

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y OTROS ITINERARIOS

Luisa Andrade

Universidad de La Sabana

Chía, Febrero de 2006.

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y OTROS ITINERARIOS

Resumen

En todas las organizaciones y sistemas, es inminente que se sucedan dinámicas que conllevan modificaciones; estar listos para recibirlas, así como propiciarlas debe ser una política organizacional, ya que esto permite el desarrollo de nuevas estructuras de creación en las personas y en las empresas. En oposición, las organizaciones crean esquemas que impiden la ocurrencia de cambios, por lo tanto, al presentarse estos, ocurren fenómenos que desestabilizan a las personas en el entorno de trabajo. Sin embargo, al tener una visión amplia de lo favorable de la presencia de la innovación, permite controlar y sacar provecho de las de los fenómenos que dinamizan los esquemas en las organizaciones, en tanto que adquirir una cultura de cambio, permea el desarrollo de nuevas habilidades en los colaboradores y permite la creación de nuevos productos y servicios.

Palabras Clave: Cambio Organizacional, Liderazgo.

Abstract

In all organizations and systems, is imminent that occur dynamics that produced modifications; and it's necessary to be "ready" to received them; and apply them at the organizational politics; all of this permit the development of new structures of creation inside organization and his people. In contrast, the organizations develop new schemas and for this reason that changes does not occur, when this appears, the phenomena can accelerate the organization's schemas , such as that this acquire a change culture, this culture allows the development of new skills in his employments and allows the creation of new products and services.

Key Words: Organizational Change, Leadership.

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y OTROS ITINERARIOS

En el mundo moderno, el ser humano ha descubierto que su entorno no es estático ni permanente, al parecer el medio en el cual se desarrolla la cultura, las organizaciones, las políticas, sus economías y las mismas personas, permanecen en constante cambio; aunque a veces los cambios no sean perceptibles no por ello se puede inferir que no estén ocurriendo en todo momento. Los cambios en ocasiones son previstos y en otras aparecen como accidentes. Sin embargo, ¿Qué hace que una organización tenga éxito o no en un mundo cambiante?, ¿Por qué ciertas empresas perduran y son mas productivas a los largo del tiempo mientras que otras desaparecen, bien sea en fusiones o son vendidas?

Estas preguntas que si bien pueden aplicarse a cualquier organización europea o norteamericana también pueden aplicarse al contexto Colombiano. Y es que Colombia no ha estado ajena a los cambios económicos y políticos que han traído la globalización del mercado por medio de la firma de una serie de tratados de libre comercio, el NAFTA, o los cambios introducidos por la incorporación de nuevas tecnologías¹. En Colombia en los últimos años se ha visto cómo una serie

¹ Lo cual es fácilmente visto en las empresas de telefonía móvil que tuvieron que cambiar en un periodo de tiempo muy corto sus plataformas de vieja tecnología para soportar la nueva generación de aparatos de telefonía de tercera generación.

de empresas han cambiado, bien sea a través de fusiones como el caso de Sap Miller y Bavaria S.A. o la propia venta de empresas residentes en Colombia como la compra Bellsouth por parte de telefónica.

Ante este panorama vale la pena entonces reflexionar acerca de los cambios, su implementación y qué cosas conlleva hacer un cambio. De esta manera el siguiente trabajo pretenderá caracterizar los diversos procesos de cambio, además de describir los factores asociados al cambio organizacional.

¿Qué Es El Cambio Organizacional?

Es propio de la naturaleza de las organizaciones que ellas cambien con el tiempo y por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992). De la misma manera que no puede existir una organización en cambio permanente todo el tiempo, tampoco es factible la existencia de una organización totalmente rígida, ya que después de todo son las personas las que cambian. Lo importante es entender hasta que punto es necesario cambiar y adaptarse sin que ello conlleve a la desaparición de la misma organización y de esta manera lograr un cambio exitoso, aunque también hay cambios que no conllevan al cumplimiento de sus objetivos.

De esta manera, el cambio organizacional bien sea exitoso o no consiste en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. O bien el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que

se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Reyes, Velásquez 2004).

Ahora bien, las fuerzas que conllevan al cambio bien pueden ser de dos tipos principalmente: las fuerzas externas a la organización, bien sea como el crecimiento de la competitividad, reformas económicas, nuevas tecnologías y hasta los mismos desastres naturales; por otro lado se encuentran las fuerzas internas las cuales provienen de la misma organización que surgen de un análisis propio y el surgimiento de la necesidad de cambio incorporando de esta manera un cambio planificado en sentido estricto, sin embargo también puede haber otros factores como el cambio del talento humano.

Los cambios independiente del factor que lo haya suscitado resulta en un aprendizaje, de hecho en psicología el aprendizaje se define como un cambio en la probabilidad de ocurrencia de un comportamiento, de esta manera cambiar es aprender; pero el cambio puede darse en diferentes niveles y sería conveniente entender que si bien hay cambios todo el tiempo, no todos conllevan al mejoramiento de la organización en términos de competitividad, capital y talento humano.

Para establecer que un cambio conlleve a una adaptación efectiva es necesario que existan criterios claros de evaluación para poder establecer si existen diferencias entre el antes, durante y después; sin la existencia de tales pautas de evaluación o de indicadores resulta difícil determinar hasta que punto una organización cambió.

Los cambios más dramáticos descritos por Flamholtz y Randle (2001) suponen una transformación profunda en la razón de ser de la organización, es decir en una redefinición de la organización; tales transformaciones son dadas en muchas ocasiones por el estado del mercado y el de la empresa y se presentan en la mayoría de las veces cuando se encuentra en peligro la propia existencia de la organización. Tal es el caso de IBM quien en la década de los ochenta y dado el salto tecnológico de los procesadores debió transformarse de una empresa de fabricación de computadores empresarios a una de computadores para empresas y personales; 20 años después curiosamente vuelve a cambiar esta concepción, y hoy en día ha vendido parte del mercado de los computadores personales a empresas chinas quedándose nuevamente con el mercado de computadores y servidores para empresas. ¿Cómo es que estas transformaciones son exitosas?

Las transformaciones además de involucrar un cambio en la estructura de la empresa implican un cambio profundo en la cultura de la misma; dado que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico (Rivera 2004).

Recordando brevemente que la cultura organizacional según Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas, distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Es por esto que una transformación o un cambio que

implique el cambio mismo de la cultura organizacional es un proceso que requiere tanto de tiempo como de complejidad en la planificación.

Los cambios profundos en aspectos estructurales de la organización conllevan a cambios en el mismo sentido en las personas, las cuales pueden mostrarse desde el mismo comienzo o hasta el final reacias a cambiar.

En nuestro contexto es de vital importancia el punto de la cultura para el cambio, ya que en ocasiones es posible entrever cómo diferentes empresas estatales tienden a fusionarse sin tener como prioridad el estudio de la cultura, esto es un poco más claro observando por ejemplo las culturas paisas y distritales y el reciente intento de fusión entre compañías telefónicas de tales sectores del país, su principal retardo puede darse en lo atinente a que esta fuerza externa (fusión) conlleva a un cambio estructural dentro de ambas organizaciones, tal cambio no lo hace el establecimiento de una misión unitaria, o el establecimiento de servicios iguales; sea hace necesario entender que allí se requiere un cambio de cultura, de creencias personales y actitudes que puede tardar un tiempo equivalente al tamaño del cambio, es así que sin un estudio de la cultura y su implicación para el cambio se estaría colocando en juego la misma supervivencia de la organización.

Pero la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como se adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer

el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos o servicios (Morales 1993).

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera (1997) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

Procesos Implicados En El Cambio

Antes del comienzo

Los cambios bien pueden ser planeados o no, y como se veía anteriormente pueden ser desde el más mínimo como aquellos que implican una reacomodación en las instalaciones hasta los más importantes como aquellos que necesitan de una transformación la cultura organizacional.

Los cambios en una organización se dan desde el comienzo de la misma (Flamholtz y Randle 2001), de esta manera es posible distinguir estos cambios como etapas en la evolución de la organización y que se mencionaran brevemente dado que el énfasis de este trabajo versa sobre los cambios en organizaciones ya establecidas. Los cambios en la evolución en una empresa son:

1. Nueva empresa, en donde se desarrollan los productos y mercados.
2. Expansión, desarrollando las áreas de recursos y sistemas de operación.
3. Profesionalización, mejora en los sistemas de producción.
4. Consolidación, desarrollo de cultura corporativa.
5. Diversificación, de mercados y productos.
6. Integración de los recursos, sistemas de operación, sistemas de dirección y cultura.
7. Declinación o revitalización.

Cuando la organización ha pasado por estas etapas puede considerársele a esta como una organización madura, no obstante, no todas las organizaciones pasan por estas etapas ni en este orden estricto, siempre se hace necesario entender la

singularidad de los procesos organizacionales y que los cambios son dados también de manera singular.

En ocasiones tales gestores del cambio pueden provenir desde la gerencia o desde otros departamentos y son ellos quienes ven como necesidad el cambio.

Retomando lo anterior, los cambios organizacionales conllevan ciertas prácticas a tener en cuenta. (Flamholtz y Randle 2001):

1. El nombre del juego es transformación. Las organizaciones tienen que adaptarse continuamente al cambio o aumentar el riesgo de un menor éxito e incluso de un posible fracaso.
2. El diseño y el modelo de negocios de una organización tiene que cambiar con el tiempo.
3. Mientras más tiempo haya tenido éxito una organización, más vulnerable llegará a ser.
4. Los conceptos de negocios son decisivos para ofrecer un verdadero énfasis estratégico para las transformaciones.
5. Practicar el juego movimiento a movimiento no da resultado a largo plazo. Es decir actuar con cambios de corto plazo.
6. Las organizaciones tienen necesidad de acudir a donde va estar el juego.
7. Las transformaciones exitosas requieren de tiempo.
8. Las transformaciones requieren una perspectiva amplia y una disposición a desafiar todos los aspectos de cómo opera una empresa.
9. Las transformaciones requieren diferentes tipos de liderazgo en diferentes etapas.

10. Es preciso modificar el ritmo del juego de negocios que se esta jugando.

Las *Best Practices*, son de gran utilidad por su característica de pragmatismo y conllevan a pensar en el cambio como un juego de baloncesto o de fútbol, sin embargo es necesario recordar que tales practicas no son una camisa de fuerza y para algunas empresas pueden servir mas de guías que como un patrón de aplicación en orden estricto, ya que cada organización debe encontrar la forma propia en la cual se asumen los cambios.

Cunado se ha aclarado un poco el porqué es necesario el cambio y quienes son aquellos que lo promueven, es necesario distinguir que quienes promueven el cambio han de incentivar ciertos aspectos dependiendo de su departamento, de esta manera siguiendo las perspectivas acerca del cambio Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean acordes a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincidan por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones,

reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio. Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pg. 479).

Si bien algunos autores enfatizan en la necesidad de acelerar el proceso de cambio, resulta interesante ver que esto no es compartido por la totalidad de ellos, para algunos este puede ser un proceso lento, conflictivo, confuso y no conlleva por ende a un mejoramiento en todas las áreas, es posible que algunos departamentos se vean comprometidos a hacer mayores esfuerzos que otros.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el éste no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

El Comienzo de los Cambios

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento, el cambio incluye una serie de procesos y no es algo que ocurra en un breve espacio.

Kurt Lewin, es uno de los primeros en explicar los mecanismos que generan el cambio además de los sentimientos surgidos alrededor de los cambios; de esta manera se presenta un modelo de cambio en tres etapas o procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

1. Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional. Además es necesario que la información sea lo más clara posible, entendiendo que las personas ante el cambio pueden mostrarse preocupadas sobretodo si éste afecta su función en la organización.
2. Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia. En esta etapa el cambio comienza a ser más frágil y las posibilidades de éxito dependen de la planificación previa.

3. Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia a incorporar su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

Según Kurt Lewin, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. El avance conductual y el cambio en los modelos mentales viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar las medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social, así como las decisiones del grupo que lo determinan, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

Esta manera de ver los cambios hace que sea necesario contar con la gente en todo momento, ya que son las personas las que cambian, no es suficiente un cambio de servicios o un cambio en la misión, el cambio se da entre las actitudes y creencias de las personas, es por ello que el cambio puede ser exitoso o no.

En el modelo de cambio planteado por Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) se amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Es así que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente; el modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin). Logrado este objetivo por medio de la gestión de la información acerca de las debilidades y fortalezas de la empresa, así como de los objetivos a alcanzar en relación con la razón de ser de la organización.
2. Establecimiento de una relación de cambio, planificación estratégica del cambio, establecimiento de las ganancias con el cambio y de cómo no todos pueden obtener la misma ganancia.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance), primera implementación del cambio real, estableciendo la mayor información posible para aminorar la ansiedad generada por las nuevas operaciones y reglas introducidas al sistema; en esta etapa comienzan a realizarse los primeros objetivos y es necesario continuar con:
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación), establecimiento del cambio con el reforzamiento de la nueva cultura.
5. Logro de una relación terminal. Establecer un mecanismo de valoración del cambio.

Es así que el cambio tan solo se ve segmentado en diversas etapas y se cree en un cambio dentro de un continuo, haciendo posible que no solo existan 5, sino

mas o menos etapas dependiendo de los intereses de cada organización y de cómo se comporten sus individuos en un proceso de cambio.

Por último Antonorsi citado por Rivera (2004) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.

2. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.

3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.

4. Definir los cambios necesarios: consiste en –determinar los asuntos a resolver además de – identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.

5. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe –identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.

6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.

7. Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos –definir la organización para el cambio, – asegurar el liderazgo para el cambio, ya que él

mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.

8. Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente (pg. 8).

Aunque los diferentes autores establecen diversas etapas en el proceso de cambio, las diferencias no son radicales y en realidad los autores siguen la estructura propuesta por Kurt Lewin enfatizando en el que las personas son más proclives a resistir el cambio que a promoverlo y que el enfrentamiento con estas resistencias es uno de los factores que determinan las consecuencias favorables del cambio.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además deberán saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno, así pues para hacerlo deben a su vez, cambiarse a sí mismas, lo que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, Robbins (1992) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aún cuando existen otras variables de

peso que condicionan, modifican y, en ciertas maneras contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado por una parte, por la dinámica pasada que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural que activa conductas y sentimientos y puede hasta “descongelar” atributos personales preestablecidos.

De otra manera, el cambio desde el punto de vista personal trae consigo una serie de alteraciones o transiciones no sólo a nivel cognitivo y conductual sino también a nivel emocional; éste punto es crucial ya que parte de las decisiones que son tomadas pueden estar bajo este aspecto emocional. De esta manera es necesario considerar también la transición a nivel emocional referida a los cambios organizacionales (Anderson y Barrer 1996).

1. Furia (respuesta activa), las personas se muestran reacias ante la posibilidad de cambio por considerar que la situación actual les es más favorable que otras situaciones posibles.
2. Inmovilización. (respuesta pasiva), se presenta un gran sentido de incertidumbre y de confusión.
3. Negación. (respuesta pasiva). Este mecanismo de defensa aparece en respuesta a la realidad del cambio ya que éste choca de manera tajante contra los modelos mentales y creencias enraizadas en las personas.

4. Depresión. (repuesta pasiva). El estado emocional cambia dado el sentido de perdida y de añoranza.
5. Regateo (repuesta activa) Se presenta como el último intento a nivel personal de volver a los viejos estándares en donde se pretende hacer algún tipo de negociación entre los nuevos modelos mentales y los antiguos.
6. Prueba (repuesta activa), implementación real del cambio a nivel personal.
7. Aceptación (repuesta pasiva), repuesta realista ante el cambio, acerca de sus ventajas y desventajas a nivel personal.
8. Institucionalización, la cual consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación.
9. Internalización, en donde se incorporan las aristas del cambio logrado en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización, es allí cuando la cultura de la organización se vuelve flexible a los cambios haciendo de los siguientes unos procesos menos traumáticos, y se considera al cambio como parte estructural de la organización.

La mayor parte de esta transición emocional –a excepción de los últimos dos ítems- ocurre en diferentes ámbitos que van más allá de los netamente organizacionales, sin embargo, el manejo de estos debe hacerse desde la organización teniendo en cuenta que cuando se busca el cambio organizacional, lo que cambian son las personas y que son éstas las que necesitan de apoyo tanto material como emocional, entendiendo y pretendiendo propuestas realistas de cambio teniendo a las personas como punto de partida y de finalización.

La Resistencia al Cambio

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente algunas organizaciones no ven claramente que sean susceptibles de cambiar, bien se pueden eximir razones de que no es el momento, la falta de recursos o de talento humano necesarios para promover el cambio, o que sencillamente no hay una necesidad de realizar algún cambio dada la estabilidad en la cual se encuentra la organización, en muchas ocasiones es posible alegar la baja tasa de éxito de los procesos de cambio aplicados anteriormente, pero es necesario ver que cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurrido los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total y cuando no es el fracaso es posible acudir al cambio como un evento traumático.

Dentro de los principales razonamientos para entender la resistencia al cambio Reyes y Velásquez (2004) proponen tres tipos de factores en orden de importancia (Figura 1).

1. No conocer.
2. No poder.
3. No querer.

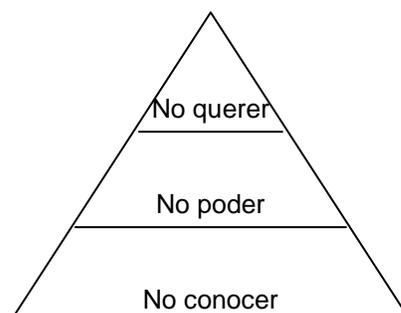


Figura 1. Factores para entender la resistencia al cambio.

En primer lugar, nos encontramos con el hecho de la falta del conocimiento, bien sea porque los gestores del cambio con muy pocos y no existe una distribución de la información acerca del cambio, en otras ocasiones la información viaja en la organización por vías distintas a las convencionales provocando toda clase de desinformación y generando un sentimiento de rechazo hacia los procesos de cambio, otros factores son la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales; y la visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia) sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto. Si bien es cierto que los cambios producen efectos sobre las vidas de las personas, es necesario tratar de minimizar en lo posible los efectos negativos sobre las mismas llegando a compensaciones y consensos sobre el cambio.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que *no pueden cambiar*. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

Algunos factores que contribuyen a esto son: el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error; la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto; las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio; la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos y la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.

Pasar del no poder al poder se da por medio de procesos de empoderamiento en las decisiones de las personas para que estas sean participes de las decisiones y la planeación del cambio; si bien el empoderamiento es una opción otras formas de liderazgo son factibles siempre y cuando se establezca una comunicación y dirección permanente acerca de los resultados y el proceso en el cual se encuentran los cambios.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente *no quieren* cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como: el desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales y creencias muy cerradas y rígidas recordando en este punto que el éxito no necesariamente se correlaciona con la necesidad de estabilidad;

en otras ocasiones es necesario revisar y consensuar con las personas acerca de sus desacuerdos en los procesos de cambio, no siempre los planes son infalibles y en ocasiones es necesario tener flexibilidad hasta en el mismo proceso de cambio.

Otro sentimiento es la incertidumbre la cual se produce cuando los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados; la pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas; la necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal. Tales sentimientos son facilitadores de los procesos de cambio y en ocasiones son susceptibles de ser replicados por diferentes personas en la organización o un líder que promueva tales sentimientos.

Sucesos Posteriores al Cambio

Dados los cambios se hace imprescindible la internalización de la cultura del cambio; pero para esto se hace necesario que el área de Talento Humano sea una

de las promotoras en la propensión al cambio de las personas, es en los procesos de formación y de desarrollo humano en las cuales se puede cultivar toda una serie de competencias que serán necesarias para lograr y mantener cambios a lo largo del tiempo.

La generación de compromiso, así como el conocimiento de los valores y de la propia cultura organizacional no sólo en las partes operativas de la organización sino también en las esferas de la alta gerencia, quienes deben ser modelos para la transmisión de estos conocimientos.

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo. Resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del talento humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por desgracia las áreas de talento humano son relegadas a papeles meramente algorítmicos sobre la selección de personal o elaboración de perfiles para cargos cuando uno de los puntos más importantes de esta área es el desarrollo humano.

En ocasiones los cambios aparecen de repente y sin ninguna razón aparente, es entonces que se hace necesario pensar que allí es donde se encuentran las oportunidades para el cambio y la consecución del éxito. La determinación de una cultura ligada al cambio se puede ver inscrita en cada una de las personas que

conforman la organización, ya que son estas las que cambian tanto a su entorno como así mismas.

Referencias

- Anderson A., Barker, D. (1996). *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Bennis, W. (1984). *Transformative Power and Leaderships*. University of Illinois Press. USA.
- Burke,W., (1988). *Desarrollo Organizacional*. Addison Wesley Iberoamericana, México.
- Flamholtz E. Randle, Y (2001) *Cambiar el juego*. Editorial Oxford. México.
- Katz y Kahn (1995) *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Kurt Lewin (1967) *Psychologie dynamique: les relation humaines*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Kurt Lewin (1967) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. London: Tavistock.
- Morales (1993), *La Macro Gerencia Empresarial*. Legis, Bogotá Colombia.
- Naím, M. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA, Caracas.
- Reyes A.; Velásquez J.; (2004) *El cambio Organizacional*. Versión Electrónica. En [http\\www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Rivera G. (2004) *Cultura Organizacional: Nueva Tendencia De La Gerencia De Recursos Hacia la Competitividad*. Versión Electrónica. En [http\\www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Robbins, Stephen (1991) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.

Schein, E (1991). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.

Stewart, Jim (1992) *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.