***ROBBINS, CULTURA ORGANIZACIONAL.***

La cultura es el conjunto de valores, filosofías, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los comienzos de una organización y que la distingue de otras organizaciones.

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Este sistema es un conjunto de características que la organización valora. La personalidad (cultura) puede ser creativa, burocrática, conflictiva. Es la forma de cómo se hacen las cosas en la organización.

**Características que la organización valora:**

* Innovación y riesgos: el grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
* Atención al detalle: el grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
* Orientación a los resultados: el grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
* Orientación a la gente: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización,
* Orientación a los equipos: el grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
* Agresividad: el grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
* Estabilidad: el grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y no al crecimiento.

Evaluar con ellas a la organización arroja una imagen compuesta de su cultura, imagen que se convierte en la base para los sentimientos de comprensión mutua que tienen los miembros acerca de la organización, de cómo se hacen las cosas ahí y de la forma en la que se supone que deben comportarse.

La cultura es diferente a la satisfacción laboral o clima interno; rasgos más invariantes o perdurables de la organización; influye sobre la estructura, la división del trabajo y la coordinación de las partes, en cómo se harán las cosas; tiene influencia de la cultura externa.

**La cultura es un término descriptivo**

A la cultura organizacional le incumbe que los empleados perciban las siete características, si no les gustan, así, es un termino descriptivo. El punto es importante porque distingue el concepto de cultura organizacional del de satisfacción laboral.

La investigación sobre la cultura organizacional ha tratado de medir la forma en que los empleados ven al organización: ¿están claros los objetivos y las expectativas de desempeño? ¿Premia la empresa las innovaciones? ¿Estimula la competitividad?

Por otro lado, la investigación de la satisfacción laboral pretende medir las respuestas efectivas al entorno del trabajo. Está interesada en los sentimientos de los empleados acerca de las expectativas, las recompensas, los métodos para manejar conflictos, etc. Ambos términos tienen características que se superponen, pero la cultura organizacional es descriptiva, mientras que la satisfacción laboral es evaluativo.

**¿Tienen las organizaciones culturas uniformes?**

La cultura organizacional representa una percepción común a todos los miembros de la empresa; definimos cultura como un sistema de significados compartidos, hemos de esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir su cultura con términos similares.

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no dignifica que no pueda haber subculturas en su interior. La cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de sus miembros, y a ella nos referimos cuando hablamos de la cultura de la organización. Las subculturas suelen aparecer en las compañías grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible definirlas por designaciones departamentales y separación geográfica.

Las organizaciones que no tienen cultura dominante y que están compuestas por numerosas subculturas, disminuye considerablemente el valor de la cultura como variable independiente porqué no hay una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado, es el aspecto de compartir significados de la cultura lo que la hace un dispositivo tan poderoso para guiar y conformar las conductas.

**Culturas fuertes y débiles**

Las culturas fuertes tienen un efecto mayor en el comportamiento de los empleados y se relacionan mas directamente con la reducción de la rotación de trabajadores, se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre mas miembros los acepten y mayor esa su compromiso con ellos, mas fuerte será la cultura, tiene mayor influencia en la conducta de sus miembros.

Un resultado concreto de la cultura fuerte será la poca rotación de trabajadores. Una culruta fuerte evidencia un firme acuerdo entre sus miembros sobre lo que representa la organización. Tal unidad de propósito fortalece la cohesion, la lealtar y el compromiso con la empresa, aminora la propensión a que los empleados renuncie.

**Cultura y formalización**

Una fuerte cultura organizacional aumenta la congruencia de los comportamientos, puede actuar como sustituto de la formalización.

La formalización elevada permite predecir, ordenar y dar congruencia. La cultura fuerte alcanza el mismo fin sin que haga falta documentación escrita. Mientras más fuerte sea la cultura de la organización, menos necesita la gerencia preocuparse por establecer reglas y normas formales que guíen el proceder de los empleados, pues estos las internalizan cuando acepten la cultura de la empresa.

Beneficios de la cultura fuerte:

* Sirve de brújula: sirve de guía para tomar decisiones.
* Genera una mayor satisfacción: mayor identificación con esta cultura.
* Facilita la coherencia: ayuda a la unión de los elementos formales e informales. mejora el funcionamiento y da continuidad en el tiempo,

**Las consecuencias**:

Las personas toman los valores de la organización con mayor atención que el resto,

Los gerentes de nivel medio toman decisiones más adecuadas, tienen mayor información de lo que sucede con el grupo de trabajo.

**Funciones de la cultura**

Define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras. Transmite a los miembros un sentimiento de identidad. Facilita el establecimiento de un compromiso con alfo más grande que los intereses personales de los individuos. Aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de los que deben decir y hacer. Sirve como mecanismo de significado u control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores

Ayuda a saber hacia dónde estamos yendo: compara el hacia donde queremos ir para corregir el rumbo; impacta sobre el comportamiento y eficiencia organizacional.

**La cultura como inconveniente**

La cultura fortalece el compromiso con la organización y aumenta la congruencia del comportamiento de los empleados, lo que evidentemente beneficia a la compañía. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es apreciable porque reduce la ambigüedad, dice como hay que hacer las cosas y que es importante.

La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no corresponden a los que fomentan la eficacia de la empresa, esta situación se presta más a ocurrir cuando el ambiente de la organización es dinámico, cuando pasa por rápidos cambios, que pueden hacer que la cultura atrincherada deje de ser la apropiada. La congruencia de comportamientos es un bien para la compañía cuyo entorno es estable; sin embargo, puede ser una carga y obstaculizar su capacidad de responder a los cambios en el medio.

**Creación y mantenimiento de la cultura**

Procede de la interacción de los prejuicios y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden por experiencia propia. Las prácticas de la organización sirven para mantenerlas, pues exponen a los empleados a experiencias similares. Así muchas de las prácticas de recursos humanos de las empresas refuerzan su cultura. Tres fuerzas importantes de mantenimiento: las prácticas de selección, los actos de la dirección y los métodos de socialización.

**Como aprenden los empleados la cultura**

La cultura se transmite a los empleados de varias formas, de las que más poderosas son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

**Anécdotas**: narran sucesos de los fundadores de las empresas, casos de reglas rotas, enriquecimientos de la noche a la mañana, recortes en la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones a errores y arreglos organizacionales. Las anécdotas afirman el presente en el pasado y explican y legitiman los usos actuales.

**Ritos:** son secuencias repetidas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuales son las matas más relevantes, que gente es importan y cual prescindible. Rutinas programadas dadas a través de juegos, costumbres y ceremonias.

**Símbolos y materiales**: comunican a los miembros lo que es importante, el grado de igualdad que desea la dirección y las conductas (arriesgadas, conservadoras, autoritarias, participativas, individuales, sociales) que son apropiadas. Se transmiten a través de objetos; estacionamiento, autos, mobiliarios, etc.

**Lenguaje:** sirve como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura, al aprender este lenguaje los miembros dan fe de su aceptación de la cultura y, con ello, ayudan a preservarla.

Con el tiempo, las organizaciones suelen adquirir términos exclusivos para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio, a menudo, los nuevos empleados se sienten abrumados por siglas y jerga que, luego de seis meses en el puesto, se vuelven parte de su lenguaje, una ver aprendida, esa terminología actúa como denominador común que une a los miembros de la cultura o subcultura.

**El medio**: es que en el que desarrolla su actividad la organización.

**Los héroes:** son los que personifican los valores de la cultura, sirven como modelo.

**La red cultural:** es el transportador, medio de comunicación de valores de la organización, los personajes de la red son una fuente oculta de poder.

**Los valores**: creencias y conceptos básicos de cada organización. Son el alma de la cultura. Dan una dirección a los empleados para su comportamiento.

**Aspectos interrelacionados en la que la cultura impacta sobre la organización:**

* **La dirección**: del impacto es el rumbo que la cultura impulsa en la organización.
* **La amplitud**: del impacto, grado de extensión que tiene la cultura sobre los miembros del grupo.
* **La fuerza**: grado de presión que la cultura ejerce sobre los miembros de la organización.

DEFINIR LA MISION

Gerenciar para la misión significa que la organización no toma ninguna decisión ni emprende ninguna tarea que no esté basada e inspirada en su misión. La organización utiliza el poder de la misión para unir a las personas u dirigir sus energías hacia un objetivo común,

Para hacer realidad la misión, el directorio y el personal de la organización fijan objetivos que describen el futuro deseado, para ellos y ara los clientes a quienes sirve. Para alcanzar estos objetivos, el personal fija las metas operativas específicas y los pasos a seguir.

Gerenciar para la misión protege contra la fragmentación y la desorientación, todo deriva de la misión, todo se evalúa en relación con ella. Cuando se propone un programa que carece del potencial para promover su misión, el programa es rechazado. Cuando los resultados de un programa en ejecución no significan un avance hacia el cumplimiento de la misión, el programa se modifica o se interrumpe.

Se necesita una misión potente y sucintamente (breve, concisa, precisa) enunciada.

Una misión explica “´por que” uno lo hace. Como la misión está en el centro de este tipo de gerenciamiento, definir y comunicar eficazmente la razón de ser de una institución es una tarea fundamental de los conductores de organizaciones sin fines de lucro. Una organización debe volver a evaluar su misión cada tres años, por lo menos, para establecer si todavía es viable, si su enunciado es aun una expresión vibrante de la organización en la actualidad u no un tributo al pasado.

Para definir su propósito y su orientación, una organización debe formularse las tres preguntas básicas de Peter Drucker. (Conocer las respuestas es tan importante para las organizaciones sin fines de lucro más pequeñas como para una corporación de la lista Fortune 500)

Las preguntas son: ¿Cuál es nuestro negocio/la misión?; ¿Quién es nuestro cliente? ; ¿Qué es lo que nuestro cliente considera valioso?

De las respuestas surge la razón de ser de la organización, porque hacemos lo que hacemos.

Definir bien la misión es vital porque esa es la clave de un gerenciamiento eficaz. Gerenciar para la misión es esencial por el impacto positivo que tienen sobre el desempeño y la confiabilidad del sector social, n aliado imprescindible en la sociedad de hoy. Las organizaciones del sector social han tomado la delantera en la construcción de la sociedad moderna proyectando servicios en educación, salud, atención de niños y jóvenes, servicios a la familia, conservación del medio ambiente, la cultura y la religión.

ETICA Y EMPRESA

Si queremos seguir siendo humanos, solo habrá un camino: el de la sociedad abierta. Debemos aceptar el desafío de lo desconocido, lo incierto y lo inestable, provistos de la razón de que podamos disponer, para procurarnos la seguridad y la libertad a que aspiramos. Este desafío supone un acto de libre albedrio humano, y se halla relacionado con el sentido ético de la búsqueda de aquello que reputamos como un bien.

La ética supone una relación del individuo consigo mismo, que le permite constituirse en sujeto de una conducta moral. En otras palabras, la ética no se define en relación con una ley o un concepto universal. Lo que si sucede en el caso de la moral. El sujeto moral debe ajustarse a la ley preexistente, mientras el sujeto ético se constituye solo por su relación con la ley a la que adhiere, se somete a las reglas porque cree en ellas y está convencido de su legitimidad. Es esta adhesión lo que confiere a la ética toda su fuerza.

La libre empresa, concepto inseparable del de sociedad abierta, es una fuerza impersonal incapaz de decisiones morales; pero los hombres y las mujeres que la condicen no deben quedarse satisfechos con la virtud pasiva de la mera observancia de la ley. Deben ser respetuosos de la ley, pero esforzarse en tener un compromiso ético.

**Resolviendo la paradoja.**

El impulso moral del socialismo es fácilmente corroído por un dese más potente de ejercer autoridad sobre otros, mientras las ideas humanitarias son relegadas en la lucha por tomar, retener y ejercer el poder, con si inevitable secuela; la corrupción. El capitalismo pleno, impulsado por las fuerzas de mercado, debería ser apoteosis de la codicia, una especie de ley de la selva instalada den la sociedad. Pero tanto las evidencias históricas como las económicas muestras que los mercados libres lejos de ser un infierno. Cuando las personas pueden elegir entre vivir en una sociedad colectivista o en una capitalista, optan por la segunda, no solo porque producen bienes, sino porque el capitalismo puede coexistir exitosamente con la democracia.

**La ética del empresario**.

El capitalismo, enfocado hacia sus principios objetivos materiales, responde con rapidez y seguridad a los factores del mercado, no busca promover una sociedad ideal. Esto no impide que el capitalismo pueda avanzar unido a políticas públicas que hagan uso de su energía y den vigor a las leyes, sin dañar la dinámica de la economía.

Pero la neutralidad moral del sistema no exime de responsabilidad a quienes operan en él , y que van mucho más allá del cumplimiento de la ley, la empresa es responsable también por la influencia de sus actividades sobre la gente y sobre el medio físico y social. El análisis de la responsabilidad de ha organizado en torno de tres ejes:

* **Ética privada y pública**. ¿en qué medida el empresario puede apelar, en beneficio de su empresa, a un comportamiento que en la espera privada no es ética? El patrón de comportamiento en los negocios nunca debe descender por debajo del personal. Nadie debe admitir la existencia de un sistema de moralidad en la vida privada y otro en la pública.

Para el saludable funcionamiento de todo el sistema social y de cada organización, es indispensable la lealtad a ciertos valores y principios. Cuando se buscan privilegios particulares o sectoriales mediante la vinculación con el sector oficial, el empresario deja de serlo para convertirse en un buscador de privilegios. En cambio cuando la empresa mantiene un fuerte sentido ético, creara un clima de confianza y trato limpio, en el cual el empresario puede progresar y darle el mejor correctico a la neutralidad moral del sistema de mercado.

* **Responsabilidad hacia los empleados**. Una empresa puede pedir la lealtad de sus empleados en proporción directa a la lealtad que les brinde; las formas que tiene parea crear ese clima son dándoles oportunidades justas, por si aceptación moral, promueve y extiende el mercado del talento.
* **Responsabilidad social**. Esta es la exigencia más actual y discutible para la empresa. La primera obligación de una empresa es la del cumplimiento de su misión específica: obtener beneficios mediante la oferta de mejores productos y servicios a precios atractivos. De lograrlo, se traducirá en mejores ingresos y salarios, que es la principal necesidad y el principal interés de la sociedad.

Las empresas tienen responsabilidad por los efectos de sus decisiones y de sus actividades que ven más allá de sus obligaciones legales.

**La necesaria conjunción**

Para asegurarse su aceptabilidad en una sociedad abierta, las empresas deben esforzarse continuamente por mejorar sus patrones de moralidad, tano como sus patrones de eficiencia,. La eficiencia es una consecuencia natural del mercado libre.

La ética define que es la empresa y que quiere ser. El esfuerzo de conducción se concentrara en definir una guía de los valores organizacionales, en crear un ambiente que favorezca el desarrollo ético y en estimular el sentido de participación de los empleados.

La existencia de un marco común de referencia actuara como una fuerza unificadora.

Ética en la empresa; deben tenerse en cuenta factores como la historia y cultura de la compañía, las líneas de negocios, las regulaciones del sector y los estilos de conducción, pero hay ciertos aspectos comunes para tener éxito en el esfuerzo:

* Los valores y lineamientos que se seguirán deben estar claramente definidos, sin ambigüedad, y todos los niveles deben estar convencidos de su importancia práctica.
* Los líderes deben estar comprometidos y dispuestos a actuar de acuerdo con los principios que proponen.
* Los valores comprendidos deben estar integrados en los procedimientos normales de toma de decisiones, y se deben reflejar en actividades críticas como l desarrollo de planes, la fijación de objetivos, el control del rendimiento y la promoción del personal.
* Los sistemas de información deben actuar como soporte y refuerzo de los valores establecidos, permitiendo el control y promoviendo un juicio objetivo sobre el grado de cumplimiento.
* Los gerentes deben tener pautas de conducta, conocimientos y competencias necesarios para asegurar la ética en las decisiones diarias.

Para lograr con éxito un clima de responsabilidad y ética, se requerirá de un esfuerzo continuado y una considerable inversión de tiempo y recursos. Para poner en acción un programa de estas características, se necesitara un elaborado código de conducta, procedimientos de control de cumplimiento, adecuado entrenamiento, un ranking ético del personal y el convencimiento de que un comportamiento ético contribuirá a la competitividad, a una elevada moral del personal y a una solida y sustentable relación con clientes, proveedores y con la comunidad en general.

LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Samuel certo

Los objetivos organizacionales son las metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. La información de entrada, el proceso y el producto existen para alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando los objetivos organizacionales se han fijado de forma adecuada, estos reflejan el propósito de la organización, es decir, ello fluye naturalmente de la misión de la organización. El propósito de la organización es por lo cual la empresa existe, dando un particular grupo de clientes y de necesidades de los clientes. Si una empresa está alcanzando sus objetivos, está cumpliendo su propósito y, por lo tanto, justifica su razón de existir.

Las organizaciones existen por varias razones y tienen varios tipos de objetivos.

En un artículo de 1956 John F. Mee sostiene que los objetivos de una empresa pueden resumirse en tres puntos:

* La ganancia es fuerza movilizadora para la empresa.
* El servicio a los clientes por medio de la entrega de un valor económico deseado (bienes y servicios) justifica la existencia de un negocio.
* Los gerentes tienen responsabilidades sociales según los códigos éticos y morales de la sociedad en la cual opera el negocio.

El decidir los objetivos organizacionales es una de las acciones más importantes que deben realizar los gerentes, la gerencia debe establecer objetivos e desempeño que según di experiencia están al alcance de los empleados, pero no tan fáciles de alcanzar.

Importancia de los objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como la toma de decisiones, la eficiencia, la coherencia y la evaluación del desempeño.

Guía para la toma de decisiones

Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Si responsabilidad se convierte en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Guía para la eficiencia de la organización

La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Solo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

Guía para la coherencia de una organización

El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como base para esas orientaciones, los objetivos servirán como guía para alentar coherentemente la actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

Guía para la evaluación de desempeño

El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentarla. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizarse como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizaciones deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

**Tipos de objetivos de una organización.**

Los objetivos organizacionales pueden dividirse en dos categorías: los organizacionales y los individuales.

Los objetivos organizacionales

Son los objetivos formales de la empresa y se fijan para ayudar a esta a lograr su propósito. Es pertinente en áreas como la eficiencia, la productividad y la maximización de las ganancias de la empresa.

Los objetivos organizacionales más comunes se relacionan como la ganancia, el crecimiento y la participación en el mercado, la responsabilidad social y el bienestar de los empleados son también objetivos comunes y probablemente reflejan un cambio en los enfoque de las actividades administrativas en los últimos años. Menos común son los objetivos que se refieren a la eficiencia, la investigación, el desarrollo y la estabilidad financiera.

Objetivos individuales

Son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Estos objetivos incluyen alto salario, crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento de los compañeros y reconocimiento social.

Como los objetivos organizacionales y los objetivos individuales son incompatibles se convierten en unos problemas para la gerencia.

Los gerentes en situaciones estructuran la organización de modo que los individuos tengan la oportunidad de lograr sus objetivos personales a la vez que contribuyen de los objetivos organizacionales.

Integración de metas

Un modelo de integración de metas u objetivos puede ayudar a los gerentes a comprender y resolver los problemas relacionados con la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

Estímulos significativos de tipo gerencial:

1. Modificación de los sistemas de pago existentes.
2. Un tratamiento considerado por parte de los superiores.
3. Mayores oportunidades de estar con contacto social con los pares.

Área para los gerentes organizacionales

Peter Drucker cree que la supervivencia de un sistemas administrativo está en peligro cuando los gerentes hacen énfasis solo en el objetivo de la ganancia, porque esta única meta alimenta a los gerentes a tomar acciones que les haga producir dinero hoy, con poca perspectiva de cómo se hará dinero mañana.

Los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gana de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

Ocho áreas clave identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:

1. Posición en el mercado. La gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.
2. Innovación. La gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación,
3. Productividad. La gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzar.
4. Recursos físicos y financieros. La gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
5. Ganancias. La gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quiere generar.
6. Desempeño laboral y actitud de los trabajadores. La gerencia debe fijar objetivos que especifiquen las tasas de productividad de los trabajadores, asi como las actitudes deseables que espera que tengan sus empleados.
7. Desempeño gerencial y desarrollo. La gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento gerencial.
8. Responsabilidad pública. La gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.

Una organización debe fijar tres tipos de objetivos:

* Objetivos a corto plazo; que son objetivos para ser alcanzados en un año o menos.
* Objetivos intermedios; objetivos para ser alcanzados entre uno y cinco años.
* Objetivos a largo plazo; objetivos para ser alcanzados entre cinco y siete años.

El principio de objetivos sostiene que antes de que los gerentes inicien cualquier acción, deben determinar claramente, comprender y declarar el objetivo de la organización.

Establecimiento de objetivos organizacionales

A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y ara sus empleados. Los tres pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización:

* Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
* Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
* Realizar una jerarquía de objetivos de la organización,

Análisis de tendencias.

El primer paso para formular los objetivos de la organización es hacer una lista de las tendencias en el entorno de la organización en los últimos cinco años, y determinar si estas tendencias han tenido un impacto notable en el éxito de la organización. Es posible que las tendencias incluyan necesidades cambiantes de los clientes, innovación del mercado de la competencia, controles gubernamentales y cambios sociales como un descenso en el tamaño de las familias. La gerencia debe, entonces, decidir que tendencias presentes y futuras podrían afectar el éxito de la organización dentro de los próximos cinco años. Esta decisión determinara que tipo de objetivos se fijan para los diferentes niveles de la organización.

Planeamiento de objetivos para la organización como un todo.

Después de analizar las tendencias del entorno, la gerencia debe plantear objetivos que reflejen este análisis para la organización como un todo.

La gerencia puede establecer objetivos financieros, objetivos de mezcla producto-mercado, y objetivos funcionales para la organización como un todo.

¿Cómo fijar objetivos financieros? Los objetivos financieros son los objetivos de la organización relacionados con temas de dinero. En algunas organizaciones, las normas de gobierno guían al establecimiento de estos objetivos. Los gerentes de una empresa de servicios público, por ejemplo, tienen parámetros muy claros para el tipo de objetivos financieros que pueden fijar. En las organizaciones sin control del gobierno, el establecimiento de los objetivos financieros se ve influido principalmente por el retorno de la inversión y la comparación financiera con la competencia.

El retorno en la inversión (REI) es la cantidad de dinero que una empresa gana en relación con la cantidad de dinero invertido en mantener la operación de la empresa. Si el retorno de la inversión calculado es muy bajo, los gerentes deben fijar una meta para mejorar la tasa de retorno de la empresa.

**Como fijar los objetivos de la mezcla producto-mercado**. Los objetivos de la mezcla producto-mercado apunta a que productos, y el numero relativo de mezcla que de estos productos intentara vender la empresa. Cinco pasos para formular la mezcla producto-mercado:

* Estudie las tenencias clave en el entorno del negocio de las áreas de producto-mercado.
* Estudie las tendencias de crecimiento y las tendencias de rentabilidad en las áreas individuales de la mezcla-producto.
* Separe las áreas producto-mercado en dos, las que van a jalonar y las que van a arrastrar. Para las áreas prometedoras, deben formularse las siguientes preguntas: ¿Qué puede hacerse para que estas áreas florezcan? ¡la inyección de capital adicional, el esfuerzo de mercado, tecnología, talento gerencial o similar debe realizarse en estas aéreas ? Para las tareas menos promisorias ¿Por qué este producto se está quedando atrás? ¿Cómo puede ser retraso corregirse? ¿si no puede corregirse, debe tratar de obtenerse hasta lo último para recuperar algo de lo invertido, o se debe retirar del mercado?
* Considere la necesidad o el deseo de agregar nuevos productos o áreas de mercado a la mezcla. La gerencia debe formularse estas preguntas: ¿hay una brecha e rentabilidad por llenar?, ¿a que otras posibles áreas de interés puede darse prioridad? ¿Qué tipos de programas necesita la empresa desarrollar para obtener el nivel deseado de negocios en estas áreas?

**Establecimiento de objetivos funcionales**. Los objetivos funcionales son objetivos que se relacionan con las funciones de la organización, incluyendo mercado, contabilidad, producción y personal. Los objetivos funcionales que sean coherentes con los objetivos financieros y los objetivos de la mezcla producto-mercado deben ser desarrollados por estas áreas. El personal de la organización debe realizar estas funciones de modo tal que le ayude a la organización a cumplir sus demás objetivos.

La realización de una jerarquía de objetivos. en la práctica, un objetivo organizacional debe subdividirse en sub-objetivos, de modo que las personas de los diferentes niveles y de las diferentes secciones de la empresa sepan que es lo que tienen que hacer para alcanzar el objetivo general de la empresa. Una meta organizacional se logra una vez que todos los sub-objetivos se han alcanzado.

Los objetivos de toda organización y los sub-objetivos asignados al diferente personal o utilidades de la organización se denominan jerarquía de objetivos.

La suboptimizacion es una condición en la que los sub-objetivos intermedios entran en conflicto o no contribuyen directamente a lograr el objetivo general de la organización.

Parte del trabajo de un gerente es el de controlar la suboptimizacion en una empresa. Los gerentes pueden minimizar la suboptimizacion desarrollando una compresión de tallada de cómo las diversas partes de la organización se relacionan entre si y asegurándose de que los subobjetivos reflejen adecuadamente esta relación.

Parámetros para establecer objetivos cualitativos

La declaración de objetivos de calidad varía drásticamente. Aquí hay unos parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de sus objetivos.

* Permita que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos: a menudo los responsables de alcanzar los objetivos saben la situación de su trabajo mejor que el gerente y pueden contribuir a fijar objetivos más realistas. Ellos también estarán más motivados para alcanzar los objetivos en los cuales han tenido voz.
* Especifique los objetivos lo mejor posible: Las declaraciones precisas reducen la confusión y garantiza que los empleados tengan instrucciones claras sobre lo que tiene que hacer.
* Relacione los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario: los empleados no tienen que inferir lo que tienen que hacer para alcanzar los objetivos.
* Señale los resultados esperados: los empleados deben saber exactamente como los gerentes determinaran si una meta se ha alcanzado o no.
* Fije metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleados se den por vencidos; los gerentes quieren empleados que trabajen duro pero que no se frustren.
* Especifique cuando se espera que se alcancen los objetivos; los empleados deben tener un límite de tiempo para lograr sus objetivos. Y ellos pueden ajustar esos tiempos de acuerdo con eso.
* Fije objetivos solo en relación con otros objetivos de la organización; puede reducirse a un mínimo la suboptimizacion.
* Escriba los objetivos clara y simplemente; la palabra oral o escrita no debe impedir la comunicación de una meta a los miembros de una organización.

Parámetros para establecer objetivos operacionales

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

Logro de objetivos

El logro de los objetivos organizacionales es el objetivo obvio para todos los gerentes. Los gerentes descubren con rapidez que el llevar la organización hacia el logro de los objetivos requiere ejecutar las acciones apropiadas dentro de la organización para alcanzar los fines deseados. Este proceso se denomina análisis de medios y fines.

Los gerentes efectivos son conscientes de la importancia, no solo de fijar los objetivos de la organización, sino también de bosquejar claramente los medios por los cuales estos se van a alcanzar. Saben que el análisis de medios y fines es esencial para guiar sus propias actividades así como las de sus subordinados. Entre mejor comprenda la organización los medios por los cuales los objetivos se van a alcanzar, mayor será la probabilidad de que se alcancen.

Como usar los objetivos

Los gerentes deben tener una buena comprensión de las influencias que moldean los objetivos de si organización, porque a medida que estas influencias cambian, los objetivos deben cambiar también. Los gerentes deben considerar los objetivos como inmodificables. Una responsabilidad importante para la gerencia es ayudar a que la empresa cambie los objetivos cuando sea necesario.

**Administración por objetivos**

Es un enfoque administrativo basado en los objetivos. La estrategia APO consta de tres partes básicas;

* Todos los miembros de una organización son asignados al cumplimiento de una serie de objetivos que debe alcanzar durante su periodo operativo normal. Estos objetivos se fijan en conjunto y se acuerdan con los individuos y sus jefes.
* Periódicamente se hacen verificaciones del desempeño para determinar cuan cercano han llegado los empleados al objetivo.
* Se dan recompensas a los empleados con base en cuan cerca llegaron al alcance de los objetivos.

El proceso APO consiste en cinco pasos:

* Revisión de los objetivos organizacionales: el gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.
* Establecimiento de los objetivos del empleado: el gerente y el empleado se reúnen para acordar los objetivos que debe alcanzar el empleado al final de un periodo normal de operación.
* Supervisión del progreso: durante el periodo de operación normal ya diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.
* Evaluación del desempeño; al final de un periodo normal de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida en que haya alcanzado los objetivos.
* Recompensas; se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos.

Factores necesarios para un programa APO exitoso

* La lata gerencia debe estar comprendía con el proceso APO y establecer los objetivos apropiados para la organización.
* Los gerentes y los empelados tienen que desarrollar y acordar juntos cada uno de los objetivos de cada uno.
* El desempeño del empelado debe ser evaluado de forma concienzuda de acuerdo con los objetivos establecidos.
* La gerencia debe haber seguimiento de las evaluaciones de desempeño ed los empleados, para recompensarlos de acuerdo con ello.

Para que los empelados continúen luchando por alcanzar los objetivos de un programa APO, los gerentes deben recompensar a quienes alcancen, o sobrepasen, más que a los que no alcancen sus objetivos. La recompensa debe darse con honestidad y justicia.

Ventajas y desventajas de los programas APO

Ventajas: enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales; asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales, dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

Desventajas: la elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí; la elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detalladas que requiere un programa APO aumentan el volumen de papeleo en una empresa.

CAMBIO ORGANIZACIONAL, Darío Rodríguez

**Evolución social:**

En tres mil años de historia hubo pocos cambios significativos: se construían grandes edificios y monumentos; se viajaba en carruajes tirados por caballos; había una medicina relativamente desarrollada; las personas se vestían con telas de lana y algodón, etc. Si comparamos ahora nuestra vida con la que vivieron nuestros padres, veremos enormes diferencias en la tecnología, en la medicina, en los usos y costumbres. Se sabe que aproximadamente el 95 por ciento de todos los grandes inventores que ha habido en la historia de la humanidad, desde sus albores con la invención de la rueda hasta nuestros días, están todavía vivos.

**Inventos:**

Hubo un ascenso vertiginoso en el transporte con la invención y difusión del ferrocarril, el automóvil, del avión, de los cohetes interplanetarios. Otro tanto ocurre con las comunicaciones, experimentan un salto con la invención de la imprenta, el telégrafo, el teléfono, el fax y el correo electrónico.

**Organizaciones:**

Los cambios en la sociedad son notables. Las personas son testigos de la velocidad del cambio, experimentan transformaciones socioculturales muy marcadas. Nada permanece estático. Todo esto implica nuevas condiciones para las organizaciones, su surgimiento, sus entornos, su estructuración y diseño, etc.

Las organizaciones cambian. En un mundo cambiante, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y, para responder a ellas, deben modificarse. Las organizaciones no pueden mantenerse al margen de él.

La organizaciones se encuentran en un ambiente cambiante, que les demanda una permanente adaptación.

Cuando la organización no es lo suficientemente flexible, surge el problema que puede llevar a la desaparición de esta.

**El cambio indeseado:**

El análisis crítico de la innovación y la insistencia de pretensiones de racionalidad pertenecen a la manera de proceder de quienes quieren impedir las innovaciones. En esta táctica conservadora, la falta de racionalidad de una propuesta innovadora es un argumento difícilmente refutable, por lo que se estrellan contra él los esfuerzos de quienes quisieran impulsar el cambio. Tras el pretendido resguardo de la racionalidad se oculta el temor irracional a los cambios que podrían iniciarse si la propuesta fructificara.

El rechazo al cambio es frecuente. A las familias les cuesta evolucionar tan rápido como lo hace la sociedad.

Los esquemas burocráticos de organización son resistentes al cambio. La burocracia organizacional hace complejas las decisiones que tienden a cambiar la forma de trabajo, trato con el personal, contratación, motivación, etc.

La resistencia al cambio proviene:

* De la necesidad de seguridad, una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.
* 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 de hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.
* De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.
* De la falta de recursos, que pueden hacer difícil-o imposible- la mantención de una evolución.
* 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. Es peligroso destacarse por cualquier razón. El anonimato, el promedio, la mediocridad es el mejor modo de actuar.

Las razones antedichas explican lo difícil que es para personas innovadoras el conseguir que los cambios propuestos tengan lugar. Son muchos los innovadores que se retiran amargados por la falta de reconocimiento. Quien desee atreverse a activar las innovaciones deberá actuar audazmente y ser capaz de darse crédito a sí mismo.

**Necesidad de cambio**

La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas, el acceso a tecnologías cada vez más sofisticadas, etc., apuntan hacia una competencia abierta. La productividad, la eficiencia pasan a un primer plano en la preocupación de los ejecutivos. El usuario adquiere un rol central y sus exigencias crecen. El cliente anónimo, atomizado y sin poder, es reemplazado por una persona con derechos protegidos por asociaciones o por oficinas gubernamentales, sus opciones se ven también aumentadas, y por lo mismo, la empresa debe buscar formas de entenderlo y de ofrecerle productos y servicios que satisfagan sus necesidades. El enfoque se centra en el consumidor. Se le deben entregar productos de calidad, a un precio razonable, que ya no se puede calcular sobre la base de los costos.

Adicionalmente, aparece el tema ecológico en todo el mundo. El interés por el ambiente por la no contaminación, obliga a las personas a buscar alternativas de producción limpias, bajo la amenaza de perder clientela o de exponerse a leyes cada vex mas eficientemente aplicadas. El tema ambiente adquiere contornos políticos de importancia, se crean partidos políticos “verdes” y se denuncian las organizaciones que afectan su entorno. La información periodística sobre la amenaza ecológica es escuchada por el público que influye en su comportamiento de consumo. La salud de la población es otro tema frecuentemente publicitado y que obliga a las empresas a realizar cambios y costosas campañas destinadas a mantener o mejorar su imagen. Capitalizando la preocupación de la población por la salud y su confianza ciega en la ciencia, provocan turbulencias de importancia en el entorno de las organizaciones.

Dos cambios revolucionarios que habían tenido lugar en la fuerza laboral de los países desarrollados: la explosión de la educación superior y la avalancha de mujeres en profesiones fuera del hogar. El envejecimiento tanto de la fuerza laboral como de la población en su conjunto. Estas modificaciones empiezan a percibir en los países de América Latina. La mayor educación de los trabajadores ha sido un elemento crucial en el cambio de la cultura laboral latinoamericana. Se ha generalizado la exigencia del certificado de enseñanza media, como requisito mínimo para ingresar a prácticamente cualquier trabajo. Al mismo tiempo, se ha profesionalizado, se exige un titulo de educción superior- una serie de cargos, para los cuales hasta hace un par de décadas bastaban con la carrera funcionaria. La mujer se ha incorporado masivamente a la educación superior y , a pesar de las barreras discriminatorias que todavía se alzan, su presencia en las empresas y organizaciones ha crecido sostenida y significativamente. La otra trasformación es probablemente más lenta, la población envejece y este proceso implica demandas nuevas a las organizaciones, tanto en términos de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes como en términos de las condiciones, motivaciones y atractivos con que atraen a los trabajadores.

Los cambios al interior de las organizaciones e producen como consecuencia del impacto que tienen en la organización las modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal el sistema social mas amplio, la cultura, otras organizaciones y también los propios miembros de la organización en tanto ambiente interno de esta con el cual la organización se encuentra en una relación de acoplamiento estructural.

La organización es un sistema autopoietico de decisiones determinado estructuralmente que se encuentra en una relación permanente de acoplamiento estructural con su entorno (interno y externo). Este sistema significa que es una red de producción de decisiones que produce las decisiones que la forman. Todos los cambios que la organización experimenta son cambios de estado posible en su estructura, posibilitados momento a momento.

Es conveniente tener presente que a lo largo de toda esta historia de cambios estructurales determinados en la estructura, el sistema ha estado acoplado a su entorno, es decir, ha mantenido su adaptación al entorno. El sistema ha cambiado, pero en forma absolutamente congruente con los cambios de su entorno, de tal manera que no ha habido una pérdida de la adaptación. Un sistema desadaptado deja de ser ese sistema, se destruye.

Casi se podría pensar que una acumulación constante de cambios que son inadvertidos, hasta que en un momento dado superan una suerte de umbral y pasan a ser percibidos como un cambio mayor, cualitativamente diferenciable. Este cambio implica la consecuente modificación de los comportamientos de la organización y de los miembros de esta. Una suma de cambios cualitativos no parece ser demasiado significativa y, con la simple adición de un delta, se produce una alteración cualitativa tal, que el sistema afectado pasa a otro nivel, a otra estructura.

La organización se encuentra acoplada estructuralmente con su entorno, esto quiere decir que la organización está permanentemente variando, en coderiva con su ambiente.

Los miembros de la organización constituyen el entorno interno a ella y también varían y hacen variar congruentemente a la organización. Los individuos que trabajan en una empresa participan también de otras organizaciones, viven en familia, ven televisión, son afectados por los sucesos mundiales, se interesan por la política y el deporte, asisten a ritos religiosos y tienen creencias y valores. Toda esta ida se proyecta al interior de la organización.

Los cambios en las aspiraciones, formación, expectativas, etc., de las personas se transforman en modificaciones culturales. Las organizaciones latinoamericanas ven, por ejemplo, las enormes diferencias entre los trabajadores antiguos, con menores niveles educacionales, pero mayor interés a mantener contratos de largo plazo y los nuevos con alto nivel de educación, pero que no quieren ataduras de largo plazo. Es necesario dar respuestas a ambos y regular la inevitable pugna entre estos dos estilos. La estabilidad en el empleado ha sido la aspiración de los trabajadores antiguos, y para la mayoría de ellos, continua siendo importante. La empleabilidad, las oportunidades de perfeccionamiento, la capacidad, son las demandas de los trabajadores nuevos. La estabilidad laboral y empleabilidad son equivalentes funcionales, vale decir, factores que cumplen la misma función que, en este caso seria brindar seguridad al trabajador. El desafío de la gestión actual consiste en ofrecer oportunidades de seguridad que compatibilicen ambos tipos de aspiraciones. Es probable que esta dualidad de expectativas se mantenga por un lapso todavía.

Una brecha cultural se produce en Inglaterra señalando que los jóvenes que no logran adaptarse a las nuevas condiciones son proclives a presentar rasgos de enoerme desanimo, apatía y desmotivación. Quien no desee mejorar su nivel educacional, quien no busque mejores oportunidades en empleos alternativos al que actualmente posee, quien piense que la sociedad debe proveer lo necesario para que satisfaga sus necesidades, se estrellara inevitablemente contra un miro de frustración.

El cambio ha acelerado su ritmo, las organizaciones comienzan a encontrar que han reclutado personas con un perfil diferente al tradicional. Sus colectivos laborales pueden ser divididos en dos partes: la que forman los trabajadores antiguos y la que constituye con los trabajadores nuevos. El cambio es visto como algo amenazador por unos y como una oportunidad por otros. La tecnología es rechazada y temida por los antiguos, en tanto los nuevos la asimilan fácilmente.

Será mucho más probable que las organizaciones marchen al ritmo del cambio, hasta el punto en que lo que se rechace sea la innovación.

Las organizaciones se verán enfrentadas a la dificultad de manejar una doble contingencia caracterizada por el cambio en las personas. La generalización de la motivación se encuentra limitada por la diversidad entre los jóvenes y los viejos, por una parte, y por la otra, por la falta de homogeneidad al interior de grupo de los jóvenes.

Dado que la organización se encuentra en un cambio permanente se necesita de capacidad de innovación no para que la organización cambie, sino porque la organización cambia.

Si no tenemos capacidad de innovación estaremos sometidos a ir a la deriva, sin capacidad de dirección, de orientación, sin siquiera contar con el conocimiento de hacia dónde vamos.

La capacidad de innovación es fundamental en una organización, porque le permite orientar su cambio, dirigir su deriva, incluso quien no quiera cambiar, mantenerse en una cierta posición, deberá introducir cambios, porque su ambiente cambia.

Peter Drucker, “en general se cree que las innovaciones producen cambios, pero muy pocas lo hacen. Las innovaciones que tienen éxito explotan los cambios que ya se han producido. Explotan el lapso entre el cambio mismo y su percepción y aceptación” esto es la capacidad de innovación. Cuando se habla de organizaciones innovadoras, se trata de organizaciones que han estado alertas a los cambios, que han sido capaces de percibirlos antes que otras organizaciones y que han dirigido su propio proceso de adaptación de forma deliberada. Podemos definir como innovadora a una empresa que desarrolla productos o sistemas novedosos a nivel mundial, también que rae a un mercado local una tecnología desarrollada en otro lugar y que no se había implementado aun en ese sector.

El cambio espontaneo que ocurre en la organización no siempre la afecta a toda ella por igual.

El cambio puede ser inducido exógenamente\_; ser gatillado en la estructura del sistema organizacional por el entorno externo con el cual se encuentra acoplado estructuralmente. Los clientes, los proveedores, las políticas pertinentes, las ventajas competitivas, la competencia, los mercados en los que se desarrolla la actividad, etc., constituyen partes de este entorno externo y experimentan cambios. En la medida que el movimiento ambienta ocurre, presenta presiones, oportunidades y dificultades, que son fuentes de irritación para que la organización cambie, según sus propias posibilidades estructurales.

También se encuentra el cambio endógeno, internamente provocado. Este cambio tiene que ver con los procesos de crecimiento y de alteración de equilibrios entre variables internas de la organización. Se requiere coordinar nuevamente una relación que estaba anteriormente regulada, pero cuya amortización ya no resulte efectiva. Todo esto lleva a presiones derivadas de la nueva configuración organizacional. Dentro del cambio endógeno, se puede distinguir también un tipo de cambio, que encuentra en su origen una irritación proveniente del entorno interno de la organización: los miembros, que modifican sus pretensiones y demandas a la organización, que alteran sus compromisos, que comparan su organización con otras, etc. Otro tipo de cambio endógeno es gatillado por el área del control, de la dinámica del poder de la organización. Hay importantes intereses que se juegan en esta dimensión. Como se sabe que los recursos organizacionales son escasos, la pugna por su control transforma a la organización en una verdadera arena política, la que constituye otra fuente significativa de cambios.

Es conveniente tener siembre presente que todos los cambios son transformaciones gatilladas por diversas fuentes en la estructura del sistema organizacional. La organización solo será irritada por los factores que su estructura acepte. El peligro radica en la dificultad de ver lo relevante, de captar las oportunidades y las amenazas. De contar con los sensores adecuados en un mundo siempre cambiante.

El entorno de las organizaciones es cambiante y variado. La complejidad de este entorno constituye un peligro, pero también una oportunidad.

La organización moderna es desestabilizadora: tiene que estar organizada para la innovación y la innovación es destrucción creativa. Y tiene que estar organizada para el abandono sistemático de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar y cómodo, tanto si se trata de un producto, un servicio o un procedimiento, de un conjunto de conocimientos, de las relaciones humanas y sociales o de la organización misma. Tiene que estar organizada para un cambio constante.

Se requiere dotar a la organización de la capacidad de innovar. Esta capacidad puede ser cultivada como permitiendo que los innovadores hagan su labor.

El tema de la innovación conduce a la posibilidad de dar crédito, de considerar ene l decidir organizacional a las comunicaciones que no siguen el patrón común marcado por el conformismo.

**El cambio de planificación**

Esta planificación es la capacidad de orientación de un proceso que debe ser realizada flexiblemente momento a momento.

L cambio planificado ha de vencer ciertas resistencias producidas en los diferentes grupos de interés existentes en la organización y que pudieran sentirse amenazados. Es necesario contar con adecuados sistemas de diagnostico que permitan detectar las resistencias al cambio, su origen y su dimensión, como forma de implementar medidas destinadas a la superación de estas resistencias. El problema s presenta también en la implementación. La evaluación constante y la revisión de los objetivos iníciales permiten un mayor ajuste entre la realidad y lo intentado. Se trata de dotar a la organización de mecanismos de procesamiento del feedback que permitan que el sistema organizacional conozca su estado presente y pueda compararlo con su estado deseado. El resultado de esta comparación podrá conducir a correcciones en el rumbo o a su reafirmación. Según se trate de feedback positivo o negativo, la organización desarrollara nuevos modos de acción o mantendrá sus antiguos modelos.

Morfotasis es el proceso de mantención de la forma,. De conservación de la organización en su forma e identidad, los circuitos en que predomina el feedback negativo condicen a la morfotasis, en tanto los procesos en los que hay una preponderancia del feedback positivo redundaran en modificaciones de la configuración organizacional, que son llamados de morfogénesis.

Un adecuado diagnostico de estos grupos permitirá orientar el proceso de cambio apoyándose en unos y mostrando posibilidades abiertas, limando asperezas e informando a los otros, para conseguir su involucramiento. La morfostasis y la morfogénesis se suponen mutuamente y el adecuado control de ambas conducirá a un cambio planificado de la organización.

Para que el cambio pueda ocurrir, es necesario que se descongele el estado de cosas. El antiguo equilibrio puede ser entonces alterado, al ocurrir el cambio. Las fuerzas favorables del cambio podrán vencer a las fuerzas que se oponen a él. La organización buscara y encontrará un nuevo equilibrio.