

Contenidos

1	EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	2
2	LOS CAMBIOS INDIRECTOS: CÍRCULOS DE CALIDAD.....	3
3	LOS CAMBIOS DIRECTOS.....	4
4	NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN.....	4
4.1	NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN.....	5
4.2	LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.....	6
4.3	ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.....	7
4.3.1	UNA VISIÓN COMPARTIDA.....	7
4.3.2	LA AMBICIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	7
4.3.3	LA CORRIENTE DE CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN.....	8
4.3.4	HERRAMIENTAS.....	8
4.3.5	CARACTERÍSTICAS.....	9
4.3.5.1	Trabajo en Equipo o Grupo.....	9
4.3.5.2	Estructura Organizacional.....	10
4.3.5.3	La estructura de Producción.....	10
4.3.5.4	La Estructura de Control.....	10
4.3.5.5	Comunicación.....	11
4.3.5.6	Conclusiones.....	12
5	GESTION DEL CAMBIO ORGANIZATIVO.....	13
5.1	ALCANCE Y OBJETIVOS.....	13
5.2	EL CAMBIO CULTURAL.....	14
5.3	LA NUEVA CULTURA DE EMPRESA.....	14
5.4	FASES EN LA IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO.....	15
5.4.1	PROCESO PREVIO A LA IMPLANTACIÓN.....	15
5.4.1.1	Convencimiento de la Dirección y Creencia en el Cambio.....	15
5.4.1.2	Equipo de Seguimiento.....	16
5.4.1.3	Diagnóstico.....	16
5.4.1.4	Establecimiento de Objetivos claramente Definidos y Realistas.....	17
5.4.1.5	Planificación.....	18
5.4.2	IMPLANTACIÓN.....	19
5.4.2.1	El papel del Equipo de Seguimiento.....	19
5.4.2.2	Rediseño Participativo.....	20
5.4.2.3	Sistemas de Comunicación.....	21
5.4.2.4	El tratamiento de la "Resistencia al Cambio" en los Mandos.....	22
5.4.2.5	El liderazgo de los Equipos de Trabajo.....	22
5.4.2.6	Formación.....	23
5.4.2.7	Evaluación Constante.....	23
5.4.3	DESARROLLO POSTERIOR.....	24

Salud Laboral, la propia dirección o un servicio de consultoría externo.

Independientemente de donde parta la iniciativa, la dirección debe estar implicada. Un proceso de cambio organizativo en una empresa puede tener un desarrollo largo en el tiempo y deberá contar con un gran apoyo humano y logístico antes de ver resultados, de manera que en la medida que la dirección se implique y crea en el cambio éste será viable, es decir, tendrá el apoyo estratégico y moral.

Otro aspecto importante es la creencia que se tenga en el cambio. Muchas de las experiencias en este terreno nos demuestran la importancia de que las personas que tienen la iniciativa estén convencidas de que es bueno, que funcionará. Esta es la base principal para convencer a los demás.

5.4.1.2 Equipo de Seguimiento

Las funciones que este equipo debe asumir son, por un lado, funciones organizativas en tanto en cuanto deben crear el marco teórico o lo que es lo mismo, definir la "nueva cultura de empresa". Es mucho mejor que esta labor sea realizada entre varias personas (con roles distintos dentro de la organización) para conseguir una visión más holística.

Por otro lado, deben realizar funciones de tipo "facilitador" en el marco de la implantación de la nueva organización, e incluyen aspectos como: establecer las vías para la toma de decisiones consensuadas, transmitir la información relativa al proyecto entre los diferentes ámbitos de la empresa, facilitar la comunicación entre diferentes niveles y resolver conflictos. Estas funciones son fundamentales para el éxito del proyecto.

5.4.1.3 Diagnóstico

La primera tarea del equipo de seguimiento es realizar un estudio exhaustivo y sistemático de la empresa que permita diagnosticar su situación actual (recursos disponibles, puntos fuertes y débiles, fuentes de error o fallos, etc.). Para ello es útil recopilar toda aquella información que luego facilite la toma de decisiones relativa a los objetivos del cambio y la planificación del mismo. En el cuadro siguiente se citan informaciones que pueden ser de interés para la realización del diagnóstico.