

El proceso de cambio en las organizaciones y su efecto. El caso de una Organización de Seguridad Privada

The process of change in organizations. The case of a Private Security Organization

José Gerardo León Sánchez^I, Silvia Pomar Fernández^{II}

Recibido 2 de diciembre de 2021; aceptado 2 de junio de 2022

Resumen

Las organizaciones de seguridad privada han sido escasamente estudiadas, partiendo de la perspectiva de los Estudios Organizacionales se analiza el caso de una organización empresarial mexicana dedicada a esta actividad. El objetivo de este artículo es analizar cómo y por qué se lleva a cabo el cambio organizacional en una organización de seguridad privada. La metodología utilizada es cualitativa, utilizando como estrategia de investigación el estudio de caso. Los principales resultados son que los procesos de cambio en la organización fueron necesarios debido a factores del entorno externos e internos, relacionados con la factibilidad y toma de decisiones, se comprobó que se requiere del involucramiento y la participación constante de los miembros de la organización —agentes de cambio— y de la intención y la percepción, elementos que han permitido que el cambio sea exitoso de acuerdo con lo planeado. En este caso el cambio se encuentra dentro de las teorías de la teleología y el ciclo de vida.

Palabras clave: Cambio organizacional, proceso, desempeño, comportamiento organizacional
Código JEL: P17, D23

Abstract

Private security organizations have been scarcely studied, starting from the perspective of Organizational Studies, the case of a Mexican business organization dedicated to this activity is analyzed. The objective of this article is to analyze how and why organizational change is carried out in a private security organization. The methodology used is qualitative, using the case study as a research strategy. The main results are that the processes of change in the organization were necessary due to factors of the external and internal environment, related to feasibility and decision making, it was found that the involvement and constant participation of the members of the organization is required —agents of change— and of intention and perception, elements that have allowed the change to be successful as planned. In this case the change is found within the theories of teleology and the life cycle.

Keywords: Organizational change, process, performance, organizational behavior
JEL Code: P17, D23

.....
^I Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa y Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Áreas de investigación: Cambio organizacional, estructura y toma de decisiones. Autor de correspondencia: jose.leon.sanchez7@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-4669-0556>

^{II} Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Doctora en Ciencias de Gestión por la Université Jean Moulin Lyon 3 y Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Modelos organizacionales, aprendizaje y gestión. Estrategia, estructura y comportamiento organizacional. <https://orcid.org/0000-0003-2341-3097>

Introducción

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa, el campo de estudio en este caso es una organización mexicana de seguridad privada que se encuentra en el sector servicios. Este tipo de organizaciones en México no han sido estudiadas desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales.

Cuando se usa el concepto de organización dice Mary Jo Hatch (1997) que se crea el fenómeno a estudiar, cuando se habla del entorno las organizaciones crean la situación ante la cual deben responder, cuando se hace eso hay poca diferencia entre la creación y la realidad. Así, la interpretación simbólico-interpretativa empieza a crear conciencia sobre la participación en la organización. El análisis de las organizaciones se refiere a la utilización de modelos que comprenden desde el estudio de las relaciones entre los individuos hasta el nivel más amplio que es la relación de las organizaciones con su entorno. En este caso, El objetivo de este artículo es analizar cómo y por qué se lleva a cabo el cambio organizacional en una organización de seguridad privada.

Las organizaciones se enfrentan a situaciones del medio ambiente que involucran retos y constantes cambios. Estos se originan por la interacción de dos fuerzas: internas y externas; las primeras son generadas por una necesidad de cambio de orden estructural, esta última representa una alternativa de solución y las segundas están influidas por factores externos que crean la necesidad de cambio al interior. Las organizaciones de seguridad privada son empresas de servicios de protección ante el panorama de riesgo o peligro que viven tanto las personas como las organizaciones. A pesar de ser una actividad que debe realizar el Estado también compete a los sectores privado y social.

Al existir inseguridad en un país como México, las organizaciones que se dedican a esta actividad han adquirido una gran importancia. La organización unidad de análisis está conformada por una matriz establecida en la Ciudad de México y 50 sucursales distribuidas en 18 entidades federativas de la República Mexicana, tuvo sus orígenes en 1976 y a partir de ahí y en los últimos años ha tenido cambios que la han hecho transformarse y crecer. El artículo se encuentra dividido en cinco partes, en la primera se habla de lo que implica el cambio organizacional, la segunda trata sobre la configuración del cambio y sus implicaciones, la tercera sobre la metodología cualitativa utilizada, posteriormente se analiza el estudio de caso para finalizar con las conclusiones.

El proceso de transformación a partir del cambio organizacional

El cambio normalmente es referido como un proceso de transformación o transición de un estado previo a otro con propiedades diferentes a las iniciales. Al respecto, Hall (1983) menciona que en ciertos momentos «el cambio es forzado virtualmente en una organización que no lo desea mientras que en otras es buscado y recibido abiertamente. El cambio puede ser benéfico o dañino para las organizaciones, representar crecimiento o declinación o una alteración en forma» (p. 203). La aprobación, adaptación o resistencia al cambio resulta de las condiciones contextuales en las cuales se encuentra inmersa la organización.

Van de Ven y Poole (1995) definen el *cambio organizacional* como «un tipo de evento es una observación empírica de la diferencia de forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa» (p. 512). Estos autores consideran que el cambio puede suscitarse en toda la organización o una parte de esta conforme se pretenda la diferencia y transcurra el tiempo.

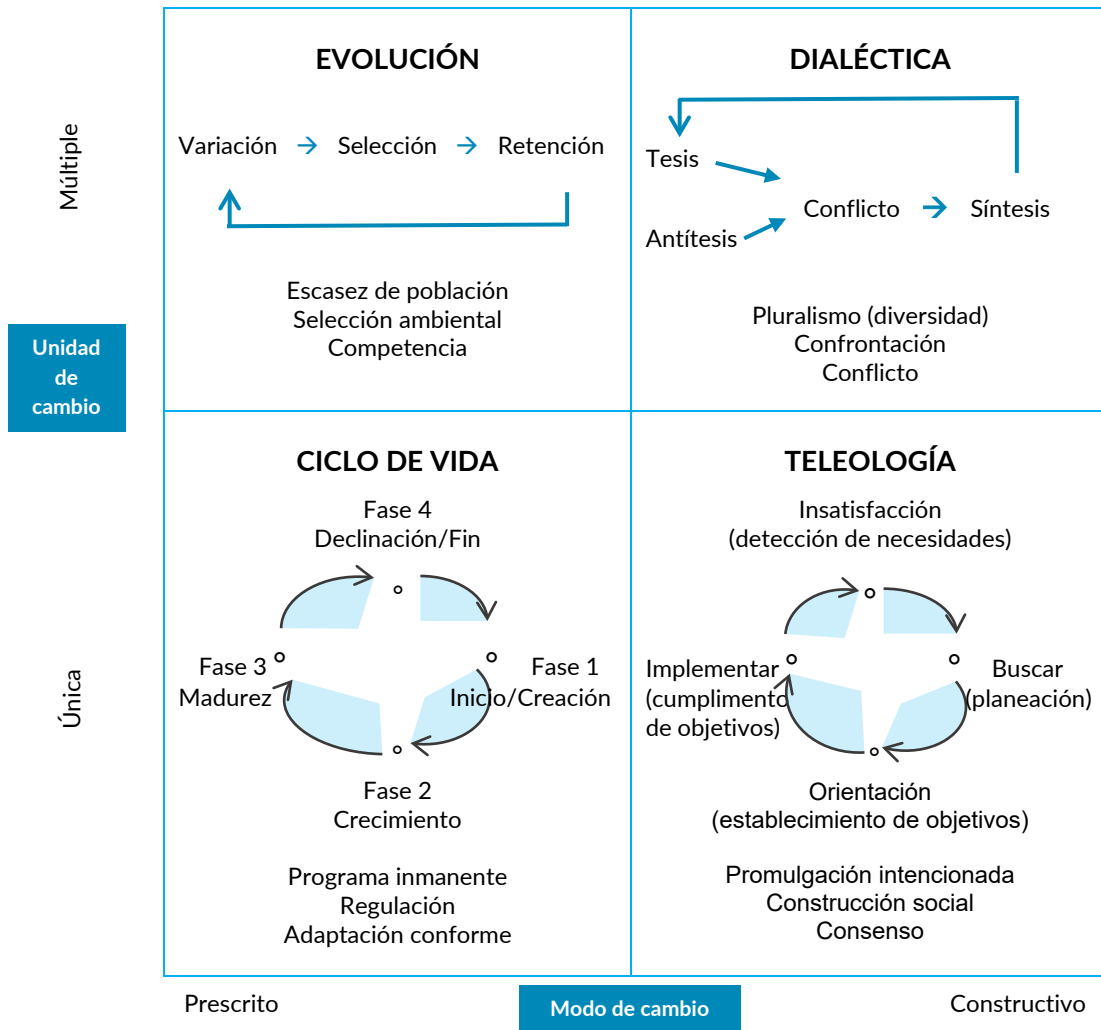
Visto como *procesos de cambio*, el cambio organizacional es «todo aquello que implique una nueva forma de ejecutar dichos procesos, que pueden y de hecho afectan el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones» (Murillo *et al.*, 2017, p. 93). En esta definición sobresale la idea de hacer algo nuevo o distinto (Daft, 2011) y se mantiene la noción de diferencia de forma en una entidad organizativa —ejecución de los procesos organizacionales—.

De acuerdo con Coronilla y Del Castillo (2007), el cambio organizacional también es referido como «aquella actividad tendiente a la transformación de los procesos y estructuras de una organización, por medio de la cual las organizaciones pueden adaptarse a sus medios ambientes y, con ello, preservarse en el tiempo» (p. 80). En este concepto predomina la visión de adaptación al cambio, debido a los arreglos en la organización para seguir funcionando en determinado entorno, concibiendo prioritariamente los ajustes en las estructuras y los procesos organizacionales.

Las definiciones de cambio organizacional como proceso (Hall, 1983; Van de Ven y Poole, 1995; Coronilla y Del Castillo, 2007; Murillo *et al.*, 2017) indican la complejidad de este fenómeno, por ende, el interés en identificar y comprender qué tipo de fuerzas —factores— lo producen o propician.

A continuación, se retoman algunos supuestos planteados en torno a las *teorías del cambio organizacional*. Cada perspectiva teórica señala una serie de eventos que conducen hacia el cambio, este es ocasionado por un mecanismo generativo o motor que se presenta bajo ciertas condiciones. En la Figura 1, se ilustran las teorías del cambio organizacional destacando el modo de cambio —proceso— y la unidad de cambio —organización—.

FIGURA 1. TEORÍAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia con base en Van de Ven y Poole (1995, p. 520), Poole y Van de Ven (2004, p. 376) y Poole (2004, p. 7), traducción libre de los autores

Van de Ven y Poole (1995, 2004) sugieren cuatro teorías para comprender y explicar el cambio en las organizaciones, estas son:

1. En la *teoría de la evolución* el cambio es visto como un proceso de supervivencia o *competición*, en consecuencia, las organizaciones seleccionadas por el ambiente son las que permanecen y perduran. En esta teoría persiste la idea de que las organizaciones forman parte de poblaciones, comunidades y nichos organizacionales —ecología organizacional—, o bien de campos organizativos —nuevo institucionalismo—. Asimismo, los cambios acumulativos en las organizaciones son considerados un ciclo continuo en alusión a la evolución biológica.
2. La *teoría del ciclo de vida* establece que el cambio es inminente porque existe una secuencia de etapas, las cuales presentan un carácter prescrito dada una lógica, programa o código subyacente que regula los procesos de cambio en

las organizaciones. La progresión de fases en la organización está prefigurada desde su origen —estado inicial— derivado de una regla natural o lógica institucional, en esencia el motor de cambio es interno, no obstante, se reconoce que pueden influir factores externos, es decir, aquellos fenómenos o fuerzas provenientes del entorno en que se desenvuelve la organización, aunque, el principio inmanente prevalece y predomina —*cambio regulado*—.

3. La *teoría de la teleología* promulga el *cambio planeado* por los miembros de la organización a través de procesos formales como la definición de objetivos explícitos, las decisiones compuestas, los convenios o consensos —construcción social—, teniendo como propósito colectivo llegar a la unidad para solucionar problemas, alcanzar objetivos organizacionales y realizar ajustes a los mismos. Un aspecto destacable de esta teoría es el principio de equifinalidad, este refiere que existen varias maneras de lograr o llegar a un estado final. Además, señala que los propulsores del cambio son los individuos, grupos y organizaciones, sin embargo, estos actores tienen ciertos límites de acción respecto del entorno y los recursos.
4. La *teoría de la dialéctica* propone que el cambio es latente y ocurre debido a la confrontación y el conflicto entre colaboradores, equipos de trabajo y organizaciones, desencadenando inestabilidad o desequilibrio, así que mediante un proceso de cambio se pretende la armonía o puede presenciarse un momento de caos que lleve a la desaparición de la organización. En este caso, el motor clave del cambio es el *conflicto*, en el entendido de que adentro y afuera de la organización existen fuerzas opositoras o contradictorias —coalición— que buscan poder, dominio y control, por lo cual recurren a la colisión —choque— y el enfrentamiento.

Las teorías del cambio organizacional se rigen por características básicas y distintivas, estas son: el proceso de cambio presenta diferentes acontecimientos, el cambio se produce en una o múltiples unidades a la misma vez, en cada teoría predomina un mecanismo o motor de cambio y el modo de cambio es definido como *prescriptivo* —dar algo por hecho— o *constructivo* —resulta de la dinámica social—.

Poole (2004) plantea que para definir la naturaleza del cambio organizacional es primordial considerar el rol que juegan las personas en este proceso, por lo cual puede decirse que los individuos producen cambios al interior y exterior de las organizaciones. Así, es posible advertir que los denominadores mínimos requeridos para una teoría del cambio organizacional son: el agente de cambio —personas, grupos y organizaciones—, la unidad de cambio —la organización o una parte de esta—, la influencia de cambio —fuerza interna y/o externa—, el tiempo —período— y la intención o propósito —estado final o deseado—.

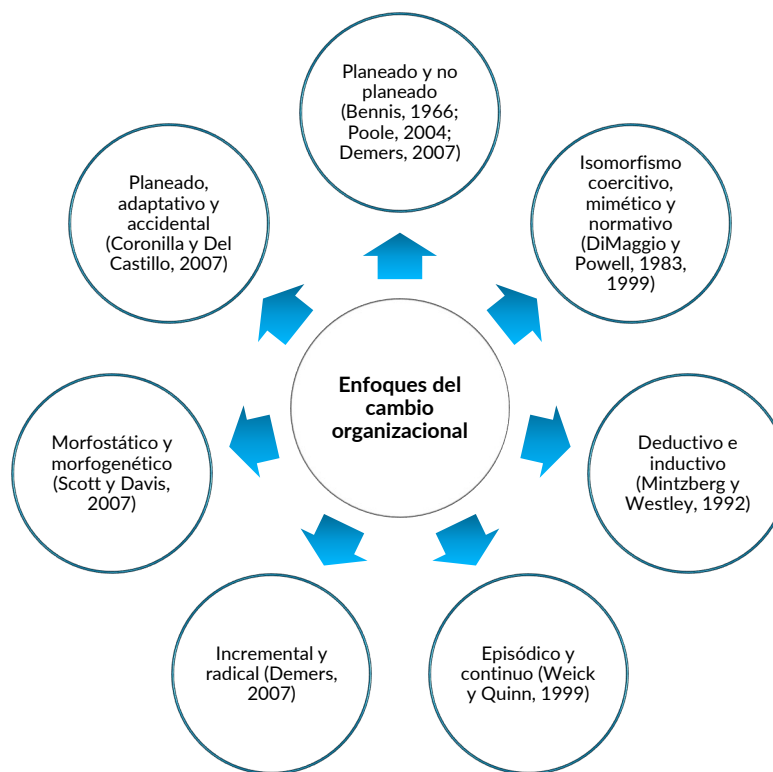
Las organizaciones cuando son presionadas por el entorno recurren a la adaptación con el fin de adecuar sus estrategias, estructuras, culturas, modos de gestión, entre otros fenómenos organizacionales que inciden en su funcionamiento. Un cambio a nivel organizacional abarca innovaciones, transformaciones, actualizaciones y ajustes en toda o alguna parte de la organización. Derivado de las alteraciones y variaciones externas las organizaciones implementan procesos de cambio para adaptarse o reinventarse de acuerdo con sus capacidades internas. El cambio en las organizaciones puede ser analizado

como un proceso racional o situacional que conlleva modificaciones consensuadas-planeadas o contingentes-emergentes.

Configuración del cambio organizacional

Los procesos de cambio han sido analizados y comprendidos desde diferentes puntos de vista, por lo tanto, la configuración del cambio organizacional implica la delimitación y explicación de las diversas y complejas formas que adopta este fenómeno dentro y fuera de las organizaciones (Burke, 2017; Demers, 2007). Los *enfoques del cambio organizacional* (Figura 2) son perspectivas de estudio encaminadas a comprender determinados aspectos teóricos y prácticos de los procesos de cambio en las organizaciones.

FIGURA 2. ENFOQUES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia

Bennis (1966), Poole (2004) y Demers (2007) plantean que el *cambio planeado* pretende mejorar la situación de la organización, por ende, consiste en alcanzar un estado anhelado y el *cambio no planeado* puede o no estar orientado por la organización, lo cual implica que lleva hacia distintas direcciones deseables o indeseables. El contraste entre estos enfoques del cambio organizacional radica en el control que se ejerce sobre los procesos de cambio en función de la elección humana porque dependiendo de los factores que lo originen este puede ser gestionado internamente —planeado—, o bien optar por adoptarlo, recibirlo o tomarlo proveniente del exterior —no planeado—.

Coronilla y Del Castillo (2007) proponen tres enfoques para el análisis del cambio organizacional:

1. Como *proceso planeado* porque implica una serie de actividades y procedimientos definidos consciente e intencionalmente —racional— con la finalidad de efectuar un cambio, ya sea, a nivel organizacional, grupal o individual.
2. Como *proceso adaptativo* porque consiste en transformaciones y ajustes —incrementales, radicales, anticipados y emergentes— implementados en la organización con el propósito de adecuar o actualizar su funcionamiento en respuesta a las exigencias del entorno, así como a los desequilibrios y conflictos de origen interno.
3. Como *proceso accidental* porque conlleva actos confusos al tratarse de una ambigüedad organizativa en la cual es complicado identificar y establecer qué sucede, por qué está sucediendo y quién dirige las acciones —cesto de basura—, teniendo en cuenta que intervienen más variables de las previstas por las teorías y técnicas de gestión del cambio organizacional. La postura de estos autores acerca del cambio organizacional tiene similitudes respecto al enfoque mencionado por Bennis (1966), Poole (2004) y Demers (2007) porque el cambio puede ser planeado o racional y no planeado o adaptativo, por lo tanto, se reconoce la influencia de factores internos y externos, aunado con la relevancia que adquiere la toma de decisiones en las organizaciones para asumir o rehusar los procesos de cambio.

En el enfoque del cambio organizacional como proceso accidental es pertinente destacar el papel que desempeña la *ambigüedad*, entendida como una «compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos de cambio» (Coronilla y Del Castillo, 2007, p. 123), al cuestionar la sencillez, medición y lógica del proceso planeado, advirtiendo que los miembros de la organización tienen una racionalidad limitada (Simon, 1988), por consiguiente, existe incertidumbre y el control es incierto —entorno dinámico—.

DiMaggio y Powell (1983), desde la perspectiva del nuevo institucionalismo, refieren que el *isomorfismo institucional* consiste en la tendencia de que las estructuras organizacionales dentro de un campo organizativo adoptan cierta similitud o semejanza que les permita la sobrevivencia o permanencia. Para estos autores el *cambio organizacional* involucra un «cambio en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, el programa o la misión» (1983, p. 149), en este sentido, a causa de factores o presiones tanto internas como externas las organizaciones cambian con la finalidad de contrarrestar la incertidumbre, además de que los campos organizativos pretenden disminuir la extensión de la diversidad de organizaciones.

Cabe mencionar que por *campo organizativo* se entiende «aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o productos similares» (DiMaggio y Powell, 1983, p. 148). En términos prácticos, los campos organizativos se asemejan a los sectores industriales o económicos,

ya que están conformados por distintos tipos de organizaciones, las cuales tienen como función sustantiva la fabricación de productos y/o la oferta de servicios.

Existen tres mecanismos de cambio isomórfico institucional, estos son: el *isomorfismo coercitivo* es la presión, regulación o persuasión que algunas organizaciones ejercen sobre otras organizaciones, a raíz de intereses políticos y problemas de legitimidad, con el propósito de que estas últimas implementen determinadas prácticas o procesos organizacionales —obedecer para adquirir legitimidad—; el *isomorfismo mimético* es una tendencia o moda de imitación que constituye una respuesta estándar e impulsiva para aminorar la incertidumbre y por medio de la cual las organizaciones se asemejan o adoptan aspectos y atributos de otras organizaciones —replicar prácticas y procesos desarrollados por organizaciones exitosas— y; el *isomorfismo normativo* es la dominación e influencia que ejercen los profesionistas de un mismo sector o ramo sobre las actividades de trabajo con base en sus conocimientos para sustentar la legitimidad profesional —profesionalización—; estos procesos de isomorfismo propician que las organizaciones sean cada vez más parecidas, idénticas o similares (DiMaggio y Powell, 1983, 1999; Hall, 1996; De la Rosa, 2002; De la Rosa y Lozano, 2010; Manzano, 2013, 2014).

Según Mintzberg y Westley (1992), el cambio organizacional puede percibirse como *deductivo e inductivo*, la primera forma alude a una transición de nivel conceptual —abstracto— hacia nivel concreto y la segunda implica pasar de lo concreto a lo conceptual, dicho de otro modo, el cambio organizacional deductivo es ir del pensamiento a la acción, por ejemplo la cultura organizacional —nivel conceptual— influye en el personal de la organización —nivel concreto— y el cambio organizacional inductivo procede de la acción al pensamiento, es decir, los sistemas organizacionales —nivel concreto— propician cambios en la estructura organizacional —nivel conceptual—. Estos autores afirman que el cambio ocurre tanto en el ámbito organizativo como estratégico —visión—.

Otro enfoque del cambio organizacional es el sugerido por Weick y Quinn (1999), ellos aseveran que el *cambio episódico* ocurre en períodos de divergencia, ya que las organizaciones se alejan o pierden sus condiciones de equilibrio, por lo tanto, esos momentos de desalineación o precipitación son causados por presiones externas e internas y el *cambio continuo* sucede de manera emergente, es decir, su acontecimiento se debe al surgimiento de un nuevo comportamiento en la organización con el objetivo de adecuar y renovar las prácticas y procesos organizacionales. La principal diferencia entre cambio episódico y cambio continuo recae en su periodicidad —tiempo, ritmo e intención— porque el primero indica alteraciones que tienden a darse esporádicamente, son poco frecuentes, intermitentes, discontinuas e intencionadas; mientras que el segundo trae consigo modificaciones constantes, evolutivas, incrementales, acumulativas y deliberadas.

Demers (2007) distingue entre *cambio incremental* y *cambio radical*, el primero refiere la convergencia o concertación impulsiva de pequeños y constantes ajustes en la organización que con el pasar del tiempo se van acumulando y el segundo denota una reorientación drástica en la organización que puede ocasionar una transformación integral o revolucionaria a corto plazo. El enfoque sobre la configuración del cambio organizacional es importante porque analiza, diseña y explica las formas que adquiere este fenómeno a través del tiempo.

Scott y Davis (2007), cuando desarrollan y explican la perspectiva de la organización como sistema abierto, mencionan dos procesos de cambio, a saber: el *cambio morfoestático* consiste en mantener y preservar la forma, el estado de estabilidad o equilibrio y la estructura de la organización; mientras que el *cambio morfogenético* comprende la capacidad de adaptación, bajo el supuesto de que la organización como sistema abierto —interdependencia con el entorno— tiene una configuración peculiar y su estructura es más elaborada, en este caso los factores que ocasionan el cambio son el crecimiento, la búsqueda de diferenciación y el aprendizaje. La noción de estos procesos de cambio proviene de la teoría de sistemas, específicamente de los términos *morfoestasis* y *morfogénesis*¹ que refieren la dualidad de los sistemas abiertos.

De acuerdo con Rivera (2013) el cambio organizacional puede ser observado como un *proceso estratégico de adaptación y adopción*, el primero es inductivo porque surge de adentro hacia afuera —ajuste interno— y el segundo es deductivo debido a que proviene de afuera hacia adentro —aceptación del cambio externo—, en ambos persiste una relación causal e influye una fuerza interna y/o externa.

Los enfoques del cambio organizacional (Bennis, 1966; DiMaggio y Powell, 1983, 1999; Mintzberg y Westley, 1992; Weick y Quinn, 1999; Poole, 2004; Demers, 2007; Coronilla y Del Castillo, 2007; Scott y Davis, 2007; Rivera, 2013) tienen atributos similares y diferentes, además en cada perspectiva de análisis se aprecia que enfatizan y dan prioridad a dos o más dimensiones, estas son:

- ❖ **Agentes de cambio:** son los encargados de elegir e implementar los procesos de cambio, involucra a individuos —colaboradores—, grupos —áreas o departamentos—, toda la organización y organizaciones —interorganizacional—.
- ❖ **Objeto de cambio:** es el ámbito de aplicación de los procesos de cambio, indica un espacio o lugar, ya sea completamente la organización o algunas de sus partes —estructura, cultura, estrategias, instalaciones, entre otras—.
- ❖ **Influencia:** señala los factores internos y externos que originan o propician cambios en las organizaciones.
- ❖ **Tiempo o período:** precisa la duración del proceso de cambio.
- ❖ **Ritmo:** es el orden de ocurrencia dado a los eventos de cambio.
- ❖ **Intención:** es la expresión explícita o implícita de lo que se pretende lograr mediante el proceso de cambio, en otros términos, el establecimiento de objetivos específicos o un estado final deseado.
- ❖ **Percepción:** refiere la capacidad de adaptación o resistencia al cambio desde el punto de vista de los actores o agentes involucrados.

.....

¹ Scott y Davis (2007) recuperan ambos conceptos -morfoestasis y morfogénesis- de Walter Buckley (1967) porque enfatizan las propiedades gemelas de los sistemas abiertos.

El cambio organizacional se produce a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos. Por lo tanto, es importante identificar y describir las tres etapas del cambio (Tabla 1):

TABLA 1. ETAPAS DEL CAMBIO

ETAPA	IMPLICACIÓN
Descongelar	Implica demostrar que es necesario e inminente el cambio para el individuo, el grupo o la organización.
Agente de cambio	Fomento de los nuevos valores, aptitudes y comportamientos.
Recongelar	Transformar en regla un nuevo patrón de comportamiento.

Fuente: elaboración propia con base en Hall (1996)

Existe un proceso de adaptación que implica el convencimiento y la aceptación no sólo de los agentes de cambio sino de todos los involucrados en la organización de tal manera que el nuevo cambio generará normalmente una nueva estructura y diferente forma de organización.

Para efectos de este artículo la pregunta y el objetivo central de investigación son:

- ❖ ¿Cómo es el proceso de cambio en una organización de seguridad privada?
- ❖ Analizar y comprender el proceso de cambio de la organización de seguridad privada en distintos escenarios

Adicionalmente, se plantean los siguientes supuestos:

- ❖ El proceso de cambio conlleva ajustar o adecuar la estructura organizacional porque así la organización aprovecha sus capacidades internas
- ❖ El cambio planeado implica que los miembros de la organización participen y se involucren activamente en los procesos de cambio

Metodología

Taylor y Bogdan (1987/1994) refieren que la *metodología* indica el modo en que son definidos los problemas y halladas las soluciones, en otros términos, la manera de llevar a cabo una investigación. Esta relación causal –problemática-resolución– describe, a grandes rasgos, el proceso de indagación. Analizar un fenómeno, hecho, objeto, persona, grupo, organización, contexto, entre otros, conlleva la detección de necesidades, desafíos o conflictos, es decir, la delimitación del objeto de estudio y el planteamiento del problema para posteriormente buscar soluciones o respuestas que aporten otros saberes, principios, supuestos, teorías y perspectivas.

Para esta investigación se utilizó la metodología cualitativa porque sus técnicas de recolección de datos están enfocadas en la obtención, el procesamiento y la generación de información descriptiva. Al respecto, Taylor y Bogdan (1994) plantean que la *metodología cualitativa*, básicamente, es el tipo de investigación que produce datos descriptivos a partir

de las narraciones o los testimonios de las personas, las entrevistas presenciales, el análisis documental y la observación de la conducta. La investigación cualitativa posibilita la descripción, interpretación y explicación de fenómenos organizacionales.

La presente investigación sólo aborda dos áreas pertenecientes a la matriz de la organización objeto de estudio, en específico se analizan los departamentos de Factor Humano y Tesorería porque están involucrados en los procesos de cambio y son determinantes en la toma de decisiones. En este caso, Factor Humano plantea los cambios y Tesorería precisa los recursos financieros disponibles para implementarlos, postergarlos o descartarlos. Con base en la premisa de que «las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio» (Rodríguez, 2005, p. 33), se diseñaron entrevistas estructuradas para conocer cómo se da el proceso de cambio en la organización estudiada según las percepciones y vivencias de los actores implicados.

Por consiguiente, se elaboraron dos cuestionarios (Anexos A y B) en relación con el personal de la organización que participa en la planeación e implementación de los proyectos de cambio: los directivos y el equipo de cambio organizacional. Las entrevistas fueron programadas y aplicadas por medio de sesiones virtuales —modalidad remota— conforme a la disponibilidad de los miembros de la organización, en total fueron entrevistados once trabajadores administrativos, seis del departamento de Factor Humano y cinco del área de Tesorería, personal que forma parte del grupo al que se le encomendó la misión de analizar y llevar a cabo el cambio en la organización (Tabla 2).

TABLA 2. PERSONAL ENTREVISTADO

FOLIO DE ENTREVISTA	PUESTO	TIEMPO DE ENTREVISTA
1	Coordinadora de Tesorería	44:35
2	Coordinadora de Factor Humano	41:15
3	Analista de Factor Humano	36:22
4	Analista de Tesorería	39:13
5	Jefe de Tesorería	35:56
6	Coordinador de Factor Humano	40:25
7	Analista de Tesorería	34:48
8	Jefa de Factor Humano	48:19
9	Analista de Factor Humano	37:08
10	Director de Tesorería y Finanzas	42:53
11	Directora de Factor Humano	49:11

Fuente: elaboración propia

El método utilizado es el *estudio de caso* que de acuerdo con Yin (2003) es «una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes» (p. 13), asimismo, como estrategia de investigación es aplicado en diferentes situaciones con el objetivo de identificar, analizar, comprender, describir y explicar fenómenos individuales, grupales, organizacionales, sociales, políticos, económicos y afines (Yin, 2003, 2018). El propósito primordial del estudio de caso es responder la pregunta ¿cómo y por qué ocurre cierto fenómeno?, por lo tanto, su diseño abarca la formulación de preguntas, el planteamiento de proposiciones, la determinación de la unidad de análisis, la identificación de informantes, la recolección y el análisis de los datos y, la interpretación de los resultados (Yin, 2003, 2018).

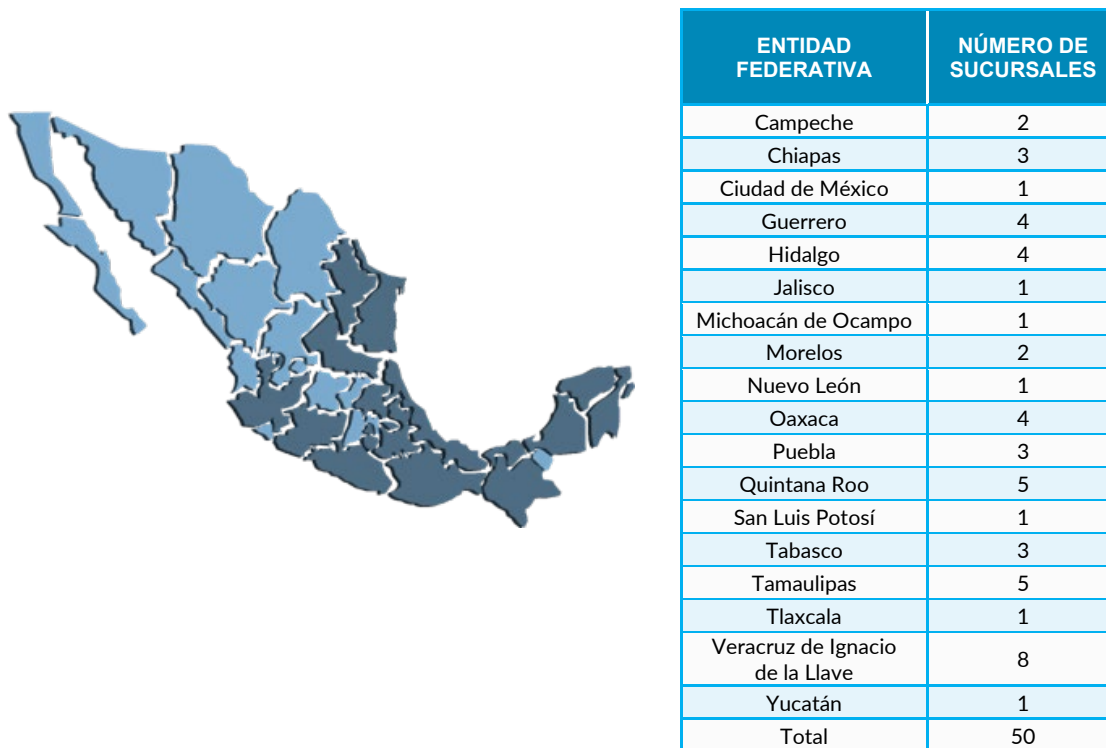
Estudio de caso

El caso que se analiza corresponde a una organización empresarial dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada. Para estudiarlo, primero se describe la organización, posteriormente se habla sobre su historia por etapas y, finalmente se refieren y analizan sus procesos de cambio (2015-2021).

Descripción e identidad de la organización

La organización está conformada por una matriz establecida en la Ciudad de México y 50 sucursales distribuidas en 18 entidades federativas de la República Mexicana. La matriz —unidad de análisis— está ubicada cerca del Zócalo —página web de la Organización de Seguridad Privada—, este sitio de operaciones se encuentra inmerso en una zona estratégica porque cuenta con múltiples puntos de acceso y conecta con las principales vías de tránsito de la capital. En la Figura 3, se indica el número de sucursales existentes por entidad federativa, los tres estados con más unidades operativas son Veracruz, Tamaulipas y Quintana Roo. La presencia de esta organización en territorio mexicano comprende alrededor del 56%, con mayor participación en el sureste de la República Mexicana.

FIGURA 3. SUCURSALES POR ENTIDAD FEDERATIVA



Fuente: adaptado de la página web de la Organización de Seguridad Privada

La principal actividad de la organización consiste en la prestación de servicios de seguridad privada y su naturaleza social comprende la atención puntual de las peticiones de los clientes, por consiguiente, persigue una racionalidad instrumental —eficiencia—. En la Tabla 3, se muestran la misión y la visión de la organización.

TABLA 3. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN	Proporcionar servicios de seguridad privada de alta calidad encaminados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procurando una tendencia de crecimiento en ventas, rentabilidad y solvencia financiera.
VISIÓN	Ser la empresa líder a nivel internacional en el sector de la seguridad privada.

Fuente: página web de la Organización de Seguridad Privada

La organización ofrece diversos productos y servicios basándose en su especialización y experiencia en el ámbito de la seguridad privada. En la Tabla 4, se presentan las principales líneas de negocio de esta organización, destacando la prestación de servicios y en menor medida la comercialización de productos, puesto que desde sus inicios se posicionó en el sector terciario y más tarde a causa del concepto «seguridad integral» ingresó al sector secundario.

TABLA 4. LÍNEAS DE NEGOCIO

LÍNEA DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS / SERVICIOS
ACCESORIOS Y ADITAMENTOS DE SEGURIDAD	Considera la producción y comercialización de equipo de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> - Alarmas de seguridad - Blindados - Casetas - Cofres (cajas fuertes) - Mamparas - Uniformes y equipos de seguridad
CUSTODIA A UNIDADES TERRESTRES	Alude a la vigilancia y protección de transportes de carga terrestre.	<ul style="list-style-type: none"> - Custodia de contenedores - Monitoreo de vehículos de carga
ENSOBRETADO DE NÓMINA	Involucra la recepción, el ensobretado y la entrega de dinero por concepto de nómina, cambio a moneda, cheque o remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección del dinero y los talones de nómina - Empaquetado de la nómina - Resguardo y traslado de la nómina - Pago de nómina al personal (entrega física y directa)
GESTIÓN DE EFECTIVO	Consiste en la administración del dinero según las necesidades y exigencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de caja - Clasificación del efectivo por denominación - Fajillas <i>express</i> (envío de billetes de una determinada denominación) - Preparación de dotaciones y verificación de concentraciones bancarias - Recuento y encartuchado de monedas
MANTENIMIENTO A CAJEROS AUTOMÁTICOS	Refiere el servicio integral a cajeros automáticos con el objetivo de garantizar su funcionamiento continuo a disposición del público usuario.	<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento de efectivo - Cambio de tira auditora - Custodia de cajeros automáticos - Mantenimiento preventivo - Recolección de tarjetas retenidas - Reparaciones - Retiro de sobrantes
MENSAJERÍA ESPECIALIZADA	Implica un servicio de correspondencia seguro, puntual y confiable, ya que los documentos y paquetes son recogidos, trasladados y entregados por medio de rutas exclusivas, o bien con el apoyo de líneas transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de documentos y paquetes - Custodia y traslado de sobres, valijas y contenedores - Entrega de documentos, paquetes y mensajería bancaria
RESGUARDO Y TRASLADO DE VALORES	Comprende la recepción, la custodia, el traslado y la entrega de efectivo, bienes y documentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación y/o concentración de valores - Entrega de nómina o rayas - Protección de valores - Recolección y entrega de bienes y/o documentos - Retiro y/o depósito de remesas bancarias - Traslado de objetos o bienes valiosos
VIGILANCIA DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAS	Incluye la custodia y protección tanto de bienes inmuebles como de personas.	<ul style="list-style-type: none"> - Custodia y traslado de personas - Guardias de seguridad intramuros - Monitoreo y protección de establecimientos

Fuente: elaboración propia con base en la información de la página web de la Organización de Seguridad Privada

La esfera de acción de la organización es basta porque sus clientes son personas, organizaciones, bancos, casas de bolsa, instituciones no bancarias, gobiernos, casas de empeño, establecimientos comerciales, aeropuertos, metros —sistemas de transporte colectivo—, colegios, agencias de autos, unidades habitacionales, entre otros. En momentos de incertidumbre e inseguridad tanto las personas como las organizaciones acuden a una organización de seguridad privada en busca de soluciones o alternativas que aseguren y protejan sus pertenencias o propiedades.

Para precisar el tamaño de la organización se consideran los siguientes elementos:

- ❖ 5,300 empleados (3,500 corresponden a las sucursales y 1,800 pertenecen a la matriz; de los cuales 1,300 son mujeres y 4,000 son hombres).
- ❖ Capacidad productiva: todo el año (24/7).
- ❖ Dentro del sector, se encuentra entre las cinco mejores empresas de seguridad privada del país.

Historia dividida en etapas

Las etapas importantes por las que ha pasado la organización durante su historia en términos generales son (información obtenida de la página web de la Organización de Seguridad Privada):

- ❖ **Primera etapa: impulso (1976 – 2000):** La organización fue fundada en febrero de 1976 en la Ciudad de México, desde su creación ha prestado el servicio de resguardo y traslado de valores. Después de su fundación la organización optó por una estrategia de fusión con otras organizaciones empresariales dedicadas a la misma actividad en el país, ampliando su presencia en el mercado local. Posteriormente, por medio de una alianza estratégica incursionó en el servicio de logística de efectivo, proporcionando servicios de empaquetado de nómina y administración del dinero. Prácticamente, durante más de dos décadas se consolidó en el ámbito nacional instaurando subsidiarias mediante un modelo de matriz y sucursales.
- ❖ **Segunda etapa: expansión (2001 – 2010):** El horizonte de la empresa cambió en los primeros años del siglo XXI porque se creó un plan de mayor cobertura a través del concepto de *seguridad integral*, en consecuencia, se llevaron a cabo adquisiciones e inversiones para crear y desarrollar nuevas organizaciones empresariales, el control de dichas empresas estuvo a cargo de la Organización de Seguridad Privada. Así, el propósito fundamental consistió en ofrecer un valor agregado a sus clientes incursionando en actividades de transformación como la producción de alarmas, blindados y armado de cajas fuertes, además de la diversificación de los servicios de vigilancia y protección —guardias de seguridad en establecimientos comerciales— y la custodia y el traslado de valores por vías terrestres y aéreas.

- ❖ **Tercera etapa: crecimiento (2011 - 2018):** La organización apostó por internacionalizarse, para ello retomó su experiencia a nivel local —el modelo matriz-sucursales y las alianzas estratégicas—, con el paso del tiempo estos hechos hicieron que fuera reconocida como empresa transnacional o multinacional. Su incorporación al mercado extranjero fue con organizaciones bancarias de emisión y comerciales, principalmente, de Brasil y Costa Rica, al mismo tiempo, se asoció con empresas de España. A raíz de su presencia en otros países adoptó una estrategia comercial, esta implicó la implementación de proyectos en conjunto para ampliar los canales de distribución de efectivo.
- ❖ **Cuarta etapa (actual): camino a la consolidación (2019...):** La organización tiene el firme propósito de continuar creciendo y obtener reconocimiento a nivel mundial por su calidad en la prestación de los servicios de seguridad privada, asimismo, sus sucursales se especializan en el resguardo y traslado de valores, por ende, cuenta con subsidiarias encargadas del monitoreo de alarmas y personal de seguridad con el fin de cubrir la demanda de servicios en el territorio mexicano. Los actores esenciales, sus trabajadores, durante 45 años han contribuido en el desarrollo, crecimiento y éxito de la organización.

Con base en la teoría del ciclo de vida (Van de Ven y Poole, 1995; Poole y Van de Ven, 2004), se deduce que la organización está cambiando paulatinamente en virtud de la *mejora continua*, dicho de otra manera, sus procesos de cambio son frecuentes y regulados —progresión de fases—. En la Figura 4, se ilustra el ciclo de vida de la organización destacando el período de tiempo destinado a cada etapa, esto demuestra que los procesos de cambio son progresiones de eventos temporales vinculados con la existencia de la organización (Van de Ven y Poole, 1995; Poole y Van de Ven, 2004; Poole, 2004), por lo tanto, la organización prevalece a pesar de la turbulencia ambiental. La situación originada por la pandemia resultó en una *contingencia* —situación imprevista o presión proveniente del entorno— que ha incidido principalmente en el desempeño y los propósitos de la organización. A raíz de la emergencia sanitaria se han presentado desafíos para las organizaciones. En este caso se considera el declive, —baja en sus ingresos—, porque su situación financiera disminuyó en comparación con otros años.

FIGURA 4. CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: elaboración propia con base en la historia de la Organización de Seguridad Privada

Actualmente la organización prioriza su permanencia y estabilidad, lo que le permitirá lograr la consolidación. Con relación al ciclo de vida de la organización puede observarse que existe una *sucesión de fases* (Poole, 2004) y *cambios continuos e incrementales* (Weick y Quinn, 1999; Poole, 2004; Demers, 2007), es decir, se reconoce que un ambiente dinámico (Daft, 2011) exige que la organización se adapte a los cambios en menor tiempo y con escasez de recursos.

Estudio y análisis de los procesos de cambio

Debido a los constantes cambios por los que ha pasado la organización desde 2015 se conformó un equipo de trabajo responsable de los procesos de cambio —agentes de cambio—, sus integrantes no se dedican exclusivamente a esta actividad, pertenecen a los departamentos de Factor Humano y Tesorería, así que desempeñan su respectivo cargo y cuando se requiere su participación asumen responsabilidades referentes a los proyectos de cambio. El equipo de cambio organizacional está conformado por once trabajadores, la selección de este personal se realizó tomando en consideración, esencialmente, el pleno conocimiento del programa excelencia operativa, la proactividad, el apego a las reglas, la capacidad de análisis, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, el liderazgo, la resolución de problemas, el orden —administración del tiempo—, la tolerancia y la comunicación asertiva según los resultados de sus evaluaciones de desempeño y las recomendaciones externadas por su jefe inmediato —Entrevistas realizadas al personal (2021)—.

Los miembros del equipo de cambio organizacional refieren que su trabajo está relacionado con los siguientes objetivos: «identificar oportunidades de cambio, resolver problemas, facilitar las labores de los compañeros, satisfacer las necesidades de los

clientes y presentar propuestas novedosas que mejoren el funcionamiento de la empresa y contribuyan en la prestación de servicios de seguridad». Por lo tanto, el objetivo central de este equipo de trabajo consiste en hallar áreas de mejora conforme a las demandas de los clientes –factor externo–, trabajadores y socios de la organización –demanda interna–.

TABLA 5. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN (2015-2021)

PROYECTO	PERÍODO	OBJETIVO	OBJETO DE CAMBIO	FACTORES DE CAMBIO
Institucionalización de la Excelencia Operativa	(2015-2021)	Fortalecer el liderazgo de la empresa y garantizar su rentabilidad por medio del esfuerzo constante de todos sus colaboradores.	Toda la organización.	Programa de excelencia operativa. Valores. Pautas de comportamiento.
Implementación SAP	(2016-2021)	Optimizar el proceso contable y transitar de los archivos físicos a los expedientes electrónicos (facturas).	Áreas contables y financieras de la organización.	Actualización de las disposiciones fiscales (facturación electrónica). Cumplimiento de las normas (CFDI). Necesidades de los clientes. Progreso tecnológico.
¡Un paso adelante! Fabricación de uniformes	(2017-2021)	Producir los uniformes del personal de la empresa con la finalidad de evitar su falsificación y venta ilegal.	Productos de la organización.	Inseguridad. Estrategia de diversificación de productos.
Continuidad del negocio	(2018-2021)	Establecer líneas de acción en casos de emergencia como desastres naturales, enfermedades endémicas y accidentes laborales.	Instalaciones y actividades de la organización.	Planes de contingencia. Home office (trabajo remoto). Preferencias de los consumidores.
Bienestar del personal	(2019-2021)	Fomentar la salud y el bienestar en los centros de trabajo con el fin de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial.	Personal e instalaciones de la organización.	Actualización de las disposiciones laborales (salud de los trabajadores). Cumplimiento de las normas (NOM-035-STPS-2018). Exigencias del sindicato. Necesidades del personal.
Servicio «Guardia de Seguridad Élite»	(2019-2021)	Incorporar la línea de servicio: guardias élite (personal ejecutivo armado, especializado en vigilancia y protección y bilingüe).	Servicios de la organización.	Desarrollo del personal. Estrategia de crecimiento. Necesidades de los clientes. Innovación en los procesos de trabajo.
Servicio de videovigilancia remota	(2020-2021)	Incursionar en los servicios de videovigilancia remota mediante la instalación y el monitoreo de sistemas de alarma.	Productos y servicios de la organización.	Emergencia sanitaria COVID-19. Cambio tecnológico. Preferencias de los consumidores. Estrategia de crecimiento.
Responsabilidad social y ambiental	(2021)	Renovar el parque vehicular de la empresa (adquisición de 30 vehículos automotores nuevos).	Unidades vehiculares de la organización.	Cambio climático. Cultura ecológica. Prestigio (empresa socialmente responsable).

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida por medio de las entrevistas

En la Tabla 5, se describen los cambios implementados en la organización desde 2015 hasta la fecha, considerando el proyecto, el objetivo y los elementos de cambio. Estos eventos tienen en común que persiguen fines de estabilidad, bienestar del personal, mejorar la calidad del servicio, digitalización de diversas actividades y lograr una mayor responsabilidad social, como lo mencionan diversos autores (Hall, 1983; Van de Ven y Poole, 1995; Coronilla y Del Castillo, 2007; Murillo *et al.*, 2017). De acuerdo con la teoría de la teleología (Van de Ven y Poole, 1995; Poole y Van de Ven, 2004) se deduce que se trata de cambios planeados porque predomina el modo de cambio constructivo –dinámica organizacional–.

La forma en que se organiza el equipo de cambio organizacional para plantear los proyectos de cambio comprende, habitualmente, la programación de dos o tres reuniones por mes con la intención de que participen todos los involucrados. En esas reuniones se tratan aspectos como la detección de oportunidades de mejora o necesidades, la formulación de alternativas o soluciones, la definición de objetivos con base en la metodología SMART² –por sus siglas en inglés–, la elección del proceso de cambio más viable basándose en la disponibilidad de personal y recursos, la designación de funciones, el diseño de propuestas explícitas –documentos, presentaciones, presupuestos, vídeos, entre otros–, el acompañamiento en la implementación de los procesos de cambio y la evaluación de los resultados obtenidos.

El equipo de cambio organizacional destina el primer semestre del año para determinar los proyectos de cambio, dejando el resto del año para su implementación y evaluación, ya que dependen del involucramiento de otros actores. En este sentido, se destacan tres momentos esenciales de los procesos de cambio: la *planeación* –análisis de la situación actual–, la *implementación* –poner en práctica las soluciones– y la *evaluación* –seguimiento y valoración de los resultados–. Asimismo, se identifican las siguientes etapas del cambio organizacional, relacionadas con lo que menciona Hall (1983, 1996): el *despegue* derivado de que el equilibrio es estacionario y las fuerzas tanto internas como externas producen movimientos o restricciones que llevan hacia una desestabilización –descongelar–; la *transformación* que abarca el reconocimiento y aprendizaje de nuevos comportamientos según los efectos producidos por los factores de cambio para conocer las alternativas de mejora disponibles, seleccionar las que se consideren pertinentes y factibles, implementarlas y evaluarlas, no obstante, los resultados pretendidos pueden variar dependiendo del contexto y; la *estabilización* consiste en alcanzar el equilibrio –recongelar– mediante el establecimiento de un nuevo patrón de conducta y, a la vez, evitar una regresión hacia el viejo comportamiento –Entrevistas (2021), Programa de excelencia operativa de la Organización de Seguridad Privada (2021) –.

Este proceso también coincide con el *esquema de tres eventos* –estadio inicial, cambio y nuevo estadio– (Rivera, 2013; Manzano, 2013, 2014; Murillo *et al.*, 2017) porque la situación actual de la organización revela que se encuentra en la fase de cambio, por lo tanto, se considera que su estado previo correspondía a la etapa de

.....

² El acrónimo SMART significa: *specific* (específico), *measurable* (medible), *achievable* (alcanzable), *realistic* (realista), *time-related* (acotado en el tiempo) y es una metodología para establecer objetivos.

crecimiento, a partir de la institucionalización de la mejora continua (2015) surgió el cambio constante y su estado deseable es la consolidación.

Los cambios en la organización son *planeados* por los integrantes del equipo de cambio organizacional —agentes de cambio—, ellos plasman en cada proyecto de cambio —instrumento de planeación— la idea de mejorar y conseguir un estado distinto al actual bajo el argumento de que persiguen la eficacia y eficiencia (Bennis, 1966; Poole, 2004; Demers, 2007; Coronilla y Del Castillo, 2007); *adaptativos* en el entendido de que el funcionamiento de la organización se adecua o modifica conforme a las tensiones internas y/o presiones externas (Coronilla y Del Castillo, 2007; Rivera, 2013); *continuos* cuando las transformaciones son constantes —progresión de eventos sin interrupción—, deliberadas —predomina la consecución de múltiples fines— y acumulativas —pequeños ajustes que ocurren uno tras otro—, por ejemplo, el proyecto de implementación SAP y la digitalización de procesos siguen siendo aplicados en otras áreas de la organización, esto demuestra que dichos procesos de cambio han sido adaptados y apropiados por sus usuarios; son procesos *episódicos* en virtud de que las modificaciones son ocasionales —sucesos esporádicos o emergentes—, intencionales —expresa una voluntad colectiva o un fin común— y discontinuas —situaciones poco frecuentes e intermitentes—, por ejemplo, la renovación del parque vehicular de la empresa sólo incluye la compra de unidades vehiculares en 2021 (Weick y Quinn, 1999; Demers, 2007); *inductivos* porque la acción repercute en el pensamiento, es decir, los sistemas de la organización cambian la estructura organizacional y; *deductivos* al tomar en cuenta que se transita del pensamiento a la acción, por ejemplo, los valores organizacionales inciden en el comportamiento de los miembros de la organización (Mintzberg y Westley, 1992). Así, la organización es vista como un *sistema racional* cuando el cambio es planeado, continuo y deductivo, o bien como un *sistema natural y abierto* cuando el cambio es adaptativo, episódico e inductivo (Scott y Davis, 2007; Coronilla y Del Castillo, 2007).


Conclusiones

A partir de que las organizaciones comienzan a interesarse en su desarrollo y crecimiento como se puede ver en el caso estudiado, surgen cambios en diversos aspectos relacionados con sus estructuras, estrategias, objetivos, decisiones, instalaciones, planes, procesos, productos, programas, proyectos, sistemas y tecnologías; lo cual trajo consigo la necesidad de conformar un grupo que dedicara una parte de su tiempo en el trabajo de analizar, organizar, implementar y controlar los procesos de cambio de la organización. Así, para los involucrados fue menos complicada la adaptación y la consecución de los resultados deseados.

Los cambios en la organización fueron originados por fuerzas provenientes del entorno como las necesidades de los clientes, reformas a las disposiciones legales, innovaciones tecnológicas y contingencias, tal como en el caso de la pandemia actual. También intervinieron fuerzas internas como la seguridad de los empleados, el deseo de mejorar la calidad en el servicio y la necesidad de implementar la tecnología digital. Por consiguiente, la organización de seguridad privada optó por adecuar su funcionamiento

basándose en sus capacidades internas y adaptándose a las exigencias externas, dicho de otra manera, explotar lo que mejor sabe hacer y aprender de lo desconocido —explorar nuevas opciones—. Como puede apreciarse en el análisis cada proceso de cambio presentó peculiaridades en cuanto a los actores —agentes de cambio—, el contexto —situación particular—, los factores de cambio —fuerzas impulsoras o restrictivas—, la intención —objetivo implícito o explícito—, el tiempo —duración de los eventos— y la percepción —involucramiento y participación de los miembros de la organización—. Cuando el proceso de cambio es planeado —racional—, como lo demuestra el caso, los individuos participan de manera activa para proponer mejoras o solucionar problemas, colaborar en conjunto, tomar decisiones consensuadas y así lograr objetivos comunes.

El método de cambio desarrollado por la organización de seguridad privada es constructivo porque los actores establecen determinados fines a cumplir en cierto tiempo con la intención de orientar el rumbo de la organización. El alineamiento de los objetivos organizacionales adquiere gran relevancia cuando la organización es considerada un sistema racional, en otros términos, la relación medios-fines se sustenta en el planteamiento de líneas de acción —planes), por ello, las decisiones de los miembros de la organización han estado encaminadas a la consecución de propósitos colectivos y preestablecidos. Igualmente, el proceso de cambio es adaptativo —situacional—, dado que los miembros de la organización se han involucrado en función de los sucesos, es decir, la situación ha determinado su participación. En consecuencia, el modo de cambio es prescriptivo porque el ciclo de vida y la evolución de la organización siguen una lógica natural que regula y limita su desarrollo y crecimiento, en otras palabras, la progresión de los eventos de cambio es determinada por una regla natural —cambio regulado— y el desempeño de la organización es restringido por su posición en el ambiente respecto de otras organizaciones —cambio competitivo—. La capacidad de adaptación es importante para la organización porque se ha convertido en un sistema abierto y natural, dado que la interdependencia con el entorno es dinámica y constante, así que se dan diversas interacciones e intercambios que inciden en su existencia y crecimiento.

En virtud de que la organización procuró hacer algo distinto y alcanzar un estatus —estado deseado—, los esfuerzos de los colaboradores fueron planificados y controlados por los dueños y directivos de la organización con la finalidad de garantizar la efectividad y el éxito mediante la planeación de tareas y la normalización de los resultados. Así, los procesos de cambio fueron gestionados por los miembros de la organización, dado que su propósito primordial consistió en la mejora continua y el crecimiento. El cambio organizacional, en este caso, fue instrumental porque implicó la implementación de estrategias encaminadas a la consecución de los fines fijados por la dirección de la organización, asimismo, se reconoce que los actores son los principales promotores de las transformaciones al interior de la organización, por lo tanto, convergen las tesis del cambio organizacional instrumental y del actor, debido a que la primera procura la eficiencia y la segunda persigue la acción organizada. 

Referencias

- Bennis, W. (1966). *Changing organizations*. McGraw-Hill, pp. 10-22.
- Burke, W. (2017). *Organization change: theory and practice*. SAGE Publications, 22-55.
- Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2007). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. En D. Arellano, E. Cabrero y A. Del Castillo (Coordinadores). *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental* (pp. 77-136). CIDE-Porrúa. (2000)
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning, pp. 88-128, 138-166, 410-439 y 450-484.
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 4(8), 13-44. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/313>
- De la Rosa, A. y Lozano, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 37, 61-77. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/114>
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: a synthesis*. SAGE Publications, pp. 1-11, 32-38 y 43-59.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powell y P. DiMaggio (Compiladores). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (104-125). Fondo de Cultura Económica.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice-Hall Hispanoamericana, pp. 12-27 y 203-211.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice-Hall Hispanoamericana, pp. 29-34 y 50-118.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, 2-56.
- Manzano, L. (2013). Seguridad pública en México. Entre la política pública, la actuación policial y sus procesos de cambios: el caso de la Policía Federal. En A. De la Rosa y J. Contreras (Coordinadores). *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública: recortes y orientaciones iniciales* (pp. 211-250). Fontamara/REMINEO.
- Manzano, L. (2014). *Modernidad y cambio organizacional. Consecuencias y desafíos en una organización pública. El caso de la Policía Federal* (pp. 5-16 y 44-73) [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. Colección de Tesis Electrónicas "TESIUAMI". <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=16295&docs=UAMI16295.pdf>
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130905>
- Murillo, G., González, C. y García, M. (2017). *Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis*. Universidad del Valle-Programa Editorial, 93-139. (2010)

- Poole, M. (2004). Central issues in the study of change and innovation. En M. Poole y A. Van de Ven (Editores). *Handbook of organizational change and innovation* (3-31). Oxford University Press.
- Poole, M. y Van de Ven, A. (2004). Theories of organizational change and innovation processes. En M. Poole y A. Van de Ven (Editores). *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 374-397). Oxford University Press.
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, 44, 93-105.
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/66/60>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega-Ediciones Universidad Católica de Chile, pp. 23-69, 89-102 y 179-215. (1992)
- Scott, W. y Davis, G. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives*. Routledge, 1-106.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Aguilar, 3-75, 105-117 y 209-234.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós, 15-132 y 152-187. (1987)
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. SAGE Publications, 1-55.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. SAGE Publications, 1-35.

Referencias complementarias

- Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio. Cómo el design thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación*. Ediciones Urano.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. LID Editorial Empresarial.
- Gonzales-Miranda, D. (2020). Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero! *Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 104-119.
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200204>
- Klimczak, K. y Shachmurove, Y. (2021). *Organizational change and relational resources*. Routledge.
- Kotter, J., Akhtar, V. y Gupta, G. (2021). *Change. How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Editorial Wiley.
- Maxwell, J. (2019). *Los cambios en liderazgo. Los once cambios esenciales que todo líder debe abrazar*. Editorial HarperCollins.
- McCabe, D. (2020). *Changing change management. Strategy, power and resistance*. Routledge.
- Pérez, M. y Hernández, A. (2019). Teoría de la contingencia. Aplicaciones administrativas de sus principales propuestas. En D. De Luna, L. Manzano y S. Sánchez (Coordinadores). *Teorías clásicas de la administración. Perspectivas actuales*. Universidad Intercontinental. 123-148.
- Poole, M. y Van de Ven, A. (2021). *The oxford handbook of organizational change and innovation* (second edition). Oxford University Press.
- Robertson, B. (2015). *Holocracia. El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Ediciones Urano.

Anexos

Anexo A

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Maestría en Estudios Organizacionales

Cuestionario para entrevista estructurada

Aplicación: modalidad virtual

Investigación sobre el cambio estructural y la toma de decisiones

Unidad de análisis: Organización de Seguridad Privada

Folio de entrevista:

Fecha:

Horario de inicio:

Horario de término:

Género del entrevistado(a): Mujer () Hombre ()

DIRECTIVOS

❖ Preguntas generales

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta organización?
2. ¿Cuál es su máximo grado académico?
3. ¿Cuántos trabajadores están a su cargo?

❖ Preguntas sobre los procesos de cambio

1. Conforme a lo que conoce puede explicar ¿qué cambios se han dado en la organización?
2. ¿Cómo se han dado los cambios en los que usted ha participado?
3. De acuerdo con su experiencia ¿cuál es la razón por la que fue necesario realizar los cambios?
4. ¿Cómo ha participado en los procesos de cambio?
5. ¿Qué funciones ha desempeñado en estos procesos?
6. ¿Qué factores internos han repercutido en los procesos de cambio?
7. ¿Cuáles son los factores externos que considera los han propiciado?
8. ¿Estos cambios causaron alguna modificación en la estructura de la organización?, si es así ¿cuál ha sido?
9. ¿Cómo han logrado usted y sus colaboradores adaptarse a estos procesos de cambio?
10. ¿Qué problemas se han generado en los procesos de adaptación?
11. ¿Ha requerido de personal externo para llevar a cabo el cambio? ¿por qué?
12. ¿Se ha requerido de alguna capacitación para lograr el cambio?
13. ¿Cuáles considera son los resultados obtenidos en la implementación del cambio?

❖ **Preguntas acerca de la toma de decisiones**

1. ¿Qué aspectos se toman en consideración para tomar decisiones que involucren un cambio?
2. ¿Cómo se toma en cuenta la o las estrategias base que permiten lograr los objetivos de la organización?
3. ¿Quién y cómo se toman las decisiones?
4. ¿Qué niveles jerárquicos son consultados para realizar los cambios planteados?
5. ¿Cuáles considera son las principales estrategias que se han llevado a cabo para lograr los cambios planeados?

Anexo B

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Maestría en Estudios Organizacionales

Cuestionario para entrevista estructurada

Aplicación: modalidad virtual

Investigación sobre el cambio estructural y la toma de decisiones

Unidad de análisis: Organización de Seguridad Privada

Folio de entrevista:

Fecha:

Horario de inicio: Horario de término:

Género del entrevistado(a): Mujer () Hombre ()

PERSONAL DEL EQUIPO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

❖ **Preguntas generales**

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta organización?
2. ¿Cuál es su máximo grado académico?
3. ¿A qué área o departamento pertenece?
4. ¿Qué cargo/puesto ocupa?
5. ¿Tiene trabajadores a su cargo? ¿cuántos?

❖ **Preguntas sobre los procesos de cambio**

1. ¿Cuáles considera son las razones por las que su área y/o jefe inmediato lo han elegido como miembro del equipo de cambio organizacional?
2. ¿Conoce los objetivos por los que fue formado el equipo de cambio organizacional?
3. ¿Cómo funciona el equipo de cambio organizacional?
4. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de cambio organizacional?
5. ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de cambio en el que ha participado?
6. ¿En qué parte del proceso de cambio ha participado y cómo ha sido su participación?
7. ¿Se ha requerido de personal externo para realizar los procesos de cambio? ¿por qué?

8. ¿Qué tipo de capacitación o formación ha recibido con relación al tópico de cambio organizacional por parte de la organización?
9. ¿Conoce las razones por las que se han dado estos procesos de cambio en la organización?
10. Desde su punto de vista, ¿qué factores internos han repercutido en los procesos de cambio?
11. ¿Cuáles son los factores externos que considera han propiciado los procesos de cambio?
12. ¿Cuáles considera han sido los principales problemas a los que se han enfrentado en estos procesos de cambio?
13. ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación de los miembros de la organización?
14. ¿Considera que el equipo ha logrado implementar los procesos de cambio adecuadamente?
15. ¿Cuáles considera han sido los principales resultados derivados de estos cambios?

❖ **Preguntas acerca de la toma de decisiones**

1. ¿En el equipo de cambio organizacional cómo se toman las decisiones?
2. ¿Al realizar los cambios planteados se toma en cuenta la participación de los miembros de la organización para tomar las decisiones estratégicas?
3. ¿Cuáles considera son las principales estrategias que se han llevado a cabo para lograr los cambios planeados?
4. ¿Cómo son evaluadas las decisiones que toma el equipo de cambio organizacional?



Como citar:

León, J. y Pomar, S. (2022). El proceso de cambio en las organizaciones y su efecto. El caso de una Organización de Seguridad Privada. *Administración y Organizaciones*, 25(49), 27-54.

<http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n49/Leon>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.