

## Precondiciones que Favorecen u Obstaculizan los Procesos de Cambio

### Acerca del autor

DR. RICARDO HIRATA OKAMOTO



Director de Keisen Consultores especializados en los campos de Planeación Participativa, Articulación Estratégica, Mejora Continua e Innovación, Ingeniería Kansei, Efectividad Organizacional y del Liderazgo Efectivo e

Inteligente con el sistema SYMLOG®.

Divulgador y promotor incansable de la calidad y mejora continua en México en radio, Blog y redes sociales.

Cofundador de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE AC), profesor de maestría en diferentes universidades. Investigador invitado en la Universidad Internacional de Hiroshima y profesor invitado en la Universidad de Arizona en el Mel & Enid Zuckerman College of Public Health.

Miembro de la Japan Society for Quality Control y Miembro Senior de la American Society for Quality.

Ricardo Hirata Okamoto

Enero 25, 2022

**Temática:** Culturas y subculturas organizacionales efectivas, Estrategia y Administración, Liderazgo de Equipos y Teams, Liderazgo Individual para Trabajo en Equipo, Liderazgo y Efectividad Organizacional, Planeación, Articulación y Consenso, Análisis de Interesados, Corrupción, Desarrollo del Desempeño y Efectividad de los Equipos Directivos, Desarrollo del Liderazgo Individual para el

Trabajo en Equipo Efectivo, Enfoque al jefe, Faccionalismo, Liderazgo Disfuncional, Medición y Mejora de la Efectividad Organizacional, Polarización, Stakeholder Analysis, Symlog

**M**uchas organizaciones y sus promotores de cambio desean la construcción de sus **estados futuros deseados** que les permitan generar mayor **bienestar, valor y permanencia en los mercados** y para esto realizan diversos ejercicios de diagnóstico para conocer su vulnerabilidad para enfrentar el entorno actual y futuro, y entonces tomar decisiones y realizar proyectos que les permitan mejorar e innovar. Sin embargo, muy pocas veces se realiza un diagnóstico específico para conocer las características propias de la organización que **podrían favorecer (u obstaculizar) el cambio mismo**, o mejor llamadas **las precondiciones de una organización**.

Estas precondiciones existen en todas las organizaciones (en mayor o menor magnitud) y determinan la velocidad del

cambio, y en algunos casos, la imposibilidad para realizarlo.

Las precondiciones que obstaculizan los procesos de cambio son:

- **Liderazgo disfuncional** – Aquí tenemos problemas de liderazgo en distintos niveles de la organización y comúnmente asociados a **estilos autocráticos (poco democráticos), con poco consenso y libre expresión**, así como poca inversión en el desarrollo humano (capacitación, actualización, educación y crecimiento). Un síntoma de este liderazgo disfuncional es **la orientación de toda acción, hacia la satisfacción del “jefe” inmediato superior y no al cliente** (todos trabajan para tener contenta a la organización, pero no al mercado). Pero también puede relacionarse con un **vacío de liderazgo** (falta de capacidad, visión, etc.) y el ejemplo más común es el de una empresa familiar sin un sucesor “campeón” del padre fundador o bien, un líder

impuesto sin la experiencia y el conocimiento de la organización.

- **Feudos o facciones.** - Las organizaciones están divididas en grupos o redes derivadas de **distintos intereses** (que no necesariamente son los de la organización misma y no son comunes entre todos los grupos) y el personal está (o debe estar) alineado a alguna de las facciones para sobrevivir. Estos grupos pueden o no tener poder, pero **ejercen presiones internas que promueven lealtades a actores internos y nunca la lealtad al cliente.** Las decisiones de un grupo son atacadas (sin razones lógicas) por otro grupo, y en consecuencia, las iniciativas de mejoramiento solamente tendrán éxito si son “apadrinadas” por el grupo con mayor fuerza. Las facciones pueden ser de jefes vs. subordinados, áreas vs. áreas, ideologías vs. ideologías, entre otros casos.
- **Inestabilidad en la toma de decisiones.** - Los procesos de cambio no pueden estar sujetos a

cambios en la dirección y estrategias a realizar derivados de una falta de estabilidad en los actores y sus decisiones. Por ejemplo, **cambios continuos en la alta dirección** (e.g. decisiones divergentes tomadas por dueños y directivos), **cambios radicales en las estrategias de un año a otro**, cambios sexenales sin continuidad, fusiones de empresas, entre otros. Cualquier proceso mejora o innovación requiere de procesos estables como medio para tener éxito. La **inconsistencia, impredecibilidad y dispersión** simplemente son el síntoma de variables y factores fuera de control administrativo y técnico y por lo tanto, elementos que reducen la probabilidad de éxito de cualquier iniciativa de cambio.

- **Falta de viabilidad.** - Esta precondition se refiere a la poca o nula viabilidad de los productos y servicios de la organización (e.g. productos “no atractivos”) en un mercado, empresas con estrategias y proyectos no factibles o bien, de organizaciones que intentan

“sobrevivir” con el modelo de cambio erróneo (e.g. empresas que aplican un modelo de calidad total cuando lo que necesitan es una reestructuración financiera).

- **Corrupción.** - Una organización donde existen **finés e intereses ocultos** ya sea de un individuo (líder) o una red interna de individuos, totalmente ajenos a la misión fundamental y visión rectora de cambio. La corrupción no necesariamente está relacionada a la extorsión o intercambio de dadas, sino el simple hecho de **actuar y tomar decisiones enfocadas a intereses particulares ajenos al bien común o rector de la organización.** En casos extremos, el cambio difícilmente se podrá realizar en una organización que promueve antivalores, interacciones perversas y comportamientos inefectivos.

Los presentes factores una vez diagnosticados requieren del diseño de estrategias específicas que permitirán construir escenarios propensos para el cambio. Es fácil confundir los anteriores factores como **“problemas de**

**comunicación”** o bien **“problemas de actitud”** ya que su origen y tratamiento es diferente.

Como conclusión, es necesario reflexionar que el cambio ordenado, si bien requiere de una visión y dirección de las acciones, requiere de un **profundo entendimiento de las estructuras, redes internas, actores, modelos y en general, los factores que promueven u obstaculizan el mismo**, para poder mitigarlos o fortalecerlos, garantizando así una transición más rápida y efectiva.

---

*En KEISEN Consultores contamos con el Modelo **KEISEN & SYMLOG** que evalúa los valores y las creencias que guían el comportamiento de individuos, equipos y culturas organizacionales, obteniendo resultados que son analizados para el diseño y la implementación de estrategias que contribuyan con la mejora de la efectividad y el desarrollo de unidad organizacional.*

**CONTÁCTANOS Y  
DIAGNOSTICAMOS TU EMPRESA**

---

---

**Contenido relacionado:**

- [¿Tengo Problemas de Comunicación o Problemas de Articulación? – Webinar](#)
- [Precondiciones que favorecen u obstaculizan un cambio](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (25 de enero de 2022), *Precondiciones que Favorecen u Obstaculizan los Procesos de Cambio*, Artículos y Blog de Keisen Knowledge, KEISEN Consultores, México, <https://keisen.com/es/>

Reserva de Derechos: Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Distribución. KEISEN CONSULTORES