

## 4 Preguntas para iniciarse en cambio organizacional

Four questions to be initiated into organizational change

Carlos A. Acosta R.  
Universidad Nacional de Colombia

1

### Resumen

El presente artículo llega a un concepto sobre el cambio organizacional a partir de las respuestas que ofrece a 4 preguntas: ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?, ¿Por qué cambian las organizaciones?, ¿Cómo cambian las organizaciones? y -entonces- ¿Qué es el cambio organizacional? Para lograr el propósito se toma como objeto a las organizaciones empresariales y se centra en las dimensiones donde se localizan los cambios, explora lo que algunos autores dicen sobre el cambio, revisa varias propuestas sobre las razones que llevan al cambio en las organizaciones, expone las modalidades en que cambian las organizaciones y, finalmente, concluye en un concepto de cambio organizacional.

Palabras clave: cambio, cambio organizacional, organizaciones, psicología organizacional

### Abstract

This paper arrives to a concept of organizational change taking as starting point the answers given to four questions: What is it that changes in the organization? Why organizations change? How organizations change? And so - What is organizational change? To attain that purpose, companies are taken as subject of study, focusing in the dimensions where the changes take place. This paper also explores what some authors say about change. It revises various ideas (proposals) about the reasons that lead to change in organizations, it presents the different ways in which organizations change and, finally as an inference of what was presented it concludes with a concept of organizational change.

Key words: change, organizational change, organizations, organizational psychology

En el ámbito académico, en particular el relacionado con la temática de las organizaciones sociales centradas en la producción, es muy fácil encontrar literatura sobre el tema del cambio. Se habla sobre sus consecuencias, sus causas y mucho sobre los mejores procedimientos para llevarlo a cabo. No obstante, es tangencial la atención al concepto propiamente dicho del cambio organizacional. Se habla de cambio en las empresas, pero poco se precisa sobre las dimensiones: del qué, el por qué, el cómo transcurren internamente los cambios. Las propuestas más frecuentes se

---

<sup>1</sup> Revista Colombiana de Psicología. No. 11, Oct.2002. Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

focalizan en el para qué y en el cómo lograrlo. En tal sentido, aquí se explora el qué es lo que cambia en las organizaciones productivas cuando se habla de su transformación intencional, el por qué éstas deben cambiar y el cómo se producen en la perspectiva macro tales cambios. Se espera que después de haber mirado el cambio desde tales ventanas, se pueda entonces plantear una propuesta sobre el concepto de Cambio Organizacional, para ahí si abordar los procesos de transformación de las organizaciones, desde la psicología y en ánimo contributivo para el trabajo interdisciplinario.

### **¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?**

Ante esta pregunta, cada autor plantea una forma de responder distinta, aunque en el fondo se bosquejan unos elementos comunes sobre los cuales se producen los cambios. De la revisión bibliográfica se puede concluir, en general, que los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios en algunos procesos específicos como también se producen en la totalidad de la organización. Y no es que sean muy distintos estos cambios, sino que cada propuesta ve la organización desde un enfoque diferente. Por eso se puede comenzar diciendo que el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones (política, de funcionamiento interno, de relaciones exteriores, etc.). Para una respuesta mejor documentada veamos los siguientes puntos de vista.

Davis (2000: pg. 429) propone que no es posible hacer cambios parciales en las organizaciones, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas. Así el cambio que se produce en unas unidades repercute, con mayor o menor intensidad, en otras áreas. Robbins (1999: pg. 629), dice que el cambio organizacional según la magnitud, es de primer orden cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que es cambio de segundo orden si es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente.

Otros autores ofrecen distintos puntos de vista. Unos dicen que lo que cambia en las organizaciones es el todo o alguna de sus partes y que para cualquiera de los dos, habrá un énfasis. Según Gordon (1999: pg. 665), dependiendo del enfoque, el cambio se produce como sigue: si se cambia en conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional, estaremos frente a un enfoque conductual. Si el cambio refiere al rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales entonces el enfoque será estructural. Mientras que si se requiere cambiar el equipo y los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales, entonces estaremos frente a un enfoque tecnológico. Más adelante Gordon (pg. 675), amplía su enfoque y dice que los cambios se producen en los sistemas “técnicos, sociales, administrativos o estratégicos”.

Gibson (1999: 757), desde el desarrollo organizacional, propone que las intervenciones para el cambio se localizan en “destrezas, actividades, instrumentos o técnicas” (pg. 756). No obstante, más adelante, expone que para cambiar hay que escoger la mejor alternativa “tanto si se trata de una mejora en las destrezas, en las actitudes, en el comportamiento o en la estructura de la organización” (pg. 772). Leavitt (en Bartlett 1987: 48) analiza el problema desde la perspectiva estructural de la siguiente manera:

“Para clasificar varios enfoques importantes aplicados al cambio, me ha resultado útil considerar a las organizaciones como sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactuantes: la tarea, la estructura, la tecnología y los actores ...por ende, cuando examine el cambio organizacional, daré por hecho que se está tratando de cambiar una o más de esas variables”.

Desde un punto de vista diferente del administrativo y del psicológico, el semiótico, Schvarstein (1992: 196) señala que el cambio organizacional, aunque se produce en las estructuras implica una “expansión semántica” en la cadena sintagmática y, por lo tanto, el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura. Claro, ello si se acepta la propuesta de Schein (1991: 25), en el sentido de que, en la perspectiva semiótica, la cultura comporta significados para los funcionarios y para las personas que se relacionen con la empresa.

Ahora, recuperando el sentido sobre “Qué es lo que cambia en las organizaciones”, en una visión panorámica y a la vez sintetizando lo dicho por los autores consultados, se puede decir que la organización es un sistema abierto (Katz y Kahn, 1983, pgs: 226, 227, 429 y ss) y que, en tal sentido, el cambio organizacional es (1) una respuesta a los cambios externos y (2) un acomodamiento interno. Así pues, no se trata de una acción aislada, sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema. Que el cambio puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización. También, se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional:

1. la infraestructura
2. la estructura formal de la organización
3. la tecnología
4. los procesos
5. los productos y servicios
6. la cultura organizacional y
7. el comportamiento humano

Y en cada uno de estos factores el cambio tiene sus especificidades, según se expone a continuación.

#### Infraestructura

Este tipo de cambio se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. El cambio en la infraestructura está relacionado con el re-diseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio; incluye también la ampliación o el cierre de plantas piloto o de sucursales improductivas. Este tipo de cambio es menor, a no ser que se trate de una modificación en amplia escala, en busca del ensanchamiento o reorganización total de la empresa. Es lo que lleva a pensar que el cambio organizacional como concepto amplio implica más el cambio superestructural que el infraestructural. Aunque estos cambios infraestructurales son importantes en el contexto general de la misma empresa, ellos en sí mismos no sustentan el concepto de cambio organizacional. Así que buscando en extenso la generalización, este concepto, del cambio superestructural (el de mayor cobertura conceptual por estar ubicado en la dimensión de las políticas y la cultura) tiene mayor trascendencia que la simple modificación de las oficinas, máxime si solo es con fines estéticos o ergonómicos.

#### Estructura formal de la organización

Se refiere este tipo de cambio a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural. Aquí, se incluyen cambios globales, en la dimensión funcional, por ejemplo, mayor especialización, y en la estructura jerárquica o ampliación en los tramos de control (aumento en la cantidad de personas a cargo). Lo cual estaría apoyado en el concepto de que las organizaciones, aparte de ser abiertas según lo dicho por Katz y Kahn (1977: 226 y 227), también son cerradas, en tanto en su interior, bajo su propia infraestructura -productiva y administrativa- y partiendo de unos saberes específicos (un know how particular) transforma insumos y elabora productos. La teoría de los sistemas dice que la organización importa energía para poner a funcionar su estructura interna, entonces, los

cambios ocurrirán en el andamiaje dentro del cual se transforma la materia prima, se consume la energía o se elaboran los productos.

Es posible considerar en esta parte los cambios que ocurren en la filosofía empresarial y en las políticas. Ocurren cambios estructurales formales cuando se refieren a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación. Los cuales posteriormente resultan quedando manifiestos en la filosofía empresarial y en la plataforma estratégica corporativa.

Con respecto a los cambios en la estructura, Robbins (pg. 630), dice que “la estructura de una organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Agrega que, por lo anterior, los agentes de cambio tienen en sus manos el alterar uno o más de aquellos elementos fundamentales de la organización. Por ejemplo: “las responsabilidades departamentales pueden combinarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control” para incrementar la horizontalización y disminuir la burocratización, para mejorar la estandarización, para aumentar la descentralización y agilizar el proceso de toma de decisiones, para pasar a una estructura basada en equipos o para avanzar hacia un diseño matricial. Agrega Robbins que, también en esta perspectiva, es posible rediseñar los puestos o los horarios de trabajo, modificar el sistema de compensaciones, introducir bonos o repartir las utilidades para mejorar la motivación, etc.

Cuando las modificaciones en las subáreas repercuten hasta este nivel de la estructura formal de la organización, es cuando se puede decir que se ha consolidado el aprendizaje organizacional.

#### Tecnología

El cambio en la dimensión tecnológica de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. Entonces, el cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (ensambladoras, inyectoras, prensas, hornos, calderas, etc.) y el equipo (herramientas para manejo de materia prima e insumos, instrumental de intervención, etc.) o cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización (robótica para líneas de ensamble) y/o la sistematización (trabajo de máquinas y personal en red local). Lo fundamental de este tipo de cambios es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

Los cambios en los procesos son correspondientes con los cambios en la tecnología. No obstante, se plantean los cambios tecnológicos por aparte en la medida en que los procesos comportan la participación de las personas y no necesariamente implican transformaciones tecnológicas, es decir, no obligan a la introducción de la automatización o de la sistematización de información. Mientras que los cambios en tecnología si pueden involucrar cambios en los procesos y en la participación de las personas.

Los cambios tecnológicos, particularmente los relacionados con la automatización, refieren a la introducción de maquinaria e instrumental. Lo cual ocurre por razones de mejoramiento de equipo (sustitución gradual por efectos del mantenimiento mecánico), por reconversión (reemplazo de la maquinaria y el equipo con propósitos de incrementar en la producción tanto la cantidad como la calidad). Este tipo de cambio está relacionado principalmente con la automatización de los procesos de producción, aunque, como ya se dijo, no necesariamente aparece siempre desligado de las demás áreas (finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc.) como tampoco es ajeno a la sistematización. Es decir, corresponde a la incorporación de herramientas o máquinas que proyectan a la empresa hacia la producción de escala, con efectos sobre la baja en los costos de producción, introducción de valores agregados a los productos, baja en el precio al consumidor y, por lo tanto, con incrementos en la competitividad y la rentabilidad.

En cuanto a los cambios tecnológicos relacionados con la sistematización, la referencia es a la incorporación de técnicas e instrumentos para la administración de la información o informática (software), junto a la incorporación de la tecnología física de soporte correspondiente (hardware) dentro de los procesos productivos y administrativos. O, para ser más generales, este tipo de

cambios se produce con el ánimo de mejorar la efectividad en la comunicación funcional. En donde efectividad se entiende como (1) la eficacia o el alcance mejor garantizado de las metas, y (2) la eficiencia o el manejo de datos en mayor volumen y a más altas velocidades. Ejemplos de esto, van desde la ejecución de los procesos contables, manejo de cronogramas, listados de precios, de clientes y nómina mediante el computador, hasta el establecimiento de rutinas de trabajo en redes locales y/o de área amplia y comunicación internacional para la ejecución de tareas complejas en empresas transnacionales o en redes de empresas asociadas; son los llamados sistemas de información gerencial, los cuales cumplen las funciones de dirección de la acción, el reporte de las ejecuciones, la verificación de los focos de actuación, la consulta de las bases de datos y archivos, etc. Un ejemplo concreto es el de la introducción del código de barras, el cual -con la lectura que la cajera del supermercado hace mediante el adminículo del láser- activa una serie de procesos, antes largos y enjundiosos, como los de: informar al depósito del almacén sobre la descarga de la unidad de detergente que acaba de pagar el cliente, con lo cual también el sistema informa a control de inventarios, informa a la central de proveedores, informa a contabilidad, informa a mercadeo, y la dispone, mediante la memoria del sistema, para que sea procesada con ayuda del computador y posteriormente estudiada tal acción de venta, por todos aquellas personas que en la empresa así lo estimen conveniente.

#### Procesos

Este tipo de cambios tienen que ver con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, otra, la administrativa o de soporte y coordinación, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización. Cambios en esta dimensión de los procesos incluyen reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución, y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.

En el caso de los procesos productivos se puede cambiar en: sistemas de programación de operaciones, alimentación de líneas de producción, kaizen, justo a tiempo, mantenimiento, etc. Los cambios en el área administrativa se encuentran, por ejemplo, en: modificaciones a los procedimientos que administran la función financiera (pagos a proveedores, aprovisionamiento para cubrir obligaciones fiscales, recaudo de cartera, consecución de nuevas fuentes de financiamiento, etc.). en las políticas y procedimientos de recursos humanos (selección, evaluación, desarrollo humano), la administración del manejo del tiempo, entre otros.

En la perspectiva de mayor cobertura de la organización, este tipo de cambios ocurre en la distribución del trabajo (funciones, procedimientos), en las áreas encargadas de las relaciones externas, en los procesos de comunicación organizacional (funcional y no-formal; horizontal, ascendente y descendente), etc.

Se pueden introducir cambios en la forma de hacer las cosas sin necesariamente llegar a cambiar la infraestructura ni la tecnología. Por ejemplo, es lo que ocurre cuando se cambian los pasos que se siguen en los procedimientos contables, de administración de personal (reclutamiento, selección, evaluación, cultura, clima), de manejo de inventarios, de control interno, etc.

Otros procesos involucran las tareas que relacionan la organización con el medio externo, particularmente con el entorno hacia donde envía sus productos y servicios, los mismos outputs de la teoría de la información y los sistemas. El paradigma básico de ese tipo de relaciones organizacionales corresponde al mercadeo de los productos o servicios que ofrece la empresa.

También se presenta el cambio en los procesos que ingresan insumos hacia la organización, los mismos inputs de la teoría de la información y los sistemas. Aquí se incluyen los procesos relacionados con las adquisiciones de la empresa y actividades inmediatamente conexas: proveeduría de insumos, ingreso de materias primas, manejo de inventarios, conexión de éstos con las líneas de producción, etc.

#### Productos y servicios

Aunque no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, si es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios que ocupan a las organizaciones. Imposible desconocerlos si una variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos, o de dispensar los servicios, generalmente se corresponde con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio o con cambios en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios.

### Cultura Organizacional

El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la empresa en general. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.

Hay cambio cultural, específicamente en los valores cuando las directivas deciden el redireccionamiento de la “actitud” del grupo frente a la competencia: de unos valores de tolerancia y de convivencia expresas, a una competencia más agresiva y de iniciativa. Se cambia la cultura en dimensión de las normas cuando, a partir de decisiones oficiales o gerenciales se cambia, por ejemplo, la hora de entrada, de la 8am a la 7:30am, se incrementan los salarios, se licencia personal. Hay cambio cultural en la dimensión de las costumbres cuando, habiéndose extendido y estabilizado unos hábitos individuales, el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume tales hábitos; tales son los casos de la desaparición del hábito de fumar en las oficinas, de las reuniones sosas e inundadas de autoritarismo por unas ágiles y de mayor participación individual, de una austeridad en afectos a otro ambiente de cordialidad, etc. Hay cambio cultura en la dimensión de los saberes cuando se implementan nuevas formas de elaborar los mismos productos o de prestar los mismos servicios, cuando una nueva maquinaria mejorada por robótica o por telecontrol exige nuevos conocimientos a todo el equipo humano implicado en su alimentación o en su producto terminado.

Díez (1999, pg. 138) dice que además del cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional “hay que hablar también del cambio consciente e intencional de la cultura organizativa, si es posible en ese caso de los factores que lo van a determinar”. Puede decirse entonces que en la cultura de la organización el cambio es permanente, tiene origen en su interior, cuando se planea de forma intencional y sistemática y se origina en el entorno de la empresa cuando los cambios internos son el resultado de influencias del sector al que pertenece, o del medio socioeconómico en el cual se desenvuelve. También se puede afirmar que es fuente de cambio si se inicia y si se sostiene el proceso de cambio en uno u otros factores componentes de la cultura y es destinataria del cambio -la cultura organizacional- si los cambios se producen en otras dimensiones de la empresa (procedimiento, sistemas de información, productos), pues ella resultará finalmente afectada.

### Comportamiento humano

Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, porque, como dice Davis (2000: 429) “el cambio -organizacional- es un problema humano tanto como técnico”. Los cambios pueden ser estudiados desde una gran variedad de ópticas: contingentes o definitivos, localizados o globales a toda la empresa, unicausados o situacionales, grupales o individuales, temporales o definitivos, profundos o superficiales. Imposible pensar en cambios profundos de la personalidad, simplemente los cambios que se esperan en las personas tienen que ver con aprendizajes relacionados con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes, con mejora en las relaciones interpersonales internas. Aparentemente no son cambios profundos pero si

son complejos en tanto no es fácil cambiar los hábitos adquiridos y mantenidos a lo largo del tiempo ni reorganizar los aprendizajes de un momento a otro, como tampoco es fácil hacer cambiar actitudes a las personas cuando aparece la incongruencia entre la lectura que hacen los directivos (de la transformación organizacional con licenciamiento de personal), y la lectura que del mismo cambio hace el empleado desde el punto de vista de su estabilidad laboral y económica.

Gordon (pg.664) alude al caso de una empresa que cambió las actitudes a partir de un plan de acción en el que los capacitadores fueron los mismos gerentes, siendo los casos los problemas de la misma empresa como los de “reducir los tiempos muertos de las máquinas o recortar la cantidad o el costo de los suministros”. Con lo cual se mejoró el perfil de los ejecutivos, el reclutamiento y la contratación, el desarrollo de carrera y la capacitación. “La compañía elaboró bases de datos de las capacidades de los empleados, modificó las evaluaciones de los empleados” para superar las debilidades y estableció la planificación de carrera como parte de la evaluación.

“Los cambios encontraron poca resistencia, porque los empleados sabían que el éxito significaría seguridad de empleo y oportunidades para progresar. ... La empresa premió el trabajo en equipo, en lugar de las contribuciones individuales. Se fomentaba que los empleados celebraran cuando alcanzaban las metas... que estudiaran su forma de trabajar para eliminar las actividades que no agregaran valor”

Robbins (pg. 632) incluye en esta categoría del cambio en el comportamiento humano, los procesos de comunicación, la mejora en la toma de decisiones y la solución de problemas, Davis (pg. 138) habla de la modificación de la conducta basada en las leyes del aprendizaje tal cual también lo propone Malott (2000) en su “Paradoja de cambio organizacional” y Guillén (pg. 63) con el cambio de actitudes a partir de explicaciones cognitivas y de cambio organizacional basado en el manejo del poder.

Desde otro punto de vista, en la actualidad se está produciendo un cambio que no propiamente se ubica en el mismo sentido del cambio organizacional aquí expuesto sino más como cambio en el enfoque para la administración del talento humano. Se trata de las competencias laborales, un enfoque que ha venido haciendo carrera desde hace algunos años, relacionado con los rasgos bajo los cuales se selecciona el personal, se le evalúa y, más allá, con la forma como se organiza el trabajo y se establecen nexos entre las necesidades particulares de la empresa y los rasgos ocupacionales que permiten el desempeño exitoso de las personas. La influencia sobre las organizaciones se está viendo y probablemente irá a cambiar muchas cosas dentro de aquellas empresas que asuman no tanto las aptitudes como si una configuración compleja de la forma como las personas trabajan para cumplir su función interna dentro de los mejores parámetros de desempeño, tanto para el individuo como para la organización. Como ilustración, hoy se habla de que las competencias corresponden a la organización dinámica de capacidades, conocimientos y personalidad en un contexto, para solucionar efectivamente los problemas relacionados con la función laboral.

### **¿Por qué cambian las organizaciones?**

Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

Para iniciar la búsqueda de razones que impulsan a las organizaciones hacia su transformación veamos lo que dice Gordon (pg. 665): el cambio planificado “describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructura y tecnologías nuevos con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización” Mientras tanto, Gibson propone que el estímulo para cambiarlo “es el deterioro de los criterios de desempeño que la dirección ha trazado para las causas estructurales y conductuales”. Precisa que “... los criterios pueden ser un número indeterminado de indicadores de eficacia entre los que se incluyen los beneficios, el volumen de ventas, el ausentismo, la rotación del personal, los residuos o los costes” (pg., 775).

Siendo un poco más puntuales, las exigencias que llevan a cambiar a las organizaciones son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos (estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad) y externos: sociales, económicos, políticos, legales, culturales, ecológicos. Siguiendo la teoría organizacional situacional o de la contingencia (Dávila, 1998, pg. 227), todos los anteriores factores se están viendo desde dos puntos de vista: primero, desde las particulares repercusiones que tengan sobre la organización y, segundo, desde el abordaje que les den los administradores.

Para precisar, entre las tendencias que anotan los autores y desde la perspectiva de los países en desarrollo, las organizaciones cambian por las siguientes razones (sin atender ningún orden):

1. Para desarrollar nuevos productos o servicios
2. Por efecto de las nuevas tendencias administrativas, prometedoras de mejor efectividad: descentralización, contratación externa (*outsourcing*), achatamiento de la pirámide jerárquica, por acomodamiento de la estructura organizacional inefectiva
3. Por presiones del entorno para incrementar el desempeño y la competitividad
4. Por problemas financieros que incluyen desde flujos de caja negativos e inmanejables, pasando por exagerado endeudamiento, tasas de interés e inflación perjudiciales, hasta enfrentamiento de los cambios bruscos en los mercados financieros, cambios en el sistema monetario o repercusiones de los efectos producidos por las políticas de las entidades prestamistas internacionales (Banco Mundial, bancos internacionales, etc.)
5. Por acomodamiento a partir del área de mercadeo como resultado de transformaciones en la competencia y en los escenarios de venta
6. Como respuesta a alianzas estratégicas, riesgos compartidos (*joint venture*), adquisición de licencias o franquicias
7. Por adquisición de tecnología para sistematización y automatización. Cambio para reconversión por nuevas operaciones, por incrementos en la producción, mejora en la calidad o cambios en las líneas de productos.
8. Por causa de la transformación de los escenarios socioeconómicos del mercado: incremento de la oferta de profesionales, altos niveles de desempleo, incremento de la especialización en el trabajo, trabajadores más capacitados; incremento en la participación de las mujeres en el mundo laboral. Mejor y mayor educación de la población que hace 20 años, migraciones, transformación de los hábitos de consumo y cambios en la organización familiar, mayor diversidad cultural. recesión económica, baja capacidad de consumo nacional, incremento de la economía informal, cultura de la riqueza fácil; crisis sociales y políticas.
9. Por causas derivadas de la política mundial. Regionalización de los países (TLC, Comunidad Europea, Grupo de los 3, Comunidad Andina, Mercosur), aparición de nuevos competidores fuertes en el ámbito mundial: Rusia, China; Alemania reunificada; guerras étnicas y nacionales
10. Por el papel del Estado. Redefinición en tanto coordinador y regulador de la actividad económica: menos interventor más coordinador de la actividad económica. Nuevas leyes y reglamentos. Intervención del gobierno en bancos
11. Por la competencia global, lucha por la deshomogenización de los productos basada en la investigación científica de productos y servicios, el valor agregado, fusiones y alianzas estratégicas, incremento de vendedores al por mayor, consumidores más racionales y más universales
12. Por desastres naturales. Este tipo de eventos conducen a que las empresas tengan que amoldarse a los resultados dejados en las variables económicas y sociales derivadas de este tipo de acontecimiento costosos para la comunidad, aparte de imprevistos.

En general, las empresas buscan el cambio porque de esa manera logran avances frente a la competencia, lo cual significa que así esperan (a) encontrar sus propias maneras de administrarse, de potenciarse y de afrontar los retos del medio, (b) mejorar su capacidad para aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado y (c) lograr claridad en un medio donde reina la incertidumbre. Sintetizando, las organizaciones cambian para:

1. Consolidarse como unidades satisfactoras de las necesidades de sus consumidores



2. Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre

3. Fortalecerse frente a la competencia

4. Aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda

5. Incorporar las nuevas tendencias culturales

Ahora, visto el panorama general y llegando a la especificidad de las unidades organizacionales, desprendemos la pregunta del cuándo llegan las organizaciones al cambio. Bien lo dice Davis (2000: 428): “Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente” A lo cual, de acuerdo a lo explorado hasta aquí, se puede decir que ese cuando llega en el momento en que las organizaciones están en el límite de no poder continuar su progreso y, máxime, si está en riesgo su propia sobrevivencia. Las organizaciones se ven obligadas a cambiar, cuando por causas internas o externas, sea inminente por lo menos una de las siguientes circunstancias:

1. El cumplimiento de la misión se está volviendo inefectivo, es decir: (a) ineficiente porque el uso de los recursos está excediendo las cantidades establecidas para sus capacidades, a tal punto que no puede ejecutar los procedimientos propios de su naturaleza y (b) ineficaz porque la organización ha llegado a altos niveles de incumplimiento de las metas propuestas en la misión organizacional

2. La presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos o científicos, ecológicos) haya debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión

3. Cuando las relaciones (internas y externas) estén desequilibradas y actúen en detrimento de la organización

4. Cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad

### **¿Cómo cambian las organizaciones?**

Antes de entrar en detalles, vale traer a cuento la preocupación de Davis (200: 429), en el sentido de que los administradores tienen la función de introducir los cambios a la organización. Con tal propuesta, Davis asume automáticamente la existencia de un fluir permanente de cambio (en las organizaciones y en las personas), el cual produce un estado de desequilibrio y ante el cual el administrador debe manejar la organización de manera proactiva, previendo los hechos, iniciando cambios y tomando la responsabilidad sobre el destino de la organización. Aunque también puede responder de manera reactiva adaptándose al cambio y atenuando las consecuencias nocivas.

Cuando los autores hablan de cambio organizacional citan por lo general el modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin como un paradigma único para comprender el proceso de introducción de cambios en las organizaciones. Así que para buscar la respuesta al “Cómo” del cambio organizacional, se agrega aquí, a la visión de los autores ya citados, la referencia que trae Schellenberg (1985: 77 y ss) sobre la contribución de Lewin al cambio grupal.

Schellenberg dice que, al estudiar la influencia del grupo en la conducta, Lewin distinguió las fuerzas “propias”, surgidas de las necesidades de las mismas personas, de aquellas fuerzas “inducidas” que fluyen en el entorno ambiental. A decir de Schellenberg, con tal premisa Lewin “insistía en que la influencia más eficaz para el cambio social era la que involucraba a las fuerzas propias tanto como las inducciones que se encuentran en los distintos ‘campos de fuerza’ que le afectan desde afuera” Y agrega más adelante, que en un grupo ya establecido los motivos individuales son sólidos a tal punto que tiende a no existir separación entre las metas individuales y las metas grupales. Y que “es por esta razón por lo que resulta generalmente más fácil inducir el cambio social a través de los grupos que directamente a través del individuo”. Sin lugar a dudas no se estaba refiriendo a la totalidad de la organización, aunque sí a los grupos en que se fragmenta la cultura organizacional. Es lo que se infiere de la cita de Lewin que el mismo Schellenberg presenta y que enmarca en la experiencia de Lewin relacionada con el entrenamiento para el liderazgo, el cambio de los hábitos alimentarios, la producción en el trabajo, la criminalidad, el alcoholismo, los prejuicios:

“... todo parece indicar que es más sencillo cambiar a los individuos integrados en un grupo que cambiar a cualquiera de ellos por separado. En tanto que los valores de grupo permanecen inalterables, el individuo se resistirá al cambio con más fuerza a medida que la distancia de los estándares de grupo sea mayor. Si se cambia el propio estándar del grupo, se elimina la resistencia debida a la relación entre el individuo y el grupo ” (pg. 86)

En cuanto al modo, Schellenberg dice que el proceso de discusión y de decisión en grupo “resultó tener más éxito para inducir a las amas de casa a incrementar el consumo de leche que la apelación individual mediante conferencias” tanto como lo fue con madres “a quienes se les informó de las virtudes del zumo de naranja y del aceite de hígado de bacalao para sus niños.” Estos planteamientos eran paralelos a su propuesta sobre el cambio social planificado, el cual recomendaba efectuar en tres fases y, como ya se dijo, con la participación del grupo que cambia: primero, descongelar o reducir la relevancia de los estándares anteriores del grupo, segundo introducir los nuevos estándares y tercero recongelar para dar firmeza a los nuevos estándares.

En cuanto a las organizaciones empresariales, y en lenguaje de los expertos en comportamiento organizacional (Davis, pg. 439; Robbins pg. 628; Gibson, pg. 758; Gordon, pg. 667), el proceso de cambio sostenido en las ideas de Lewin ocurre de la manera siguiente:

#### Descongelamiento del statu quo

Para disolver este estado de equilibrio se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras en el statu quo

#### Movimiento hacia el nuevo estado.

Ocurre con la incorporación de los cambios planeados

#### Recongelamiento de los cambios logrados

Para fortalecer este nuevo estado, es decir, hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el statu quo y se reducen las fuerzas innovadoras

El cambio comienza cuando las directivas adoptan la actitud de cambiar. Lo cual no basta. Pues es necesario lograr que la actitud y los procesos conexos se socialicen. Así que después de haber diagnosticado la situación, de haber identificado el problema y los factores involucrados se procede a identificar las fuerzas que afectarán el cambio. Para lo cual Gordon, recuperando la teoría del campo de Lewin, propone “usar una técnica analítica llamada análisis del campo de fuerza, que contempla el problema como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contrarias” (pg. 668). A continuación, Gordon aclara que una organización o sus subsistemas conservarán el statu quo cuando la suma de las fuerzas que se oponen sea igual a cero y cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, el sistema se moverá en el sentido de las fuerzas mayores. Si las fuerzas que impulsan el cambio son más fuertes entonces habrá cambio. Así que para producir el cambio en la dirección que haya definido el plan de acción se tendrá que reducir las fuerzas que lo están obstaculizando y estimular aquellas que lo puedan facilitar.

Las fuerzas impulsoras se ubican en aquellas personas que aceptan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal aceptación genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera saludable para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo positivo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en favor del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarlo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Las fuerzas obstaculizadoras se ubican en aquellas personas que rechazan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo al individuo y estimula la aparición del componente conductual

de actuación en contra del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarlo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Para identificar las fuerzas opositoras el agente de cambio debe establecer unos indicadores de los comportamientos opositores al cambio. A partir de Gordon (pg. 670), hay que tener en cuenta que la resistencia puede producirse por factores como:

1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización
2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio
3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio
4. La generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. nosotros”
5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral
6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.
7. La estimulación del temor a lo desconocido

Dicen los autores que para incrementar la efectividad del cambio es necesario reconocer los tipos de resistencia y designar un agente de cambio.

Al respecto, la resistencia al cambio consiste en la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones. Es el mayor obstáculo al cambio. No necesariamente es negativa pues, permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio. Si no existiera se caería en lo que Robbins denomina la aleatoriedad caótica (pg. 632), o aceptación permanente de cualquier propuesta de cambio que vaya surgiendo, sin el beneficio de la duda sobre su utilidad.

La resistencia al cambio, según su forma de expresión puede ser de dos tipos: Tipo A, es abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas. Tipo B, es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia.

Existen dos fuentes de resistencia al cambio: (a) Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal y (b) Las fuentes organizacionales incluyen:

1. La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización
3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos.
4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.
5. Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.
6. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.

Según Robbins (pg. 636) hay 6 tácticas para reducir la resistencia al cambio.

1. Educación y comunicación
2. Participación
3. Facilitación y apoyo
4. Negociación
5. Manipulación y cooptación
6. Coerción

Se ha dicho aquí que el proceso de cambio tiene que ver con las causas identificadas y las no identificadas que lo producen, pero también con planes explícitos para producirlo. Lo cuál conduce a una tercera opción. Aparte de las causas y los planes es importante también considerar los agentes que lo dirigen. De ahí resulta la pregunta: ¿quién gobierna el cambio organizacional?

En cuanto a los agentes de cambio, los autores dicen que aquellos tienen la función de catalizar mediante la estimulación, la facilitación y la coordinación. En otras palabras, gobiernan el cambio. Que, según su origen, los agentes son internos y externos, y según el tipo de participación son generadores, implementadores y adoptadores del cambio. Los consultores los llaman stakeholders. No obstante, la eficacia del agente de cambio, hay en el escenario del cambio un cruce de fuerzas que resultan gobernándolo, fuerzas que se localizan en los agentes de cambio, los otros líderes internos y las fuentes externas de poder

En general, el cambio es un proyecto que requiere ser gerenciado. Y para ello, vale el inscribirlo como un proceso organizacional, organizarlo según los propósitos de llegar a convertir la empresa en algo sustancialmente mejor, bien como estructura física compuesta por procesos bien como organismo cultural conformado por personas. Por eso, los asesores en cambio organizacional lo ven como un proyecto que debe responder a un diagnóstico preciso, del cual resultará un propósito de transformación, con diseño claro, con costos establecidos e inscrito en la planeación de la organización. Lo cual no es posible lograr si no existe el respaldo institucional de la empresa, el compromiso de todos sus integrantes y el conocimiento total del asesor.

Desde la perspectiva administrativa ortodoxa, la incorporación del cambio organizacional se puede ver como un proceso compuesto por una serie de actividades, las cuales se pueden agrupar en las clásicas etapas: Diagnóstico, Planeación, Organización, Ejecución, Control. Teniendo en cuenta la interpretación de Lewin, las etapas de Diagnóstico y Planeación apenas son de apertrechamiento. Durante éstas apenas se dispone de los conceptos, el diseño básico y los planes globales. Mientras que a lo largo de la Organización se inicia el descongelamiento, en la Ejecución se produce el recongelamiento y se procede al reforzamiento de los cambios introducidos.

Así que el proceso de cambio, implica las siguientes etapas:

#### A. Diagnóstico

1. Problemática a resolver
2. Justificación de la intervención organizacional
3. Objetivo General a lograr
4. Objetivos Específicos que acerquen al logro del objetivo general
5. Metodología para lograr el objetivo general
6. Conclusión diagnóstica de la situación actual

#### B. Planeación

1. Insumo básico: proyecto de cambio organizacional
  - a. Problemática a resolver
  - b. Justificación de la intervención organizacional
  - c. Objetivo General a alcanzar
  - d. Objetivos Específicos que acerquen al logro del objetivo general
  - e. Metodología para lograr el objetivo general
  - f. Conclusión diagnóstica
  - g. Análisis (asesores/equipos del cliente)
  - h. Cronograma (actividades Vs. tiempos)
  - i. Recursos necesarios para ejecutar el proyecto
  - j. Costos según recursos y precio total del proyecto
2. Sensibilización y motivación
3. Diseño de mecanismos para la socialización de los planes, de los nuevos procesos y control sobre los aprendizajes logrados. Todos bajo el propósito de lograr criterios y métodos comunes, mediante: consenso, contribución y compromiso con el cambio
4. Explicitación de los comportamientos esperados
5. Divulgación de los beneficios a alcanzar
6. Desarrollo de liderazgo: descubrimiento y formación
7. Identificación de los factores y los agentes que pueden impulsar u obstaculizar el cambio
8. Definición de equipos

9. Diseño de los cambios
10. Percepción de las expectativas sobre el cambio por venir y administración del rumor
11. Planes para la implementación de las novedades, según áreas e indicadores
12. Guía: filosofía institucional y planeación estratégica. Aquí se ubican los lineamientos para el cambio de la cultura organizacional
13. Establecimiento de las líneas de base en cuanto a: competencias organizacionales, capacidad gerencial, tipos y niveles de desarrollo humano existentes, cultura organizacional, sistemas de comunicación, políticas de personal

#### C. Organización

1. Asignación de recursos
2. Capacitación para asumir el proceso de cambio
3. Capacitación para desarrollar las competencias necesarias asumir la nueva filosofía y las nuevas tareas
4. Diseño de los procesos organizacionales según áreas, definición de competencias y asignación de funciones a los cargos
5. Diseño de estrategias de comunicación
6. Conformación de equipos
- D. Ejecución

Recomiendan los autores los siguientes aspectos para lograr alguna garantía en el proceso de cambio:

1. Actuación sobre la base de los nuevos procesos y según sus respectivos indicadores
2. Comunicación: canales apropiados, mensajes precisos y claros, actitudes de razonabilidad, retroalimentación constante, periodicidad de la comunicación, etc.
3. Reporte de los logros
4. Reforzamiento de las nuevas rutinas
5. Desarrollo de las competencias necesarias para preparar el cambio, para ejecutarlo y para mantenerlo.
6. Compromiso real a lo largo y ancho de las distintas áreas sin distinción de jerarquías. Todos deben estar involucrados
7. Conocimiento y actuación de todas las áreas bajo el criterio de la planeación estratégica institucional
8. Los equipos deben estar preparados para diseñar nuevos procesos, así como para asumir los cambios provenientes de otras áreas. Para lo cual deben transitar por la comprensión de los cambios, tener las competencias necesarias para ejecutarlos, poseer el espacio, los equipos y la logística requeridas, así como mantener las actitudes favorables a la implementación.
9. Divulgación de logros y beneficios
10. Implementación, validación e incorporación definitiva de los cambios

#### E. Control

El criterio de control tiene que ver con el acatamiento de los planes acordados en las distintas áreas y con el criterio del mejoramiento continuo: las actuaciones y los procedimientos que vayan siendo aprobados son los aprendizajes logrados. En ese sentido se adoptan dentro de las rutinas y se registran en los manuales de funciones.

Se establecen indicadores, periodicidad e instrumentos para evaluar los avances en la consecución de las metas de cambio en las siguientes dimensiones organizacionales: efectividad (eficiencia y eficacia), rentabilidad, satisfacción del cliente, clima y aprendizaje global.

#### **¿Qué es el Cambio Organizacional?**

Las organizaciones como tantas (o todas las) cosas en el mundo se la pasan cambiando. Lo cual se apoya en la afirmación de Katz y Kahn (1977, pg. 226), según la cual, las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización.

En lo que tiene que ver con las organizaciones o asociaciones para la sobrevivencia y la producción -las cuales hoy son catalogadas como las organizaciones empresariales- siempre han venido cambiando: desde los procesos primitivos de caza, pasando por la pre-agricultura o de recolección por temporadas, los cultivos colectivos, los procesos mínimamente tecnificados en tanto los instrumentos eran objetos del medio utilizados como instrumentos, los procesos medianamente tecnificados en tanto los instrumentos eran objetos desarrollados, llegando al trabajo artesanal, la industrialización, la tecnificación y ahora la virtualización de las herramientas.

Las organizaciones siempre han estado cambiando, tal como lo señala Robbins (pg. 631): Al dar inicio el siglo XX “la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de la producción. Hoy en día los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos; automatización, computación”. Vale pensar si, en términos del largo plazo y dentro de una perspectiva dinámica, la administración es el conjunto de tácticas para guiar la organización en su camino por el cambio. Es lo que permite decir que el cambio es permanente y que no necesariamente obedece a una explícita intención de transformar a las organizaciones. Dice Gordon (pg. 667): “En los años sesenta y setenta, conforme la participación de los empleados en el cambio fue adquiriendo mayor valor...” Reuniendo esta frase con lo anterior, se suscita una reflexión: El cambio es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones porque si eso de introducir “el cambio” sucedió a principios de siglo y también en los sesentas y los setentas, entonces es cosa que siempre ha ocurrido, probablemente hasta en los cincuentas, los veintes del siglo veinte, del dieciocho, del dieciséis, del catorce y así hasta el comienzo de las organizaciones (cualquiera que sea su punto de arranque), y que ocurrirá en los diez, los veintes, los cuarentas que al menos de este siglo XXI están por venir. Lo cual significa que el cambio del cual se viene hablando en la literatura de los últimos años lo están considerando como algo temporal, pasajero. Cuando lo que ocurre en realidad es que el cambio organizacional corresponde a la respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno. En tal forma, el entorno cambia en sí, pero también en tanto forma parte de un sistema mayor denominado sociedad humana. Y dentro de tal evolución, las organizaciones cambian para inscribirse en ella, so pena de llegar a salirse del movimiento que va generando la evolución de ese entorno y de esa sociedad. Algo así como que las organizaciones viven bajo el imperativo del cambio porque de lo contrario pueden quedarse del tren (del cambio social, económico, natural). Siendo más generales, puede decirse entonces que el cambio organizacional es una expresión de la dialéctica de la sociedad humana, en lo económico (en tanto la producción como mecanismo para la permanencia de la especie), en lo cultural (si lo cultural se entiende como la contribución humana al proceso de interacción con la naturaleza) y en lo natural (si esta vertiente se entiende como la evolución de la especie humana, al lado de las demás especies con las cuales comparte este planeta tierra)

Antes de entrar a definir lo que es el Cambio Organizacional, es necesario considerar que las organizaciones cambian porque se ubican en un fluir de competencia con aquellas otras con las cuales comparten el mercado. Porque en ese escenario de competencia existe la oposición de contrarios (dialéctica) que las obliga a responder permanentemente para poder mantenerse vigentes y, por lo tanto, cambiar. Y si cambian las organizaciones cambia el escenario y si cambia el escenario obliga a cambiar a las organizaciones y así sucesivamente. De ese modo, las organizaciones, se transforman y a la vez están en una corriente de transformaciones como lo grafica Heráclito (Farré, 1984, pg. 237): “No se puede sumergir dos veces en el mismo río. Las cosas se dispersan y se reúnen de nuevo, se aproximan y se alejan”. Lo cual se reafirma con la siguiente frase: “Todas las cosas se cambian en fuego y el fuego en todas las cosas, así como las mercancías por oro y el oro por mercancías.”

Cómo no pensar que las organizaciones evolucionan por sí mismas y por efecto del entorno en que se realizan, si su naturaleza no es propiamente inerte porque, diciéndolo bruscamente, la sustancia de ellas es humana y en tal sentido ellas son organismos vivos y son generadores de pensamiento (cultura). Y como organismos vivos cambian porque la materia viva, los seres vivos se

transforman, dijo Darwin; más aún si es imposible concebir una cultura anómica, aséptica y detenida en el tiempo a la luz de la dialéctica de Hegel, del materialismo dialéctico y según la escuela ecológico adaptacionista de White -o un sistema totalmente cerrado, dirían Katz y Kahn- según lo deja ver Abravanel (1992, Pg. 13). Cómo pensar que las organizaciones son estáticas si queda expuesto en la historia empresarial, que se forma con la aparición y desaparición de empresas, que en su medio existen las fusiones, el desprendimiento de las subsidiarias, las absorciones, las divisiones de empresas. Así resulta siendo análogo tal movimiento al de la ley de la conservación de la materia (traída de la ley de conservación de la energía de Lavoisier): “la materia no se crea ni se destruye, solo se transforma”, de donde las organizaciones no se crean ni se destruyen, solo se transforman. Aunque lo importante para este caso es que las organizaciones tienen un fluir permanente de cambio.

Aterrizando un poco en nuestra realidad y nuestro tiempo, las organizaciones no solo cambian por la fuerza de la evolución biológica, social o física, también se transforman por la acción de los mecanismos que sus gestores se han ingeniado para cambiarlas a su voluntad. Los administradores han logrado darle al cambio organizacional las características que necesitan: incrementarlo o reducirlo a la velocidad que deseen, ubicar el cambio en las áreas o en los procedimientos específicos, orientar la actividad de la organización hacia metas específicas, generar cambios permanentes o convertirlos en reformas temporales, etc.

Así que la pregunta se responde de manera obvia: el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos.

Al primer tipo de cambio que se propone en el apartado anterior, se le ha venido denominando No-planeado. Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte, está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.

El segundo tipo de cambio organizacional bosquejado en la primera pregunta es el Planeado, el cual se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: primero, el desarrollo organizacional, el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas. En segundo lugar, está el cambio producido por la búsqueda “pre” de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad “post” que venía siendo el marco de actuación tradicional, dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería. En tercer lugar, está el cambio planeado propiamente dicho, esto es, la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular (como la gerencia de la calidad total) sino la transformación sostenida en aquellos patrones que le determinan, en el aquí y ahora, la planeación estratégica.

Aquí es necesario incluir el concepto Desarrollo Organizacional, una técnica introducida en los 70's, la cual se concibe como una variedad del cambio organizacional, más conocido y practicado que los cambios de mayor cobertura y profundidad, a los cuales si les podría denominar como de cambio organizacional. Hay 2 textos que, en lo personal, caracterizan muy bien el DO. Uno es el de Robbins para encontrar el concepto y otro el de French, W., muy útil para los procesos de intervención.

Según Gordon (665), el DO corresponde al enfoque conductual del cambio e implica “mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupar, las capacidades de liderazgo, las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional”. Del DO Robbins (pg. 642) afirma que es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad

organizacional y el bienestar del empleado”. Dice este autor que el paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda. “Conceptos como el poder, la autoridad, el control, el conflicto y la coerción se tienen relativamente en baja estima entre los agentes de cambio del DO” Siguiendo con Robbins, los siguientes son los valores en que se basa el DO:

1. Respeto por la gente. Los individuos son considerados responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto
2. Confianza y apoyo. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo
3. Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos
4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.
5. Participación Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poder en prácticas esas decisiones.

Para dar precisión al “qué”, ayuda el saber que los investigadores del cambio, en la búsqueda de claridad sobre las transformaciones organizacionales, han logrado precisar algunos tipos de cambio.

Por ejemplo, Gordon (pg. 665) cita los estudios de D. A. Nadler para exponer cuatro tipos de cambio, los cuales caracteriza de la siguiente manera: (1) de sintonización o anticipación a los cambios del entorno para mejorar la eficiencia y la eficacia mediante mejoras a las políticas y procedimientos, introducción de tecnologías nuevas; (2) de adaptación o cambio progresivo que responde a los cambios del entorno, ante los cuales las organizaciones podrían introducir nuevos productos o hacer modificaciones a los existentes para responder a los retos de la competencia, (3) de reorientación o cambio discontinuo que se anticipa a los cambios de la industria mediante la redefinición de la filosofía empresarial, el rediseño o la reingeniería, (4) de re-creación o cambios discontinuos que responden a crisis del entorno y tienden a ser abruptos y severos.

Gordon dice que los cambios de re-orientación y re-creación arman una nueva categoría denominada de cambio transformacional. Este modelo de cambio se describe de dos formas: en la primera, las crisis obligan a ver la organización desde un punto de vista diferente al tradicional y, en esa medida, los administradores proyectan el desarrollo con criterios distintos a los que venían utilizando, lo cual conduce al cambio. La segunda forma la denomina el paradigma del equilibrio espaciado, y corresponde al resultado de unas transformaciones ocurridas en cortos plazos revolucionarios después de largos estados de estabilidad. Dice Gordon (pg. 666) que durante los plazos de equilibrio y estabilidad “las estructuras profundas comprenden sus opciones de operaciones y desempeño ... y van haciendo ajustes progresivos a efecto de adaptarse a los cambios externos”. Agrega que en ocasiones los cambios revolucionarios dismantelan la estructura profunda:

“Las organizaciones u otros sistemas pueden crecer más allá de sus estructuras profundas, carecer de recursos suficientes para manejar el entorno o enfrentar un entorno traumatizante. Las emociones de los participantes se intensifican y los extraños podrían desempeñar papeles más críticos durante el período revolucionario. Al final de cuentas, el caos se vuelve claridad y nuevas estructuras profundas se desarrollan”

Con se dijo atrás, el cambio ocurre de acuerdo a la acción de las fuerzas del poder. Con lo cual, se desprende una hipótesis, en el sentido de que el C.O. sigue la dirección y tiene la magnitud del vector que respaldan los poderes que configuran el ambiente organizacional. Además, tiene la velocidad que le permite la inercia. Esto significa que aunque las directivas tengan el suficiente poder para instaurar los cambios existirán fuerzas que opondrán un nivel de resistencia directamente proporcional al poder de influencia que tengan sobre los grupos internos. Desde otro punto de vista, la velocidad del cambio está determinada por una ley de la inercia, esto es: si la organización está en proceso natural de cambio entonces cambiará más rápidamente mientras que si está pasando por



un momento de estabilidad y equilibrio, tenderá a oponerse con mayor resistencia al cambio y por consiguiente la velocidad del cambio será menor.

### Referencias

- Bartlett, A. (1987). Cambio de la Conducta Organizacional. Trillas. México
- Dávila, C. (1985). Teorías Organizacionales y Administración. Interamericana. Bogotá.
- Davis, K. ((2000). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. México
- Díez, E. (1999). La Estrategia del Caracol. Oikos-tau. Barcelona.
- Farré, I. (1984). Fragmentos. Parménides, Heráclito. Aguilar. Barcelona
- French & Bell (1995). Desarrollo Organizacional. Prentice Hall. México
- Gibson y otros (1999). Las Organizaciones. Mc Graw-Hill. Santiago de Chile
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México
- Guillén (1999). Psicología del trabajo. Mc Graw-Hill. Madrid
- Guizar, R. (1998). Desarrollo Organizacional. Aplicaciones. Mc Graw-Hill. Bogotá
- Katz, Daniel (1977). Psicología Social de las Organizaciones. Trillas. México
- Malott, M.E. (2001). Paradoja de Cambio Organizacional. (1ª. Edición). Trillas. México.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
- Schein, E. (1991). Cultura y Liderazgo Organizacional. Casa Nueva. El Salvador.
- Schellenberg, J. (1985). Los fundadores de la Psicología Social. Alianza Editorial. Madrid.
- Schvarstein, L. (1992). Psicología Social de las Organizaciones. Paidós, Buenos Aires.