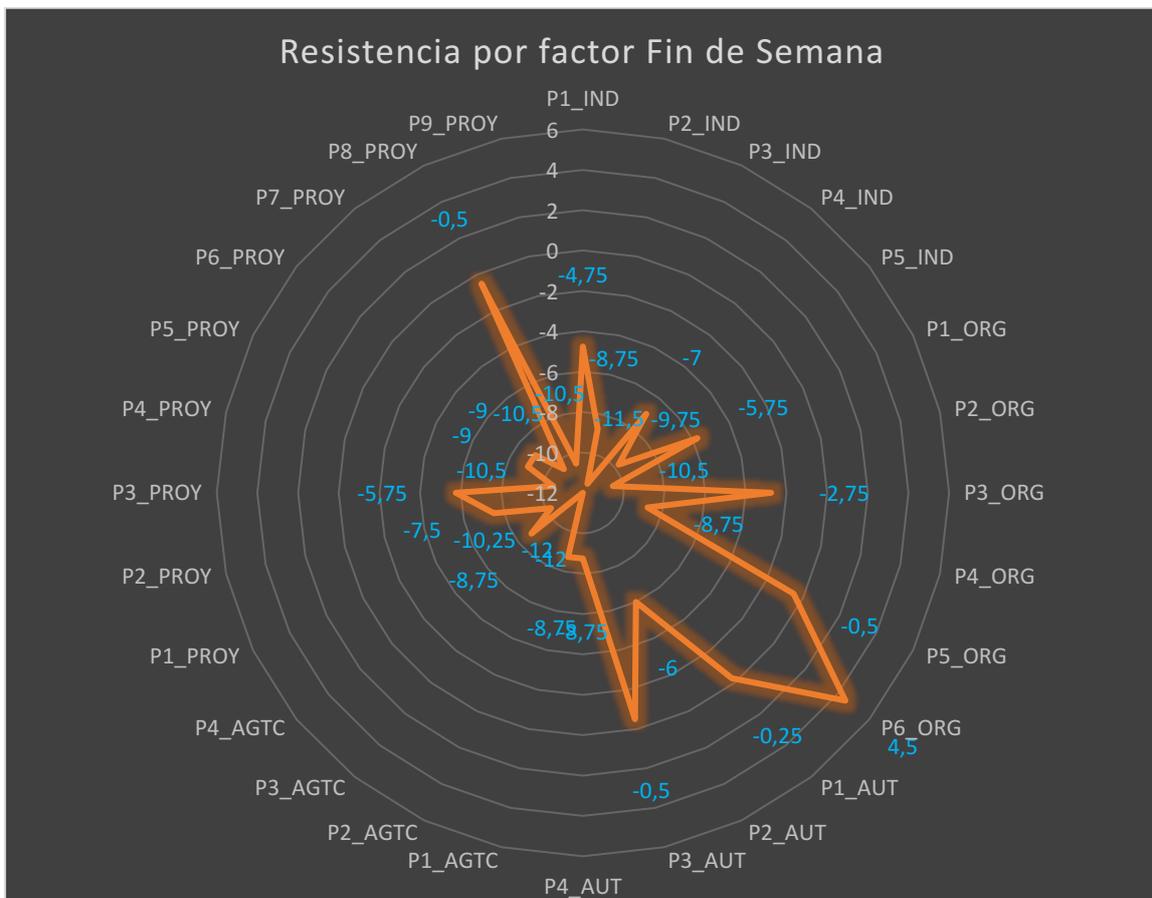


Figura 11

A continuación se muestra el gráfico radial con los índices de resistencia global correspondientes a cada miembro del Centro, donde:

AUT: son las autoridades

AC: agente de cambio

PM: personal del turno mañana

PT: personal del turno tarde

PL: personal de limpieza

PF: personal del turno del fin de semana

Podemos evidenciar que dos de los individuos que se desempeñan en el turno mañana poseen los mayores índices de resistencia al cambio, lo cual pesa en el índice global para el mencionado grupo. El menor índice le corresponde a un integrante del turno del fin de semana.



Figura 12

## Correlación entre Índices:

En la tabla siguiente se presenta un análisis de correlación realizado sobre los promedios de los distintos índices analizados respecto a las dimensiones del individuo, de la organización, de autoridad, del agente de cambio y del proyecto de cambio.

Las correlaciones más significativas se observan en las dimensiones individual – autoridades; individual – agente de cambio; individual – proyecto de cambio; organización – proyecto de cambio; agente de cambio – proyecto de calidad.

Correlaciones con menos significación se observan entre la dimensión organización – autoridades y autoridades – proyecto de calidad.

**Correlaciones**

		PROM_IND	PROM_ORG	PROM_AUT	PROM_AGTC	PROM_PROY
PROM_IND	Correlación de Pearson	1	,540*	,686**	,800**	,620*
	Sig. (bilateral)		,031	,003	,000	,010
	N	16	16	16	16	16
PROM_ORG	Correlación de Pearson	,540*	1	,442	,580*	,778**
	Sig. (bilateral)	,031		,086	,018	,000
	N	16	16	16	16	16
PROM_AUT	Correlación de Pearson	,686**	,442	1	,491	,336
	Sig. (bilateral)	,003	,086		,053	,203
	N	16	16	16	16	16
PROM_AGTC	Correlación de Pearson	,800**	,580*	,491	1	,757**
	Sig. (bilateral)	,000	,018	,053		,001
	N	16	16	16	16	16
PROM_PROY	Correlación de Pearson	,620*	,778**	,336	,757**	1
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,203	,001	
	N	16	16	16	16	16

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## Discusión

A partir de la observación de los resultados, podemos señalar que, a nivel global, la mayor resistencia al cambio proviene de aquellos factores asociados a la organización, en particular del factor experiencias de cambios organizacionales, siendo uno de los factores dominantes en todos los grupos considerados, y del factor entorno o contexto.

En relación al factor experiencias organizacionales, en general los individuos respondieron no tener experiencias anteriores. Los trabajadores con mayor antigüedad en la organización tuvieron escasas experiencias de intenciones de cambio que nunca se concretaron. Esta situación les provoca un sentimiento de desconfianza respecto al proceso de cambio actual.

El indicador que aparece en tercer lugar de importancia como fuente de resistencia es el de flexibilidad organizacional, el mismo alude a la percepción de los individuos respecto a la estructura normativa de la organización. En tal sentido, podemos señalar que en general, los integrantes del Centro perciben la existencia de muchas normas que cumplir pero al mismo tiempo se evidencian prácticas de incumplimiento de las mismas.

Un elemento importante para el proyecto, que surge de la investigación, hace referencia a la predisposición del entorno del Centro, entendiéndose por tal, al resto de las áreas que forman parte del establecimiento hospitalario. Las autoridades del centro perciben un mayor involucramiento y apoyo por parte de la dirección del hospital desde el cambio de autoridades. Esto se debe a la condición de médicos con antigüedad en el hospital, lo cual reflejaría un mayor entendimiento de la problemática hospitalaria. Sin embargo, el resto de los miembros del Centro no lo percibe de la misma manera, por lo cual en los hechos el factor mencionado se configura como un elemento importante de resistencia al cambio.

Otro factor que se destaca como responsable de la resistencia al cambio es el de proceso de formación y capacitación dentro de la dimensión de factores asociados al proyecto de cambio. Esto se debe, según la información recabada, a que no existe aún en el Centro un método de capacitación e instrucción respecto a los cambios que se deciden llevar a adelante, sino que los mismos se comunican y explican de manera informal. Sumado a esto, las autoridades admiten falencias en los métodos de comunicación, lo cual

genera muchas veces errores de interpretación de lo que se quiere comunicar. La comunicación es menos fluida con el grupo del fin de semana, debido a que permanecen más tiempo sin la presencia de las autoridades del Centro. Sin embargo, el grupo no lo percibe como un hecho negativo ya que el factor, proceso de comunicación del proyecto, obtuvo uno de los niveles más altos (-10,5) para el mencionado grupo.

Si realizamos el análisis en términos de grupos, podemos observar que los individuos correspondientes al turno mañana presentan un mayor nivel de resistencia respecto al turno tarde y fin de semana, los cuales poseen índices globales muy similares. Para todos los grupos, la dimensión organizacional es la mayor responsable de la resistencia al proyecto de cambio. Destacándose el factor experiencias de cambio para el turno mañana y entorno/contexto y experiencias para el turno tarde y fin de semana.

Mencionamos en su oportunidad, que el tamaño de la telaraña que se forma en el gráfico radial guarda relación con el nivel de resistencia al cambio, es decir, un mayor tamaño significa mayor resistencia. Sin embargo, existe una sección del gráfico donde aun cuando se conforma una telaraña, la misma ya no tiene relación con el nivel de resistencia sino más bien con el nivel de apoyo o flexibilidad ante un cambio particular. Esto se debe a que, como aclaramos en su momento, se pueden distinguir tres zonas diferentes en el gráfico radial: zona de resistencia, zona neutra y zona de apoyo.

En tal sentido, observando la figura 7, se puede apreciar que las telarañas correspondientes al turno tarde y fin de semana abarcan principalmente la zona central del diagrama radial, lo cual los ubica mayoritariamente en la zona de apoyo o flexibilidad al cambio.

Se podría esperar que aquellos individuos de mayor edad y antigüedad en una organización cuenten con un mayor nivel de resistencia, debido a su propensión a tener una postura más conservadora del status quo. Sin embargo, en nuestro caso de estudio las personas de mayor edad y antigüedad en el Centro pertenecen al turno del fin de semana, el cual no es precisamente el que presenta el mayor índice de resistencia al cambio. En este grupo, las mayores dudas respecto al proceso de cambio provienen de factores asociados a las autoridades de la organización, y en particular al factor conocimientos, habilidades y competencias.

Un elemento relevante, especialmente para el grupo del turno tarde, es el clima organizacional. Los miembros del Centro correspondientes al turno tarde y fin de semana, afirmaron percibir un buen ambiente laboral en el turno al que pertenecían, sin embargo, al referirse al ambiente en general, destacaban que el mismo no era favorable al cambio. Todos los individuos en general afirmaron que el turno mañana presentaba un ambiente más conflictivo.

El índice de resistencia global correspondiente al turno mañana es de -4,2; para el turno tarde -6,89 y para el grupo del fin de semana -6,95. Esto indica que, a pesar de los mayores o menores niveles de resistencia, todos los grupos se encuentran en la zona de apoyo al cambio (de -3 a -12) y específicamente en la zona de apoyo moderado (-7 a -3), encontrándose el grupo de la mañana más cerca del límite entre la zona de apoyo moderado y la zona de neutralidad.

Así mismo, el índice global correspondiente al total de la población integrante del Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles – del Hospital de Alta Complejidad de Niños Sor María Ludovica de la Ciudad de La Plata, nos da un nivel de -5,4. Lo cual indica que el sistema de gestión de calidad alimentaria que se pretende implantar en dicha institución cuenta, en términos generales, con el nivel de apoyo moderado para ser llevado a cabo de manera satisfactoria.

El mayor nivel de apoyo al proyecto de cambio proviene de los factores correspondientes a la dimensión agente de cambio, en particular, al factor querer/desear y responsabilidad. Esto significa que en general los individuos perciben un gran compromiso por parte del responsable de llevar adelante el proyecto de cambio. Es importante señalar que el agente de cambio en este caso es externo a la organización, sin embargo, en virtud de la percepción de los trabajadores, dicho agente ha logrado un nivel de involucramiento que lo ubica a la altura de las propias autoridades de la organización.

Otros aspectos importantes de apoyo provienen de la dimensión de factores individuales, particularmente de la flexibilidad de los individuos ante los cambios y de la aprobación al cambio. En general, los integrantes del Centro, afirmaron tener la capacidad de adaptarse muy bien a lo nuevo y además, consideraron como muy útil y necesario el proyecto de cambio que se está llevando a cabo en dicha institución.

Un factor de apoyo relevante es el denominado proceso de institucionalización, que se refiere a la percepción de los individuos respecto a que los resultados de los cambios sean beneficiosos y puedan incorporarse a la cultura de la misma. Este indicador es el segundo en importancia en favor del cambio para nuestro caso de estudio.

Basándonos en el modelo de Campos de Fuerza de Kurt Lewin tendremos fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras del cambio, que en nuestro caso las denominamos factores de resistencia y factores de apoyo, respectivamente. Lewin plantea, como modo para lograr cualquier cambio, la necesidad de fortalecer las fuerzas impulsoras y controlar las restrictivas.

En el caso bajo estudio, esto significaría no descuidar aquellos aspectos relacionados con el agente de cambio, sino por el contrario, fortalecerlos. Y al mismo tiempo, poner énfasis en los procesos de comunicación y capacitación, como forma de atenuación de fuerzas restrictivas, debido a que, los otros elementos que también resultaron ser de mayor relevancia para la resistencia al cambio como las experiencias de cambios organizacionales y el entorno y contexto organizacional, poseen un menor margen de gerenciamiento por parte de las autoridades del Centro.

Un aspecto crítico para la efectiva implantación de un cambio es la aplicación rigurosa y disciplinada de una metodología para gerenciar el cambio. Los cambios no pueden materializarse de cualquier manera, es necesario administrarlos. Esto significa tener en cuenta la dimensión humana pero también las características técnicas de los proyectos de cambio. Esto no significa que exista un único método de gestionar el cambio, pero lo que sí es cierto es que dicha gestión deberá estar basada en métodos profesionales.

Gestionar el cambio significa manejarlo de una manera inteligente tal que inclusive se pueda obtener una retroalimentación que permita generar mejoras en el proyecto de cambio original. Así mismo, implica planificar, organizar y ejecutar todas aquellas actividades asociadas a las distintas etapas del proceso de cambio.

Recordemos que Lewin señala tres etapas por las que atraviesa todo proceso de cambio: descongelamiento, transición y recongelamiento. Es en la primera etapa cuando se emprenden las acciones tendientes a atenuar las fuerzas restrictivas.

En el Centro de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles, podemos identificar que las fases de descongelamiento y transición se llevaron a cabo simultáneamente. La urgencia de la problemática a resolver dio poco margen de acción para el período de sensibilización y capacitación que requiere la primera etapa del proceso de cambio. Una vez identificado el problema, se decidió emprender la búsqueda del agente de cambio y una vez contactado el mismo comenzar inmediatamente con el proceso de cambio, descuidando las acciones de atenuación necesarias para lograr un proceso exitoso.

A pesar de lo anterior y en función de los resultados obtenidos en nuestro análisis, el proyecto de cambio del Centro cuenta con cierto nivel de apoyo. Sin embargo, la resistencia no es propia de una etapa particular del cambio, puede ocurrir que un individuo que no se resistía al inicio del proyecto comience a hacerlo durante su desarrollo o al final del mismo o también puede suceder que un individuo mantenga su resistencia al proyecto pero por causas distintas. Por este motivo, es muy importante el diagnóstico y tratamiento de atenuación de los factores de resistencia a lo largo de tiempo.

## Conclusiones

La resistencia que pueda tener algún individuo con respecto a un cambio responderá a su percepción frente a una serie de factores asociados a dicho cambio, de modo que no importa que el proyecto de cambio se desarrolle sin inconvenientes y que los indicadores que maneje la organización sean positivos, porque en realidad las cosas no estarán realmente bien si la gente no lo percibe así. En otras palabras, lo que produce la resistencia en el individuo no es que las cosas vayan realmente bien o mal, sino lo que él perciba sobre ellas.

Por otra parte, es importante marcar la diferencia entre las conductas que puedan tener un individuo y sus actitudes. Un individuo puede poseer una actitud de resistencia o flexibilidad ante los cambios sin que ello implique una conducta de resistencia o apoyo a la iniciativa. En este sentido, sería útil trabajar con base en las actitudes, porque las conductas tienen consecuencias que probablemente ya no puedan ser modificadas.

Lo ideal sería incrementar una actitud favorable ante los cambios e inclusive lograr que dichas actitudes se conviertan en conductas que representen fuerzas impulsoras que contribuyan con la transición hacia la situación deseada. En este mismo orden de ideas, las actitudes desfavorables deberían ser disminuidas o controladas e inclusive debería evitarse que se conviertan en conductas que atenten contra la iniciativa.

La resistencia al cambio puede producirse en las diversas fases del cambio o proyecto. Esto supone que la intensidad de resistencia asociada a los factores que la producen puede variar a lo largo de la evolución del proceso de cambio, de modo que podrán efectuarse diferentes mediciones en el tiempo (estudio longitudinal o monitoreo permanente de la problemática) que orientarán la definición de las estrategias asociadas a la gerencia de dicho cambio.

Gestionar el cambio en una organización sería una labor sumamente compleja, no existiría un método único para implementar el cambio, y lo que puede ser exitoso en un contexto podría no serlo en otro, además, lo que funcionó en un momento particular podría no funcionar en otro y también podría suceder que dentro de una organización lo que fue satisfactorio para un área no funcione en el resto de los sectores de la misma organización.

Sin embargo, a pesar de no existir un único método de gestión del cambio, y debido a que, como se mencionara en su oportunidad, es crucial gestionar a través de métodos profesionales, sería sumamente útil recurrir a los modelos de cambio planeado y utilizarlos como punto de referencia a partir del cual comenzar un programa de gestión del cambio.

Esto es especialmente importante en el ámbito de la administración pública, donde a la luz de las reformas propuestas desde el paradigma de la Nueva Gestión Pública, se pone cada vez más el acento en la adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, el uso de indicadores de rendimiento, medidas de mejoras de la calidad, mejoras de la eficiencia en la prestación de servicios públicos, gestión de los recursos humanos, entre otras. Las transformaciones orientadas hacia el interior del estado, se basan cada vez más en las ideas provenientes de las ciencias de la administración y gestión, cuyos resultados exitosos están ampliamente probados en el ámbito privado.

## Bibliografía

1. Aberbach, J. y Rockman, B. (1999). Reinventar el Gobierno: Problemas y Perspectivas. En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 15, INAP, Madrid, Mayo/Agosto.
2. Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
3. Alonso Castro Sáez, B. (2007). Análisis Organizacional de la Teoría General de Sistema. Tesis presentada para optar al grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Serena. Chile.
4. Amaru, A.C. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. Prentice Hall.
5. Banco Mundial. (1997). El Estado en un Mundo en Transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1997, Banco Mundial, Washington D.C.
6. Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
7. Barzeley, M y Armajani, B.J. (1992). *Breaking through the Bureaucracy. A New Vision for Managing Government*. Berkeley, University of California Press.
8. Burry, S. y Perry, G. (1998). *Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter*. World Bank, Washington D.C.
9. Campos, V. (2004). Teoría organizacional postmoderna y la gestación del sujeto postmoderno. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
10. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill. Octava edición.
11. Chiavenato, Adalberto (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw-Hill, 4º ed., Colombia.
12. Crojethovic, M. (2010). El efecto de la informalidad en la dinámica organizacional. El análisis de los hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
13. Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (8va ed.). México: Thomson.

14. De Cock, C y Rickards, T. (1996). Thinking about organizational change: Towards two kinds of process intervention. *The International Journal of Organizational Analysis* 4(3), 233-251.
15. Echevarría, K. y Mendoza, X. (1999). La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público. En *¿De Burócratas a Gerentes?*, Losada Madorrán (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C.
16. Echeverría, R. (1998). *Ontología del lenguaje*. Dolmen ensayo, 5º ed. Chile.
17. Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice Hall.
18. Evans, P. (1992). The State as Problem and Solution: Predation, Embedded Autonomy and Structural Change. En *The Politic of Economic Adjustment: International Constraint, Distributive Conflicts and the State*, S. Haggard y R.R. Kaufman, (editores), Princeton University Press.
19. Flores, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Colecciones Hachette/comunicación, 1º ed., Santiago de Chile.
20. Franco, Z. (2013). *Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervisión*. Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM.
21. Fuentes, J. (2009). *Modelo de cambio conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludable en la organización*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
22. Gore, A. (1993). *Creating A Government That Works Better and Costs Less*. Report of the National Performance Review. New York, Time Books.
23. García Chacón, G. (2005). *Herramientas para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores*. Estudios Gerenciales. Departamento de Estudios Laborales. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
24. Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall. México 6ºed.
25. Hood, C. (1991). *A Public Management for all Seasons*. En *Public Administration*, Nro 69:1, Spring.
26. Hopenhayn, M. (1985). *El trabajo: itinerario de un concepto*". Cepaur

27. Ingraham, P. (1997). Play it Again Sam. It's Still not Right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform. En *Public Administration Review*, 57:4, Julio/Agosto.
28. Joaquín, E. y Losada, C. (1999). Aportes de las Ciencias de Gestión a la Reforma del Estado. En *¿De Burócratas a Gerentes?*, Losada Madorrán (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C.
29. Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas, México.
30. Katz, R.L. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, septiembre - octubre de 1974, pp. 90-102.
31. Kettl, D. (1997). The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. En *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 16, no. 3.
32. Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *International Journal of Management Business and Administration*, Vol.8 (1), 1-7.
33. Lawrence, R. y Thompson, F. (1999). Un Modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la Reforma de los Sectores Públicos y Privados. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N° 15, Octubre, Caracas.
34. Lawrence, P y Lorsh, J. (1967). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor
35. López, A. (2007). La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual. INAP. Serie I. Documento 68.
36. Lucas Marín, A y García Ruíz, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw-Hill, España.
37. Luhmann, N. (1997a). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Ed. Anthropos. Universidad Iberoamericana, 1º ed., España.
38. Luhmann, N. (1997b). *Teoría política en el estado de bienestar*. Alianza Editorial, 2º ed., reimpresión, España.
39. Maturana, H. y Varela, F. (1997). *De Máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de los vivos*. Editorial Universitaria, 4º ed., Santiago de Chile.
40. Maturana, H. y Varela, F. (1990). *El Árbol del conocimiento*. Editorial Universitaria, 7º ed., Santiago de Chile.
41. Mayntz, R. (1980). *Sociología de las organizaciones*. Alianza Universidad. España.
42. Miller y Form (1969). *Sociología industrial*. Ed. Rialp. Madrid.

43. OCDE. (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, París.
44. Oszlak, O. (1999). Quemar las Naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles). Trabajo presentado al IV Congreso Internacional del CLAD, México.
45. Perry, J. y Kraemer, K. (1983). *Public management: Public and Private Perspectives*. California, Mayfield.
46. Pollit, C. y Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press.
47. Ramió, C. (2006). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Ed. Tecnos.
48. Real Academia Española (RAE) (2000). *Diccionario de la lengua española*. (Tomos: I – II) Ed. Espasa-Calpe, S.A. 21<sup>º</sup> ed., Madrid.
49. Reis Louis, M.R. (1983). *Organizations as Culture Bearing Milieux*. En L.R.
50. Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En *Revista Universidad y Empresa*, Universidad del Rosario, 17: 11-32.
51. Robbins, S.P. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
52. Robertson, P; Robert, D. y Porras, D. (1993). Dynamics of planned organizational change: assesing empirical support for a theoretical model. *The Academy of Management Journal*, 36(3). 619-634.
53. Rodríguez, Darío (2001). *Gestión organizacional, elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
54. Rodríguez, D. y Arnold, M. (1999). *Sociedad y teoría de sistemas*. Editorial universitaria. 3<sup>º</sup> ed., Santiago de Chile, septiembre.
55. Rodríguez, D. (1995). *Gestión organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica.
56. Romeo, M. (1999). *Un modelo explicativo para el cambio organizacional*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
57. San Martín, M. *Estudio del perfil de complejidad de los hospitales provinciales de la provincia de Buenos Aires, Argentina*. Director de Información Sistematizada Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.
58. Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

59. Scott, W.R. (1964). Theory of organizations. Handbook of Modern Sociology. Chicago.
60. Sheperd, G. (1999). Administración Pública en América Latina y el Caribe: En Busca de un Paradigma de Reforma. En ¿De Burócratas a Gerentes?, Losada Madorrán (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C.
61. Simon, H.A. (1989). Los procesos racionales en las cuestiones sociales. Naturaleza y límites de la razón humana. México: Fondo de Cultura Económica.
62. Suleiman, E. (2000). ¿Es Max Weber realmente irrelevante? En Gestión y Análisis de Políticas Públicas Nro 17-18, INAP, Madrid.
63. Tobar, F. (2008). ¿Hacia dónde va el hospital? Desafíos y dilemas en la gestión de hospitales." Buenos Aires.
64. Tobar, F. (2002). Modelos de Gestión en Salud. Buenos Aires.
65. Ugalde Muñoz, J.A. (2008). La resistencia al cambio y falta de aprovechamiento del sistema de expediente electrónico por parte de los médicos del Primer Nivel de Atención del Área de Salud Tibás-Uruca-Merced, Clínica Clorito Picado. Programa de posgrado en gerencia de salud. ICAP. Costa Rica.
66. Viñas A. Lactancia artificial: técnica, indicaciones, fórmulas especiales. Pediatría Integral 2007; XI: 318-324.
67. Watson, G. (1967). Resistance to Change. En W. Burke, D. Dale, J. Waine (Eds.). Organization change: A comprehensive reader. Pp 364 – 376. CA: Jossey-Bass.
68. <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/72-4790.html>
69. [http://www.ludovica.org.ar/historia\\_F.html](http://www.ludovica.org.ar/historia_F.html)
70. [http://hospitals.webometrics.info/es/Latin\\_America/Argentina](http://hospitals.webometrics.info/es/Latin_America/Argentina)

# Anexo I

## Instrumento para Evaluar El Cambio Organizacional en el proceso de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Edad: \_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_

Antigüedad en la Institución (en años) \_\_\_\_

Antigüedad en el sector (en años) \_\_\_\_

Turno Laboral Mañana \_\_\_\_ Tarde \_\_\_\_ Fines de Semana \_\_\_\_

Educación:

Primaria \_\_ Secundaria \_\_ Terciaria \_\_ Universitaria \_\_

## Encuesta

### Factores individuales asociados al querer/sentir/desear

El objetivo de esta sección es obtener información acerca del nivel de presencia de un conjunto de cualidades (caracteres o rasgos de la personalidad) en función del baremo desarrollado. Se trata de un diagnóstico de los sentimientos y deseos con respecto al proceso de cambio organizacional al que se hace referencia.

#### ¿Se siente usted seguro / confiado ante el Cambio que se encuentra llevando adelante?

1. Estoy muy seguro y Confiado
2. Me siento Seguro (tengo Confianza)
3. No me siento Seguro
4. Poseo Algunas dudas (no confío del todo)
5. Poseo muchas dudas (tengo Desconfianza)

1			2			3			4			5												
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

#### ¿Observa con Optimismo el Cambio que se está produciendo?

1. Es muy favorable (no puede ser mejor)
2. Parece favorable (es muy bueno)
3. Es lo normal (ni bueno ni malo)
4. No Parece favorable (no sé si es bueno)
5. Es desfavorable (es muy malo)

1			2			3			4			5												
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### **¿Cuál es su comportamiento respecto a los cambios?**

1. Me adapto (me encanta lo nuevo)
2. Me adapto medianamente
3. Me conformo con lo que pase
4. Me cuesta adaptarme
5. Definitivamente no me adapto

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### **¿Cuál es su posición respecto al cambio?**

1. Es muy necesario y útil
2. Es relativamente necesario y útil
3. No es urgente
4. No me parece muy necesario
5. Es absolutamente innecesario o inútil

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### **¿Qué grado de involucramiento siente respecto al cambio?**

1. Yo participar y contribuir
2. Yo trataré de participar y de contribuir
3. Simplemente no evalúo mi participación
4. No creo que pueda participar ni contribuir
5. Definitivamente no participaré (no hago falta)

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## **Diagnóstico de Factores Asociados a la organización**

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de algunos elementos o factores organizacionales, en función de su contribución o adecuación a los procesos de cambio en la organización.

### **¿Cómo considera el proceso de comunicación organizacional?**

1. Muy adecuada y efectiva (favorece mucho al cambio)

2. Adecuada (muy buena y favorece al cambio)
3. Normal (no favorece especialmente)
4. Poco adecuada (no se comparte del todo)
5. Inadecuada (ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Cómo percibe el clima organizacional en este proceso?**

1. Muy favorable
2. Favorable
3. Normal (no favorece especialmente)
4. Algo desfavorable
5. Totalmente desfavorable

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Qué tan flexible es la organización respecto a las leyes y normativas?**

1. Muy flexible (se aprecian las nuevas formas)
2. Flexible (no le teme a las nuevas formas)
3. Normalmente flexible (tiene algunos normas que cumplir)
4. Algo inflexible (muchas normas a cumplir)
5. Inflexible (actitud legalista)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Cuál es el reconocimiento que usted les otorga a los responsables del Centro?**

1. Los líderes son plenamente aceptados
2. Hay bastante aceptación hacia los líderes
3. Son normalmente aceptados
4. Los líderes gozan de poca aceptación
5. Los líderes no gozan de ninguna aceptación

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### **¿Cómo se predispone el Entorno/ Contexto al proceso de cambio?**

1. No ofrece dificultades (favorece totalmente)
2. Posee pocas dificultades (favorece al cambio)
3. Normal (no favorece ni desfavorece)
4. Ofrece algunas dificultades (no favorece mucho)
5. Ofrece muchas dificultades (desfavorece el cambio)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### **¿Ha experimentado en este u otros ámbitos experiencias de cambios organizacionales?**

1. Muchas experiencias (positivas)
2. Bastantes experiencias (la mayoría positivas)
3. Algunas experiencias (buenas y malas)
4. Pocas experiencias (la mayoría negativas)
5. Ninguna Experiencia (sólo negativas)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## **Factores organizacionales asociados a los otros involucrados**

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de los otros involucrados en el proyecto, atendiendo a sus conocimientos, habilidades, competencias, responsabilidades y compromiso, todo ello en función del logro de los objetivos asociados al proceso de cambio.

### **Autoridades de la Organización (hospital)**

#### **¿Considera que las autoridades cuentan con los conocimientos, habilidades y competencias?**

1. Excelente (muy competente)
2. Muy bueno (competente)
3. Normal (conoce)
4. Con fallas (le faltan competencias)
5. Inadecuados (no conoce /sabe)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Considera que las autoridades desean que se produzcan cambios a partir de este proceso?**

1. Lo quiere / desea profundamente
2. Lo quiere / desea con alguna intensidad
3. No le interesa (le da igual)
4. No lo quiere / desea
5. Lo ataca o impide

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Ve a las autoridades con responsabilidad e involucradas en el proceso de cambio?**

1. Posee una visión global y valora el cambio
2. Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir
3. Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario
4. Comprende poco y hace poco
5. No comprende ni cumple

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Siente que las autoridades están comprometidas con la organización?**

1. Conoce cabalmente y se identifica totalmente
2. Comparte y se identifica mucho
3. Conoce y se identifica medianamente
4. Conoce pero no se identifica del todo
5. No conoce ni se identifica

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Asociados a los Agentes de cambio

(Individuos o responsables de implementar el cambio)

**¿Considera que los responsables del proyecto poseen conocimientos, habilidades y competencias para llevarlo adelante?**

1. Excelente (muy competente)
2. Muy bueno (competente)
3. Normal (conoce)
4. Con fallas (le faltan competencias)

5. Inadecuados (no conoce /sabe)

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Considera que las autoridades desean que se produzcan cambios a partir de este proceso?**

1. Lo quiere / desea profundamente
2. Lo quiere / desea con alguna intensidad
3. No le interesa (le da igual)
4. No lo quiere / desea
5. Lo ataca o impide

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Ve a las autoridades con responsabilidad e involucradas en el proceso de cambio?**

1. Posee una visión global y valora el cambio
2. Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir
3. Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario
4. Comprende poco y hace poco
5. No comprende ni cumple

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Siente que las autoridades están comprometidas con la organización?**

1. Conoce cabalmente y se identifica totalmente
2. Comparte y se identifica mucho
3. Conoce y se identifica medianamente
4. Conoce pero no se identifica del todo
5. No conoce ni se identifica

1				2				3				4				5								
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## **Factores organizacionales asociados al Proyecto**

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características del proyecto para lograr el cambio organizacional.

**¿Considera efectivo el Proceso de toma de decisiones?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Cómo observa el Diagnóstico de la situación actual?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Cómo observa el Proceso de planificación?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Considera adecuado la conformación del equipo de trabajo?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Existe para usted un Proceso de seguimiento y control?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Identifica algún Proceso de evaluación?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Cómo interpreta al Proceso utilizado en la comunicación del Proyecto?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Existe a su conocimiento algún Proceso de formación y capacitación?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**¿Considera que estos cambios ayudaran a la organización?**

1. Muy satisfactorio (excelente / optimo)
2. Satisfactorio (adecuado)
3. Relativamente satisfactorio (probablemente bueno)
4. Poco satisfactorio (medianamente adecuado / regular)
5. Nada satisfactorio (inadecuado/ incorrecto / ineficiente)

1					2					3					4					5				
-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12