

**NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** /www.revistanegotium.org.ve 19 (7) 97 – 107

## **GUIDE FOR ORGANIZATIONAL BEHAVIOR A LEADING AGENT OF CHANGE**

### **GUÍA PARA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UN AGENTE LÍDER DE CAMBIO**

Domingo Alarcón Ortiz <sup>(1)</sup>

Universidad Nacional Autónoma de México

#### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to present the outcome of the organizational behavior resulted in a performance guide of 306 leading agents of change that in the last 8 years have been identified in the research work of the Seminar for Development of Managerial Skills which the author coordinates. These agents of change come to play their professional activity in the industry sectors: energy, pharmacy, services.

**Keywords:** Guide, behavior, organization, agent, change.

#### **RESUMEN**

El propósito de este trabajo es presentar el resultado del comportamiento organizacional plasmado en una guía de actuación de 306 agentes líderes de cambio que durante los últimos 8 años se han identificado en los trabajos de investigación del Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas que el autor coordina. Estos agentes de cambio vienen desempeñando su actividad profesional en la industria en los sectores: Energético, Farmacéutico, Servicios

**Palabras clave:** Guía, comportamiento, organización, agente, cambio.

-----  
<sup>1</sup> Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas, Facultad de Química, Universidad Nacional Autónoma de México, adomingo@servidor.unam.mx

## **Estructura de Contenido para el Manejo de la Guía**

¿Cuál es el objetivo de esta guía, ¿Para quién es la guía  
¿Para qué leer esta guía? ¿Cómo usar esta guía? Principios básicos de la Administración del Cambio Importancia de los Agentes de Cambio Qué se espera del Agente de Cambio Cuatro Roles Complementarios del Agente de Cambio responsabilidades del Agente de Cambio Facilitando el Cambio Factores de éxito o áreas de oportunidad del Agente de Cambio.  
Cualidades del Agente de Cambio.Recomendaciones y sugerencias (Tips) para el Agente de cambio

### **¿Cuál es el objetivo de esta guía?**

Esta guía tiene como finalidad el dar a conocer cuáles son los roles, funciones y actividades que deberán desempeñar los agentes de cambio para lograr la transformación cultural, el liderazgo y la innovación de cualquier organización y contribuir a que la misma, sea una empresa integra, transparente y competitiva.

### **¿Para quién es la guía?**

La guía se desarrolló exclusivamente para todo Agente de Cambio, el cual deberá tener un referente en cuanto a la orientación con respecto a las funciones, actividades y responsabilidades que ha de desarrollar en los proyectos en que participe en la organización.

### **¿Para qué leer esta guía?**

A lo largo de esta guía se mencionan los “Principios Básicos de la Administración del Cambio y cuya observancia garantizan, en buena medida, el éxito del Agente de Cambio.

### **¿Cómo usar esta guía?**

La guía ha sido diseñada para que el Agente de Cambio pueda consultar cualquier sección que considere relevante. Las secciones de esta Guía son las siguientes:

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** /[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 19 (7) 97 – 107

- Principios básicos de la Administración del Cambio.
- Importancia de los Agentes de Cambio.
- Qué se espera de un Agente de cambio.
- Cuatro roles complementarios del Agente de Cambio.
- Responsabilidades del Agente de Cambio.
- Facilitando el Cambio – Factores de éxito o áreas de oportunidad del Agente de cambio.
- Cualidades del Agente de cambio.
- Tips para el Agente de Cambio

### **Principios básicos de la Administración del Cambio**

- Centrarse en la situación y no en la persona.
- Mantener la confianza del grupo y del personal en sí mismo.
- Escuchar con atención y responder con empatía.
- Al tratar la situación, buscar la participación y aportación del personal.

### **Importancia de los Agentes de Cambio.**

- Los agentes del cambio deben ser críticos para el éxito de los proyectos en las organizaciones, ya que propician que la transformación cultural de la empresa se realice con la menor resistencia.
- Los agentes de cambio representan una conexión vital entre la organización de la empresa y el usuario de los productos y servicios, donde las capacidades, actividades, comportamientos y estrategias de cambio

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** /[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 19 (7) 97 – 107

en los procesos son puestos en ejecución, por medio de redes de comunicación dentro de la organización.

- Los agentes del cambio ayudan al equipo de trabajo a reconocer, diagnosticar y establecer con toda oportunidad las barreras existentes, retos u oportunidades antes de la puesta en práctica de cualquier proyecto.

### **Qué se espera del Agente de Cambio.**

Existen una serie de responsabilidades predominantes que deberá realizar el agente de cambio, con objeto de lograr el éxito en la implantación del proyecto. Estas responsabilidades incluyen:

- Lograr el cambio esperado.
- Atender las preguntas y preocupaciones del usuario de productos y servicios.
- Identificar y comentar los aspectos críticos que hubieren sido diagnosticados en el proyecto.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo y la organización.
- Promover un buen clima laboral y de trabajo en equipo.
- Asistir al equipo de trabajo y dar seguimiento al progreso del proyecto para lograr el éxito del mismo y de los objetivos del cambio.

### **Cuatro Roles Complementarios del Agente de Cambio.**

En el desarrollo y estructuración de todo proyecto el agente de cambio deberá tomar en consideración el rol con el cual participará. Para tal efecto se han identificado los siguientes roles que le ayudarán en la estructuración y desarrollo del proyecto.

Rol 1: Facilitador del cambio

Rol 2: Facilitador de aprendizaje

Rol 3: Red de comunicación

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** /www.revistanegotium.org.ve 19 (7) 97 – 107

### Rol 4: Administrador y evaluador

#### **Rol 1**

Facilitador del cambio

Acciones:

1. Determinar donde se encuentra o en qué etapa está la organización y el rumbo hacia donde se dirige.
2. Asegurarse que el personal participante (equipo de trabajo y usuarios finales) cuenten con las habilidades necesarias y conocimientos para el logro del cambio esperado.
3. Como Agente de Cambio deberá reconocer los límites del cambio que se pueden aplicar o realizar en la organización.

#### **Rol 2**

Facilitador del Aprendizaje

Acciones:

En este rol, el Agente de Cambio deberá tomar en consideración:

1. Introducir iniciativas específicas de entrenamiento.
2. Mejorar el clima organizacional de aprendizaje del área.
3. Dar soporte y ayuda a los principiantes.
4. Los planes de capacitación deberán estar orientados a los proyectos asignados y considerar las necesidades de capacitación y habilidades de los participantes, tendientes a cumplir con los requerimientos de los proyectos.

#### **Rol 3**

Red de Comunicación

Acciones:

El Agente de Cambio deberá considerar:

1. Cultivar y mantener buenas relaciones con el personal, organizaciones y/o empresas con el fin de obtener, recopilar y suministrar la información necesaria que facilite el desarrollo del proyecto.
2. Buscar y localizar oportunidades así como los recursos para el desarrollo del proyecto dentro de la organización y fuera de ella

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, [www.jinfo.lub.lu.se](http://www.jinfo.lub.lu.se) Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / Google Scholar / [www.blackboard.ccn.ac.uk](http://www.blackboard.ccn.ac.uk) / [www.rzblx1.uni-regensburg.de](http://www.rzblx1.uni-regensburg.de) / [www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 19 (7) 97 – 107

por medio de los contactos personales y empresariales con que cuente.

3. Coordinar y buscar la asistencia financiera y administrativa necesaria cuando así lo requiera el proyecto.

### **Rol 4**

Administrador y Evaluador

Acciones:

El Agente de Cambio deberá considerar:

1. El seguimiento y monitoreo de los avances del proyecto tanto por actividad, como en forma global.
2. La distribución de la información al equipo de trabajo y a los usuarios finales.
3. El control y seguimiento de acuerdos tomados por parte del equipo de trabajo.
4. El control de las fechas de inicio y terminación así como de los avances del proyecto.

### **Responsabilidades del Agente de Cambio**

El Agente de Cambio continuará desarrollando las funciones del puesto que le fueron asignadas por la organización con anterioridad. Por lo que respecta al rol y responsabilidad como Agente de Cambio, las mismas serán en adición a las que venía desempeñando con anterioridad.

Los individuos que asuman el rol de Agentes de Cambio tendrán como responsabilidades entre otras las siguientes:

1. Proporcionar el soporte adecuado a la organización o miembros del equipo para la administración e implantación del cambio.
2. Estar comprometido con el éxito del proyecto.
3. Construir la confianza necesaria con el usuario final utilizando el progreso y resultados del proyecto.
4. Ser fuente de información para el equipo de trabajo.
5. Proporcionar la retroalimentación necesaria de los usuarios finales a los miembros del equipo.

6. Realizar juntas de enfoque con los usuarios finales a fin de lograr una interacción de los participantes y discusión informal del proyecto.
  7. Proveer al equipo de trabajo u organización con información actualizada del desarrollo del proyecto ya sea en situación positiva o negativa.
  8. Diagnosticar las áreas de oportunidad y alertar de aspectos relevantes sobre el proyecto al equipo de trabajo.
  9. Controlar los rumores o chismes del proyecto, sustituyéndolos con hechos reales.
  10. En situaciones emergentes obtener respuesta de los usuarios finales para la resolución de alguna problemática presentada.
  11. Coordinar las acciones para que los usuarios finales cuenten con las herramientas necesarias y la asesoría pertinente para la implantación y desarrollo del proyecto.
  12. Estar disponible en la organización cuando se requiere información referente al desarrollo del proyecto.
  13. Auxiliar a los usuarios finales a conocer la visión y el alcance del proyecto. Mostrar un interés genuino en el trabajo de los usuarios finales.
  14. Recomendar y dar sugerencias para el manejo de situaciones difíciles o retadoras en las etapas de implantación del cambio organizacional.
  15. Demostrar las habilidades de adaptación al cambio.
  16. Intercambiar experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas con otros agentes de cambio.
  17. Identificar lo aprendido y las experiencias obtenidas en otros proyectos para la realización de futuras implantaciones.
  18. Revisar el contexto de la organización.
  19. Buscar el apoyo, soporte y patrocinio del proyecto.
  20. Revisar el plan de capacitación y sus iniciativas.
  21. Propiciar el involucramiento del personal y del equipo de trabajo en el proyecto encomendado.
-

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** /www.revistanegotium.org.ve 19 (7) 97 – 107

## **Facilitando el Cambio – Factores de éxito o áreas de oportunidad del Agente de cambio.**

Los factores claves que pueden contribuir al éxito del proyecto o a las áreas de oportunidad que el Agente de Cambio deberá procurar para facilitar el cambio.

Las áreas de oportunidad pueden ser causa de:

- No involucrar anticipadamente al personal con la autoridad necesaria para lograr la implantación del proyecto.
- Proponer soluciones antes de diagnosticar la problemática existente.
- Presentar reportes con el suficiente contenido de información, el cual no fue discutido y aprobado por el equipo de trabajo.
- Moverse demasiado rápido, ocasionando y creando confusión o comportamientos defensivos en los participantes.
- No reconocer el efecto o impacto del cambio en el sistema o proceso que se está modificando.

El Éxito depende de:

- ✓ La inversión de tiempo suficiente en conocer y entender las oportunidades respectivas.
- ✓ Información actualizada y asuntos importantes encontrados en el desarrollo del proyecto y el control de los mismos.
- ✓ Involucramiento profundo y acuerdos del equipo, para asegurar que las acciones y toma de decisiones sean las correctas.
- ✓ Atención a las oportunidades organizacionales y/o estructurales y al involucramiento de personal con la suficiente autoridad.
- ✓ Entregar a tiempo los estándares requeridos en el proyecto.
- ✓ La conformación de estructuras adecuadas con la participación activa de los participantes.

## **Cualidades del Agente de cambio.**

El Agente de cambio deberá poseer las siguientes cualidades:

1. Sentido común y coraje para utilizarlo cuando sea necesario.
2. Credibilidad y confianza (habilidades para trabajar con todos los niveles de la organización).
3. Amplio conocimiento de la empresa. Preferentemente con experiencia en 3 o 4 áreas distintas o en la administración en general.
4. Conocimientos básicos de la administración del cambio.
5. Haber participado en equipos de trabajo dentro de la empresa y fuera de la misma.
6. Habilidad de realizar trabajo no estructurado.
7. Creatividad. La habilidad de diseñar o ajustar procesos para el logro de los objetivos de la empresa.
8. Auto confianza y humildad.
9. Habilidades de coach.
10. Innovador, buscando siempre la forma y manera de hacer las cosas de manera distinta.
11. Buen sentido del humor y disfrutar del trabajo.
12. Con espíritu de servicio (ayuda y colaboración).
13. Habilidad para inspirar a la gente y obtener lo mejor de su actuación.

---

## **Recomendaciones y sugerencias para el Agente de Cambio**

1. Ser abierto a la información que se recibe en un principio. Aun y cuando se piense que se sabe lo que se esta haciendo, existe la posibilidad de que no se conozcan los detalles de lo que se está haciendo. Manteniendo la mente abierta para recibir el mayor número de ideas. Pudiendo encontrar mejores perspectivas o ideas de las que la organización está aplicando.
2. Documentar el propio aprendizaje para conservar y salvaguardar las experiencias. Desarrollar una matriz de ideas sobre los conceptos del pensamiento de los líderes estratégicos de la organización.

3. Documentar en dos categorías los elementos de una organización de aprendizaje y las trampas que existen para evitar caer en ellas.
4. Sin Temores. No tener miedo y preocupación de perder el empleo, expresando siempre con claridad las ideas y pensamientos.
5. Manifestando siempre ser una persona en continuo aprendizaje. Los agentes de cambio necesariamente tienen que estar aprendiendo cosas nuevas. Así encontrarán nuevas maneras, formas de hacer las cosas y de comunicar aquellas cosas que son importantes para la organización.
6. Reír y disfrutar el momento, aun y cuando algunas situaciones lleguen a molestar. Se necesita un buen sentido del humor. Esto puede ayudar en los momentos difíciles o de mucho estrés o cuando no estén saliendo del todo bien las cosas.
7. Conocer el proyecto antes de intentar cambiar algo. No se puede hacer el trabajo si se manifiesta ser un teórico. Los cambios se pueden dar cuando se conoce y entiende la operación y las funciones que se realizan en el área.
8. Terminar lo que se inicia. Como ejercicio elaborar una lista de los proyectos que se iniciaron o que se está enterado que se iniciaron y que nunca se terminaron, a estos proyectos se les denomina los agujeros negros. Si se quiere avanzar, hay que evitar los agujeros negros.
9. Establecer contactos por toda la organización y fuera de ella y formar una red de trabajo que facilitara el desarrollo de los proyectos.

Esta guía de comportamiento ha sido el referente en el actuar cotidiano de los agentes líderes de cambio dentro de las organizaciones donde laboran y que se han identificado en los últimos 8 años de trabajo en el seminario de desarrollo de habilidades directivas.

**NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **Guide for organizational behavior a leading agent of change.** /[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 19 (7) 97 – 107

## **Bibliografía**

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **PROPOSAL OF MODEL TO DETERMINE THE PROFILE OF AN AGENT LEADER OF CHANGE. / PROPUESTA DE MODELO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE UN AGENTE LÍDER DE CAMBIO. /** [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 14 (5) 24-31