capítulo

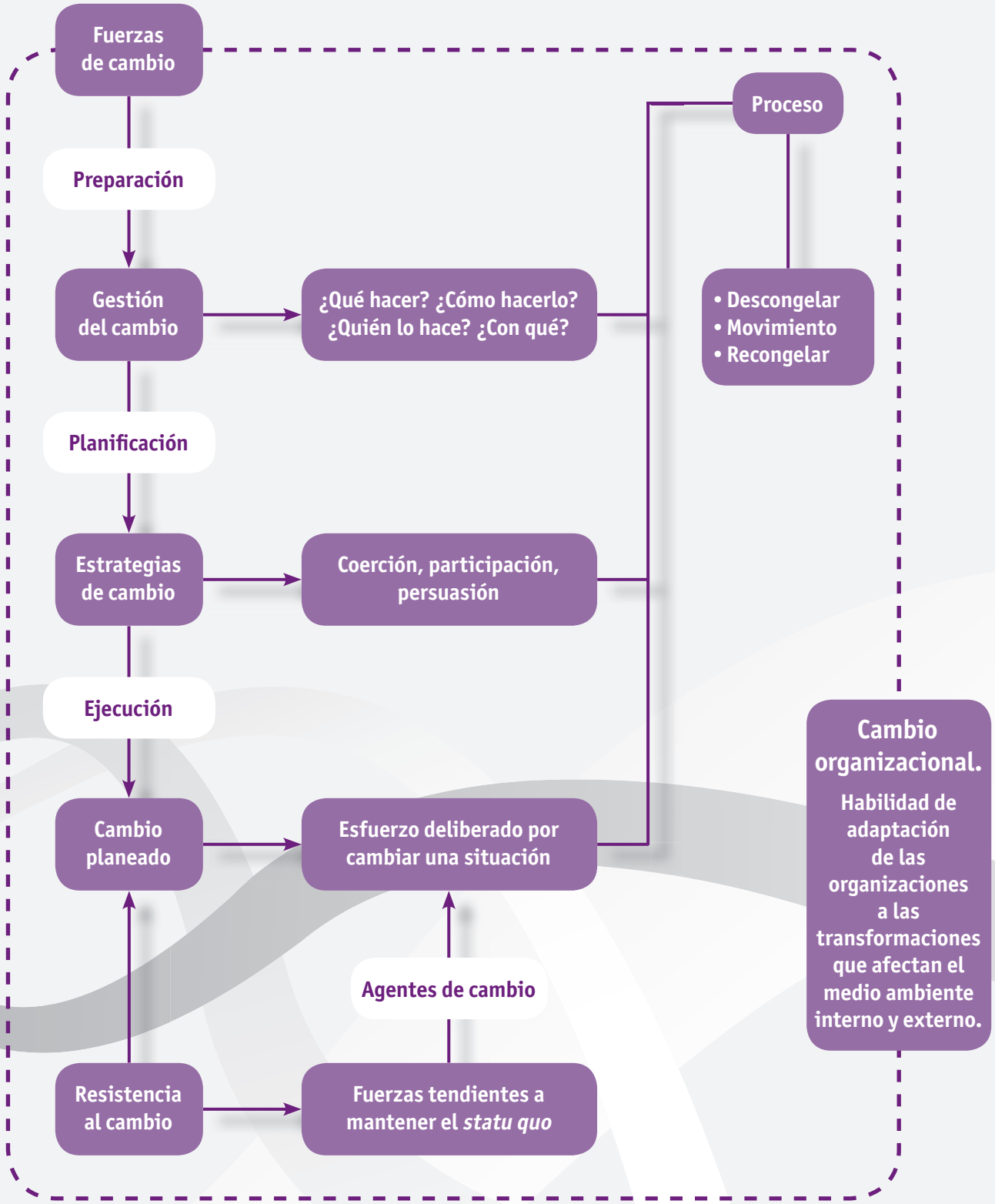
5 Cambio organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Evalúa el cambio en un entorno organizacional.
- Identifica la diferencia entre un simple cambio y un cambio planeado.
- Define los nuevos retos del cambio de las empresas ante un ambiente global.
- Maneja los principales modelos de cambio planeado para manejarlos de manera adecuada en la organización.
- Identifica las transformaciones en el medio ambiente interno y externo de las empresas.
- Reconoce las principales barreras para el cambio y establece estrategias para eliminarlas.
- Identifica los elementos de la resistencia al cambio y propone soluciones para la transformación de los ambientes interno y externo.
- Mide el valor agregado del cambio planeado en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Utiliza el cambio como una constante de gestión en la organización.

Cambio organizacional



¿El desarrollo organizacional puede ayudar a las organizaciones a transformarse?
¿Cuáles son sus implicaciones entre los gerentes y los supervisores?
¿Cuándo se está listo para el cambio?

Actividad de aprendizaje significativo

¿Es posible cambiar, afectando lo menos posible la dignidad de las personas, cuando las condiciones globalizadoras requieren de ajustes en las organizaciones? ¿Cómo prepararnos o cómo dirigir el cambio?

GE Financial, rama de seguros y de inversión de General Electric Company, ayuda a la gente a crear y preservar su riqueza, a proteger sus activos y a mejorar su estilo de vida mediante diversos instrumentos de inversión. Es una compañía muy grande e influyente, pero tampoco escapa a la necesidad de cambios organizacionales. Sin embargo, se ha comprobado que en las grandes corporaciones quienes oponen la resistencia al cambio son sus directivos y empleados.

GE® y Seis Sigma®, un ejemplo de cambio planeado*

En un ambiente tan competitivo como el actual, las compañías tienen que buscar formas de satisfacer a sus clientes y cómo superar sus expectativas. ¿Cómo hace esto General Electric? A través del desarrollo organizacional. Así fue que implementó un cambio poco usual para negocios de este tipo, el sistema Seis Sigma, una metodología extremadamente rigurosa que ayuda a concentrarse en el desarrollo de mejores productos y servicios cada día, a través de un proceso continuo que este sistema facilita. Cuanto más alto sea el Sigma, mejor será el proceso, y si éste no cumple con sus expectativas, se cuenta como defecto. He aquí la idea central del sistema: si uno logra medir la cantidad de defectos que hay, estará en condiciones de eliminarlos sistemáticamente.

GE Financial es una compañía que creció con rapidez gracias a cambios como éste y a la adquisición de dos o tres compañías anualmente, entre 1996 y 2001. Para administrar ese crecimiento se requería de un enorme esfuerzo de consolidación e integración de personas, procesos y tecnologías. Fue así que Seis Sigma contribuyó a incrementar la rapidez y el éxito.

Es tan grande la incertidumbre en cuanto al futuro, debido a los cambios tan rápidos que se registran cada día, que las organizaciones deben estar en constante alerta para adaptarse al medio. Asimismo, requieren generar nuevas ideas para sus clientes, optimizar costos y prepararse mejor para enfrentar los nuevos desafíos. En el mundo de los negocios, no existen fronteras geográficas, pues la tecnología integra a todo el planeta. Con la aparición del *e-Business* y el *e-Commerce* como herramientas, el concepto de negocios y las nuevas tecnologías —sobre todo en informática— ofrecen a las empresas posibilidades sin precedente para repensar modelos de negocios, procesos y relaciones de un altísimo valor estratégico.

En este capítulo abordaremos el interesante y siempre actual tema del cambio, concebido como una

constante y, por tanto, como una estrategia de gestión al interior de las organizaciones con el objetivo de sobrevivir o, incluso, vivir de ese cambio. Es tal como dijo el famoso naturalista Charles Darwin: "No son las especies más fuertes las que sobreviven, tampoco las más inteligentes: son las que mejor se adaptan al cambio".

* Bajo autorización otorgada por el autor.

Las especies necesitan adaptarse y cambiar,
según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir.
Aquellas especies que cambian, sobreviven y
prosperan; las que permanecen
en el mismo estado, se extinguen…
Charles Darwin

El cambio organizacional

El cambio organizacional es un imperativo de nuestros tiempos. Lo exige el nuevo esquema globalizador, que desde hace algún tiempo ha colocado a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Por ello, su orientación ya no puede limitarse al mercado interno, y su estructura debe ser flexible. También deben entender que sus recursos no son sólo los activos físicos, sino también los intangibles como la marca, los canales y el capital humano.

Cada vez es más difícil para las empresas latinoamericanas competir con las del primer mundo, ya que en éstas muchas veces predomina una cultura distinta, más apegada a los requerimientos económicos actuales. Por ello, quienes están al frente de las empresas en nuestro continente, tienen la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra por sobrevivir. Así, se convierte en una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, uno que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano. Para lograr esa transformación, es importante adoptar la filosofía del desarrollo organizacional, que considera que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio.

¿Qué es el cambio organizacional?

Día a día las empresas enfrentan nuevos retos. Sea una organización consolidada, o una pequeña empresa que recién comienza, se presentan desafíos que inciden en su comportamiento y en su desempeño. Podemos definir el **cambio organizacional** como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.

El **cambio organizacional** es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo.

En su relación con cualquier entorno, el hombre actúa según patrones determinados por su formación y educación. Además, a medida que crece y desarrolla su intelecto, se comporta de acuerdo con sus convicciones, lo que crea en cada persona un modo de vida en el que se mueve cómodamente, por la confianza que le produce la reiteración de actos que conoce y entiende como buenos; esto

es, se siente seguro. Por ello, cuando se le sugiere un cambio, el medio en que desarrolla su actividad se modifica o, peor aún, se le obliga a cambiar, el individuo siente que pierde seguridad, porque requiere enfrentarse a algo nuevo, diferente… desconocido pues. Entonces debe resolver situaciones sin apoyarse sólo en parámetros que conoce; además, como es responsable de sus decisiones, debe asumir las consecuencias que tendrán.

Cambio: acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

Entendemos por **cambio** la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un *fin,* sino un *camino.* Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia.

Spencer Johnson (1999) afirma que, sea que los procesos de cambio se originen por iniciativa de las empresas o sean impuestos por el entorno, muchos gerentes que "parecen" estar involucrados no son sino estatuillas de barro que no soportan el menor embate de las aguas. Nos enamoramos de "equipos gerenciales" que en realidad no son equipos, sino grupos que se mantienen unidos defendiendo sus propios intereses, y que luego se transforman en anclas, en lugar de motores. Lejos de cohesionarse en torno al equipo y aportar ideas frescas, cuando surgen crisis prefieren abandonar el bote y después se lamentan de que no fueron "protegidos" en el mantenimiento de su *modus vivendi*; esto es, traicionan sus ideales y principios, y culpan a otros de sus desventuras.

Por otra parte, existen aquellos con disposición al cambio. Pueden ser personas comprometidas, que tienen poco que perder, o que toman la decisión de ser verdaderos actores del proceso de adaptación competitiva. Sus procesos mentales están enfocados a probar y desarrollar cosas nuevas, que se alejan del acostumbrado "siempre se ha hecho así", enunciado que no deja lugar para pensar en cambios y que refleja un arraigo a los métodos antiguos sólo porque se les considera mejores que los nuevos. Esa frase también implica que, según esa filosofía, el tiempo se encarga de solucionar los problemas.

Para nosotros, lo importante es entender que el cambio puede provenir de una causa natural o de forma circunstancial, pero también puede estar motivado por una intención. Y es aquí precisamente donde la palabra *cambio* adquiere una dimensión más amplia; es, entonces, la acción y efecto de una intención planeada de cambiar. Para French y Bell (1996), el cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo. De Faria Mello (1995, p. 93), define **cambio** como "la modificación de un estado, condición o situación".

Para French y Bell, **cambio** es "la modificación de un estado, condición o situación".

Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Si bien existen diferencias de apreciación, la realidad es que en todas las definiciones encontraremos el mismo denominador. Dado que es la única constante, es de esperar que ésa sea la variable que las organizaciones deben gestionar. El término **gestión** implica al conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. También designa la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

El término **gestión** implica un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La **gestión del cambio** consiste en implantar nuevos modelos de trabajo, que aseguren el rumbo a la organización; también implica aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma.

La **gestión del cambio** no consiste sólo en mover cosas de un lugar a otro, o establecer nuevas responsabilidades, o integrar departamentos, o concertar alianzas, sino en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización. Su importancia radica en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma. Por ello, las compañías no sólo deben ser flexibles; quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y así poder estar siempre a la vanguardia. Richard Pascale (1991) recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas,

con el fin de generar procesos de renovación continuos y exitosos. Asimismo, sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y conflictos que vienen con ellos.

La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender lo que pasaría con cada uno de los actores involucrados con la empresa. Para lograrlo, es importante preguntarse: ¿qué pasará con los clientes?, ¿cómo se comportarán los proveedores?, ¿estarán los empleados dispuestos al cambio, o se resistirán?, ¿cómo se moverán mis competidores?, ¿tendrán los accionistas la disposición para mantener su inversión?, ¿cómo se podrá anticipar y manejar estas reacciones?

La gestión del cambio en las empresas latinoamericanas implica transformarse. Más allá de contratar a nuevo personal, o implantar nuevos procesos, debe buscarse cambiar la mentalidad de sus directivos, junto con nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta el más alto gerente. La retroalimentación es un ingrediente imprescindible en estos casos. Al respecto, **Beckhardt** y Pritchard (1993, p. 54) afirman: "El mundo en que vivimos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca".

"El ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca." **Beckhardt** y Pritchard.

El cambio planeado

Este cambio consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar.

El **cambio planeado** es un esfuerzo deliberado para cambiar una situación o problema.

Las organizaciones están obligadas a desarrollarse frente a un entorno caracterizado por los constantes cambios, favorables o desfavorables, o que no puedan ser modificados. Por ello el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección. Un cambio así no es sencillo, debido a que los trabajadores deben modificar sus costumbres o paradigmas. Además implica nuevas reglas y procedimientos diferentes. Pese a ello, según Stoner (1990) existen tres razones para emprender un cambio planificado:

1. Los cambios del medio amenazan la sobrevivencia de la organización. Ella no puede sustraerse a esos cambios porque necesita estar en contacto constante con el entorno para satisfacer al cliente y lograr competitividad.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar: si la organización es capaz de aprovecharlos, logrará competitividad.

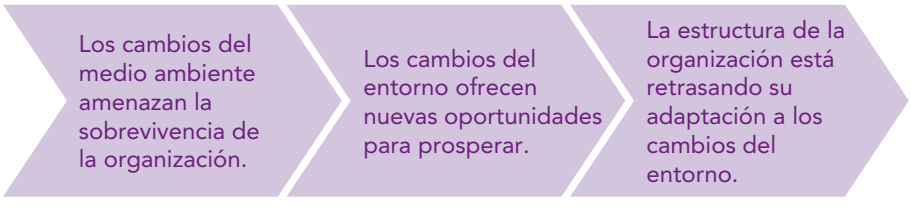


Figura 5.1
Razones, de Stoner para emprender el cambio planificado.

3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: la organización necesita de una estructura que favorezca el cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante.

Muchos factores actúan en una organización para mantener el cambio en un estado de equilibrio: las fuerzas que se oponen a él apoyan la estabilidad o el *statu quo*. Al respecto, **Kurt Lewin** (1951) estableció en su modelo, basado en la **teoría del "campo de fuerza"**, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción, como lo muestra la figura 5.2.

Teoría del campo de fuerza: todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción.

Para **Lewin**, el cambio planeado es "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable".

En el mismo sentido, Lewin definió el cambio planeado como "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable".

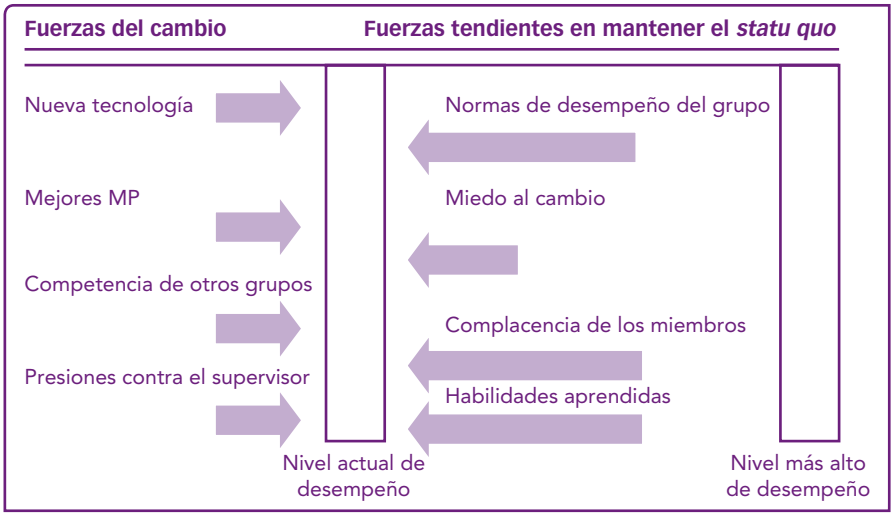
En opinión del mismo autor, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio "cuasiestacionario". Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio:

Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento: desarrolla nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio.

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta etapa consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.



Fuente: Stoner (1990).

Figura 5.2
Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin, sobre el cambio planeado.

La tendencia natural de toda persona que busca un cambio es ejercer presión; sin embargo, también existe la contraparte, igualmente natural, de reaccionar contra ella por parte de quien recibe esa presión. Por esa reacción, Lewin señala la necesidad de considerar como múltiples las causas del comportamiento humano, es decir, éste no obedece a un principio único.

Por otra parte, como se observa en la figura 5.2, debe tomarse en cuenta que las fuerzas del cambio se mueven hacia el nivel más alto de desempeño, por lo que es necesario tener en cuenta el grado de presión de cada causa (las flechas indican el nivel de presión de cada fuerza). También se observa que las fuerzas pueden ser de diferentes tipos y el comportamiento o desempeño puede provenir de un individuo, un grupo o una organización.

Las organizaciones contienen fuerzas que impiden que el desempeño en la organización descienda demasiado, o que aumente en exceso. Es una situación en la que se presenta el equilibrio que refiere Lewin. De esta forma, cuando se implementan los programas de desarrollo organizacional, el cambio planeado tiene como objetivo eliminar o debilitar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer las fuerzas impulsoras de las organizaciones. Las fuerzas restrictivas (las tendientes a mantener el *statu quo*) son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado.

Si los administradores pueden modificar estas fuerzas, o dirigir sus intereses fundamentales, tendrán una mejor oportunidad para efectuar cualquier cambio planeado. Podemos agrupar estas fuentes de resistencia en tres tipos generales: la *cultura organizacional,* los *intereses individuales* y las *percepciones de metas organizacionales y estratégicas.* Estas fuentes de resistencia generalmente no se encuentran a simple vista en la organización, pues constituyen elementos intangibles y subjetivos.

Tanto las fuerzas impulsoras, como las restrictivas, están sujetas a influencias internas y externas, que pueden resultar limitantes o alentadoras. En el primer caso se pueden citar las costumbres, las presiones familiares, el pobre desempeño, el temor a lo desconocido, las relaciones interpersonales y la falta de confianza en el liderazgo. Ejemplos de las fuerzas alentadoras son la conciencia por el mejoramiento de la calidad, los tratados de libre comercio con otros países, el énfasis en la productividad y los nuevos esquemas de participación en la toma de decisiones.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

a) Se determina el problema.
b) Se identifica su situación actual.
c) Se identifica la meta por alcanzar.
d) Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
e) Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

Modelos de cambio organizacional

Además del ya descrito modelo de cambio de Kurt Lewin, se han desarrollado otras teorías que también pretenden explicar el proceso e importancia del cambio organizacional planificado. Estas teorías son tres: el *modelo de planeación,* de Lippitt, Watson y Westley; el *modelo de cambio planeado,* de Faria Mello, y el *modelo de cambio planeado,* de Robbins.

El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley

El **modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley** señala que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esa información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción.

El **modelo de Lippitt, Watson y Westley** se adecua a las necesidades de cada organización. Indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción. El modelo de estos autores plantea siete etapas (ver figura 5.3) por las que pasa el proceso de cambio. Debido al enfoque psicológico de los autores, esas etapas incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema consultor, así como una fase de diagnóstico inicial. A continuación se explica cada paso de este modelo.

1. *Exploración.* Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio (corresponde a la fase de 'descongelamiento' de Lewin). Esta etapa es casi "intuitiva" al interior de la organización.
2. *Entrada.* Es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.

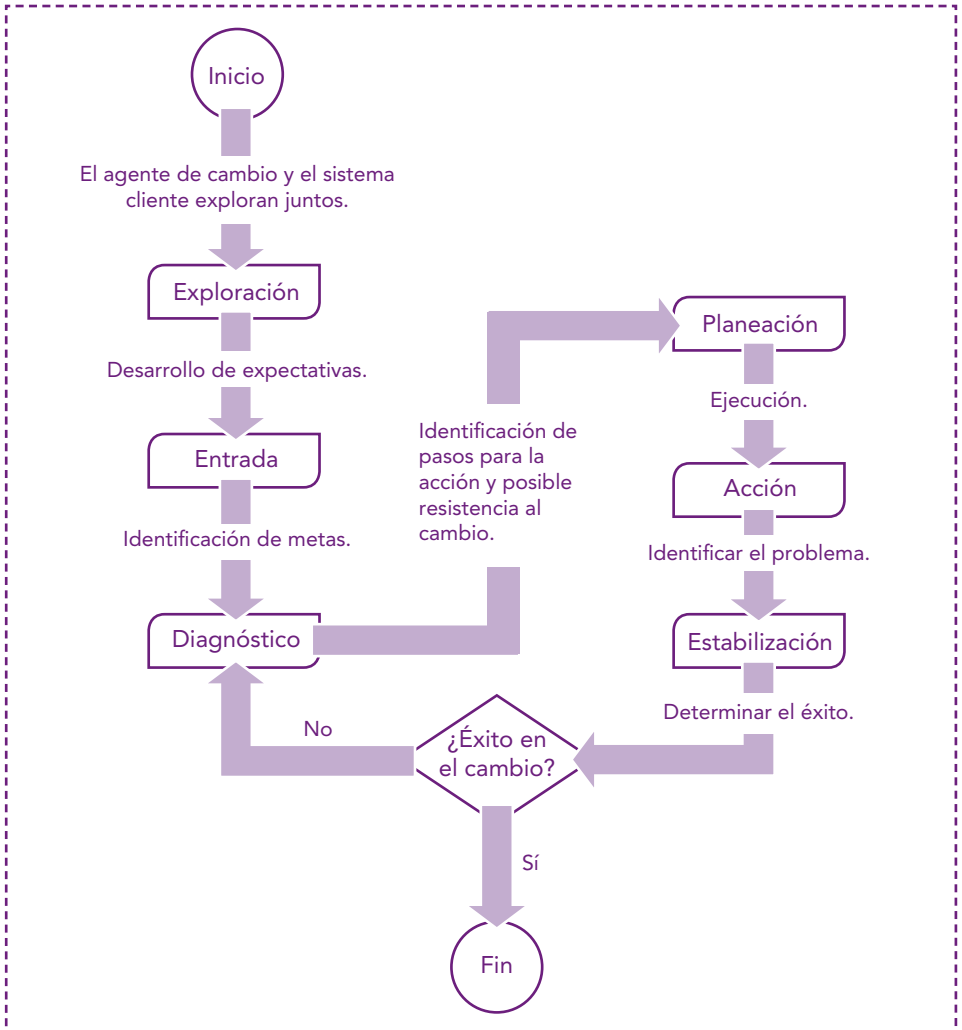


Figura 5.3
Modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley.

3. *Diagnóstico*. Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. *Planeación*. Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. *Acción.* Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales (las etapas 3 a 5 corresponden a las de movimiento de Lewin).
6. *Estabilización y evaluación*. Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio (corresponden a la etapa de "volver a congelar" de Lewin).
7. *Terminación*. Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros en el DO y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

Modelo de cambio planeado de De Faria Mello

De Faria Mello (2002) presenta el modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La **fase de entrada** puede considerarse como la exploración, reconocimiento de la situación, por lo menos en parte, antes firmar algún contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte, De Faria Mello (p. 21) dice que: "[…] contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada", como se ilustra en la figura 5.4. Ahora bien, ¿qué es realmente el **contacto**? Puede decirse que es una "exploración" entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

La **fase de entrada** se compone de la exploración y reconocimiento de la situación organizacional.

El **contacto** es la exploración entre consumidor y cliente.

Modelo de cambio planeado de Robbins

Para explicar el proceso que sigue a la implementación de un cambio organizacional bien planeado, Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos (ver figura 5.5).

- *Las fuerzas promotoras.* Pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales. En cuanto a las que provienen del exterior son más abarcadoras. En ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado.
- *Los agentes del cambio organizacional*. "El cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante, que una adaptación al ambiente" (Pfeffer, 1978). El cambio es, probable-

Las **fuerzas promotoras** son: oportunidades que se desea aprovechar o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados.

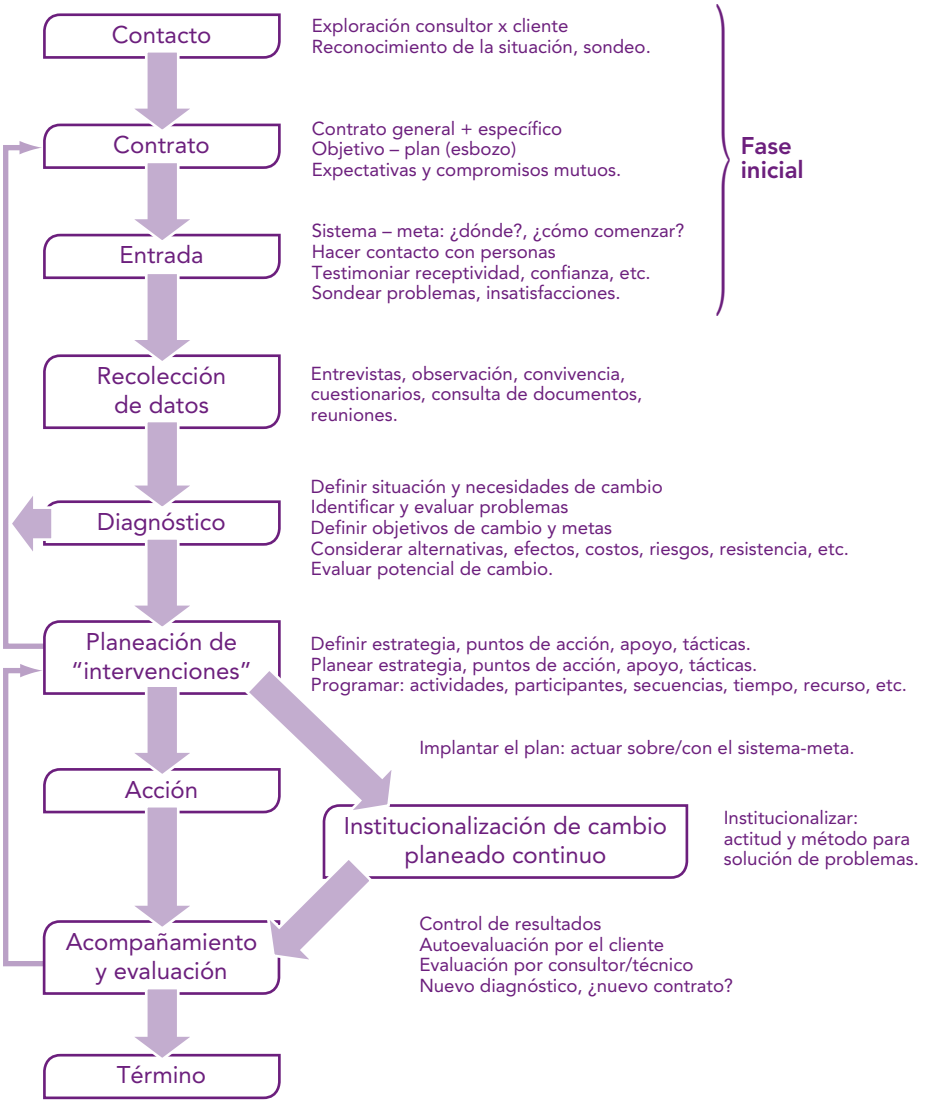


Figura 5.4
Modelo de cambio planteado de De Faria Mello.

mente, una respuesta a las demandas y presiones de otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Si quienes detentan el poder no pueden resistir, con estas presiones el cambio se implementará. Ahora bien, este cambio se racionalizará para revestirlo de legitimidad y para resaltar su supuesta contribución a la mejora de la eficacia organizativa.

- Los agentes internos del cambio con frecuencia son individuos que ocupan una posición elevada en la organización; por ejemplo, directores o gerentes de las empresas. Para muchos de ellos, una transformación puede suponer una amenaza a sus habilidades y patrones de conducta, ya que otros podrían ganan poder a su costa. Esos cambios implican una amenaza a su posición y a su *statu quo.* Los directivos que detentan el poder por lo regular implementan algunos cambios para demostrar que no son simples "controladores" de la organización. Sin embargo, sus modificaciones tienen

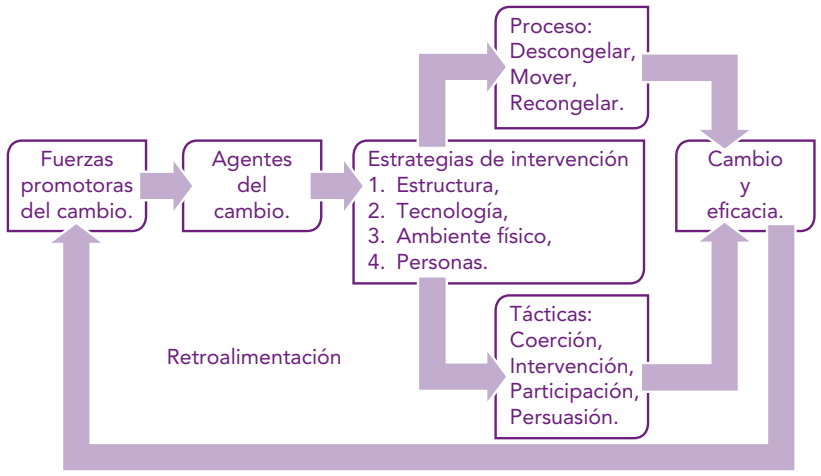


Figura 5.5
Modelo de cambio organizacional de Robbins.

un impacto reducido y no implican alteraciones en los supuestos en que se basa el comportamiento de la organización. Por su parte, los **consultores externos** tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios. Las luchas internas dentro de la organización constituyen indudablemente un elemento fundamental que determina la dirección, la velocidad y la intensidad del cambio.

El papel de los **consultores externos** es aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios.

- *Las estrategias de intervención*. El agente del cambio debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención. Son posibles tres opciones:
  - Modificar el comportamiento de las personas.
  - Adecuar la estructura organizativa.
  - Renovar la tecnología que utiliza la organización.

  Modificar el comportamiento de las personas implica cambiar valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados. Adecuar la estructura organizativa incluye un amplio abanico de opciones: cambios en la cadena de mando; adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, y grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor. Renovar la tecnología puede implicar modificaciones en los equipos que usan los empleados, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo. En un estudio posterior, Robbins (1996) incluyó dentro de las estrategias de intervención una más: el cambio del ambiente físico.
- *Las resistencias al cambio.* Una vez tomada la decisión de qué se modificará, el siguiente paso es implementar el cambio. Esto supone considerar dos aspectos: las etapas del proceso de cambio y las tácticas a emplear en su implementación. El modelo clásico de Lewin, que ya estudiamos, distingue tres etapas básicas en este proceso. Para que el cambio sea exitoso es preciso "descongelar" primero la situación actual, "moverse" luego hacia la nueva situación y después "recongelar" el cambio para hacerlo permanente (Lewin, 1951).

La etapa de "descongelación" es necesaria para superar la resistencia de las personas y los grupos que dificultan el abandono de ese equilibrio. Esto se puede obtener de tres formas: reforzando las fuerzas que favorecen el desplazamiento, debilitando las fuerzas que lo dificultan, o haciendo ambas cosas a la vez. En las organizaciones y en sus integrantes, la resistencia al cambio dificulta la adaptación y el progreso. Las causas pueden ser diversas: incomodidad de alterar los hábitos adquiridos, pérdida de la seguridad en el empleo, una posible disminución en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o, sencillamente el temor a lo desconocido.

Luego de la "descongelación" del *statu quo* es posible efectuar el cambio; es decir, "mover" a la organización hacia la situación deseada. De acuerdo con Robbins (1990), las principales actividades que deberán realizarse son:

- Trazar un claro proyecto para la implementación del cambio.
- Comunicar el cambio a todos los afectados de la manera más atractiva posible.
- Plantear retos interesantes que inciten a los afectados a moverse.
- Formarlos y entrenarlos en las nuevas habilidades requeridas.
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento puntual de la marcha del proceso de implementación.

Suponiendo que se pueda concretar el cambio, la nueva situación se necesita "recongelar" para que perdure, es decir, estabilizarse. El objetivo de esta etapa es consolidar la nueva situación mediante un equilibrio entre las fuerzas que facilitan y dificultan el cambio. Con ese fin, conviene dotar de permanencia a las fuerzas positivas de carácter temporal, así como revisar las normas y reglamentaciones que dirigen el comportamiento de los empleados afectados. Además, resulta adecuado realizar una auditoría posterior a la implementación, para determinar en qué medida se han alcanzado los beneficios perseguidos, modificar aspectos poco satisfactorios y extraer conclusiones útiles de cara a futuros cambios. Por último, habría que fomentar en la organización una continua actitud diagnóstica y valorativa de la situación, que desemboque en nuevos avances y desarrollos, con lo que se garantizaría la continuidad del cambio.

Tácticas para el cambio organizacional

Cuando se decide realizar el cambio, la siguiente etapa del proceso será determinar la estrategia que se aplicará para lograr los objetivos. Además de comprender las etapas del proceso para gestionarlas correctamente, el agente promotor del cambio debe decidir el nivel de implicación del personal afectado. Así, se han identificado cuatro posibles tácticas o estrategias que permiten realizar el cambio (Nutt, 1986):

- **Táctica de coerción:** la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral, por lo que impone el cambio evitando cualquier tipo de participación.
- **Táctica de intervención:** el agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo y trata de explicar al personal las razones que lo justifican, con la intención de convencerlos para que lo acepten.
- **Táctica de participación:** el agente establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Se identifica a los miembros de la organización que pudieran influir en los demás y se deja a ellos la decisión de cambiar.

- **Táctica de persuasión:** el agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio, pero decide asumir un papel relativamente pasivo. Se intenta convencer a través de premisas universales, sin que el agente se involucre directamente en ellas. El poder de convicción se logra, así, mediante la ausencia total de involucramiento por parte del agente.

Las tácticas para aplicar un cambio son claves para los directivos, debido a que la mayoría de los gerentes percibe que normalmente la gente se resiste a las modificaciones.

Nuestra percepción es que, en realidad, los individuos no se resisten al cambio, sino a ser cambiados ellos mismos. Es decir, si a la gente se le involucra en el proceso de cambio, disminuye su resistencia. La mayoría de las veces quiere ser tomada en cuenta y poder dar a conocer sus puntos de vista sobre la situación de las organizaciones.

Desafortunadamente en muchas situaciones se acepta el cambio como un "mal necesario", sobre todo cuando ocurre de forma inesperada. En esos casos, pueden producirse en los involucrados en el cambio una de dos situaciones: su rechazo o, en el peor de los casos, verlo como una imposición. Aquí radica la importancia del gerente, ya que de él depende que el cambio sea visto como algo positivo para todos. Cuando en las organizaciones se busca el cambio organizacional, la premisa es impactar el ambiente reinante dentro de la empresa. Así, generalmente el cambio puede tener un valor agregado al proceso o al producto.

Los modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para aplicar el cambio organizacional es precedida por un estado preliminar (llámese "descongelamiento", "diagnóstico" o "planeación de la acción"), seguido por un estado de "Cierre" (llámese "recongelamiento" o "evaluación"). Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros, ya que se enfoca en el proceso general de cambio planeado, más que en las actividades específicas del desarrollo organizacional. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos, tal como vimos en el capítulo anterior, mientras que el proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas (vea también el capítulo 4).

Figura 5.6
Tácticas de cambio y su impacto en la organización.

Aspectos sensibles al cambio

En el modelo de Robbins (1990), se presentaron cuatro estrategias de intervención para el cambio planeado dentro de la organización; ante su importancia, ahora profundizaremos en esas estrategias. Si bien es cierto cuando se instrumenta un cambio planeado en una empresa todos sus integrantes están sujetos a la influencia del cambio, existen puntos en los que pueden focalizarse las estrategias. Stephen Robbins (1996) plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio:

1. Estructura.
2. Tecnología.
3. Ambiente físico.
4. Personas.

Cambio de estructura. Significa modificar las variables estructurales, lo que influye en las relaciones de autoridad. Robbins (p. 561) define la estructura de una organización como "[…] la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas". Por lo tanto, el **rediseño de una organización** en un cambio macro se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, es decir, en pasar de una forma de trabajo a otra, aun cuando el cambio sea parcial. Por lo general se aplicarán modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar, Lo que se puede reflejar en despidos de personal y nuevas contrataciones; sin embargo, algunas empresas optan por reasignar funciones, cambiar de posición a integrantes del personal y tratar de aprovechar el talento existente en la organización. Es aconsejable utilizar una combinación de ambas estrategias para lograr un adecuado cambio organizacional.

El **rediseño de una organización** consiste en la conversión de la estructura en su totalidad: pasar de una forma de trabajo a otra.

Cambio de tecnología. Una de las estrategias más utilizadas en el cambio organizacional consiste en modernizar y actualizar la tecnología con el propósito de eliminar viejos vicios de personal resistente al rediseño. Así, muchos empresarios consideran a la tecnología como una prioridad dentro del proceso de cambio. Por ejemplo, la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, pero también ha representado una competencia más cerrada entre los productores. Y en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha generado la urgencia de adquirir equipo de cómputo que optimice las técnicas de recopilación y procesamiento de datos en su administración.

El **cambio de tecnología** implica la sustitución de la mano de obra humana por tecnología.

La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que se remonta a la Revolución Industrial y cada vez es más común. Pero uno de sus problemas es que en muchos casos se adquiere equipo sin contar con la asesoría adecuada, lo que con frecuencia se traduce en que el equipo se vuelve obsoleto en poco tiempo.

Debe tenerse en cuenta que, si bien la tecnología no es lo más importante de una organización, sí es necesario que los equipos se actualicen constantemente, aunque hacerlo sea muy costoso.

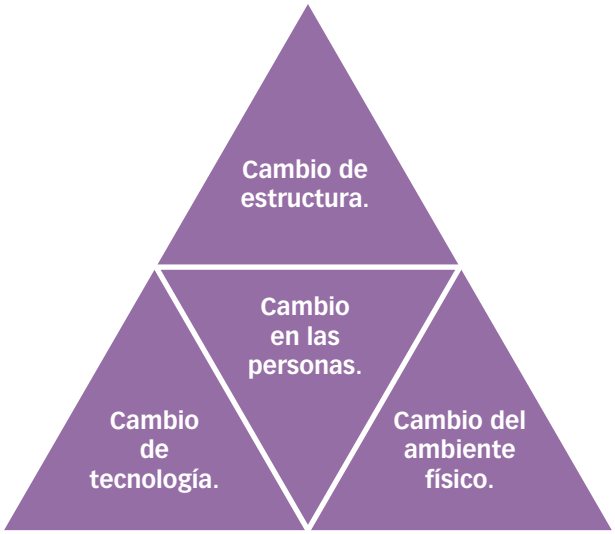


Figura 5.7
Aspectos sensibles al cambio en el modelo de Robbins.

Cambio del ambiente físico. Gerald M. Goldhaber (1989) se refiere al **ambiente físico** como un factor trascendente en el desempeño de las organizaciones. Y aunque no todos los consultores están de acuerdo con eso, es evidente que de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física y comunicativa del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o de precarias condiciones físicas influya de manera negativa en el ánimo de los que ahí se encuentran; en contraste, una adecuada distribución de los objetos, aunados a condiciones de higiene y comodidad, harán más placentera la estancia en el trabajo. Por lo regular, cuando las empresas modifican el entorno laboral tienden a pensar más en términos de la funcionalidad y el óptimo rendimiento que en la satisfacción del empleado. En cambio, si se consideran ambos aspectos, la respuesta de los empleados será mucho mejor.

El **ambiente físico** es un factor trascendente en el desempeño dentro de las organizaciones.

Este mejoramiento del ambiente físico es la causa del diseño actual de los nuevos edificios. Se pretende dejar de lado la antigua idea de usar como centros de trabajo viejos bodegones. Por ello, los edificios modernos se construyen con la idea de que quienes ahí laboran se puedan sentir orgullosos de trabajar para la organización.

Cambio en las personas. Bell y Burnham (1995) afirman que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología. Esto ha generado una fuerte controversia entre quienes piensan que la gente es el elemento más importante de una organización y los que rechazan esa tesis. En el caso de los primeros están los consultores organizacionales, pues ellos concentran su trabajo en el cambio de actitudes y comportamiento por medio de procesos de comunicación y de solución de problemas. En la actualidad se requiere de empleados que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino también una actitud positiva hacia el aprendizaje. Al respecto, Scott (1993, p. 182) señala: "Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de

Cambio en las personas: hoy en día se requiere de empleados que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino también una actitud positiva hacia el aprendizaje.

hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos".

Ante ello, puede verse que los diferentes autores parecen estar de acuerdo en los factores que afectan el cambio en las organizaciones, pero en lo que no hay coincidencia es en determinar cuál o cuáles tienen mayor influencia.

Tipos de cambio organizacional

Los cambios organizacionales se han tipificado de muchas formas, con base en diversos aspectos. Pueden destacarse tres tipos de cambio, atendiendo a su trascendencia: de acuerdo con su magnitud, el tiempo requerido para ejecutarlo y el cultural.

1. *Cambios de acuerdo con su magnitud.* Se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard (1993) señalan que los líderes necesitan escoger entre tratar el cambio en dos formas:

a) *En forma incremental y lineal:* son las modificaciones realizadas con base en un orden establecido.
b) *En forma fundamental y diagnóstica:* son los cambios aplicados en forma simultánea.

En ambos tipos de cambios primero se efectúa un diagnóstico adecuado de la organización, tanto desde el interior de la empresa como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira llegar después de haber hecho los cambios.

Ambas formas tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, en la incremental se corren menos riesgos, pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada una de las acciones que se van realizando. Esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente implica una mayor cantidad de horas. Por su parte, en el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Robbins (1996) identifica también dos tipos de cambio de acuerdo con su magnitud: a uno de ellos lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad; al otro lo llama de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En los **cambios de primer nivel** no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización, respecto a las mejoras que pueden lograr en su empresa; esto es, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener. Por el contrario, en el **multinivel** se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa; se replantea el ser y el deber y se establece que los cambios necesarios se efectúen en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que ella misma, sus partes y sus relaciones, se modificarán simultáneamente.

Cambios de primer nivel: no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener.

En el primer formato, los ajustes se aplican de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo. Se puede decir que quizá sea una mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que en nada se relacionan con la pacien-

cia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido de que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

2. *Cambios de acuerdo con el tiempo requerido.* ¿Cuánto tiempo se necesita para la estrategia de cambio? En realidad no hay una respuesta concreta, ya que depende de muchos factores. Esto se debe a que puede haber modificaciones que ocurran muy rápido, dada la disposición de los involucrados, pero otras podrían tardar más por la enorme resistencia que suscite su implementación. Kotter, citado por Bell y Burnham (1995), desarrolló una descripción de las opciones de cambio posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:

a) La cantidad de tiempo que se requiere.
b) El grado de planeación.
c) El tipo de participación.
d) El uso del poder.

Hay **dos esquemas de cambio**: revolucionario y evolutivo.

Estas cuatro variables se representan en **dos esquemas de cambio**: revolucionario y evolutivo. La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo o la velocidad que se le imprima al cambio: en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado, mientras que otras demandarán transformaciones urgentes so pena de sucumbir en el intento. El grado de planeación se refiere a la misma estructura del cambio: claramente planeado (esquema evolutivo) y planeado sin claridad (esquema revolucionario). En el primero se establecen objetivos y metas muy concretos, y se persevera en su logro; en el segundo las metas son más flexibles. En tanto, el tipo de participación se relaciona con el involucramiento que se prefiera del personal: puede ser de bajo o alto grado, todo en función del tipo de estrategia o acuerdos estipulados. Lo común es comenzar por ciertos niveles, y expandirse hacia los demás.

Por último, en cuanto al uso del poder, éste se vincula con la resistencia que ella misma suscita, es decir, lo que se pretenda hacer con ella: vencerla o minimizarla. En el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización a como dé lugar, sin importar el método empleado; en cambio, en el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente derriba las barreras. Así pues, es decisión de quienes dirigen la organización elegir el tipo de cambio: uno largo y menos riesgoso, o uno temerario y de corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, porque es importante prever, en cualquiera de los dos casos, la respuesta de quienes estarán involucrados en el proceso.

3. *Cambio de tipo cultural*. Scott y Jaffe (1993), en su texto *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*, sostienen que el proceso de ejecutar un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de "cómo eran las cosas" y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre. Asimismo, señalan que las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea de Jaffe Scott (1993, p. 36) de que "las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad".

Según Bell y Burnham (1995), la cultura puede ser negativa, neutral o positiva con respecto a conceptos como innovación, tradición, costumbre y toma de riesgos; además, puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.

Resistencia al cambio

Como vimos en el capítulo anterior, la resistencia es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta forma la respuesta de los individuos ante determinadas situaciones. Rodríguez Mancilla (1996) sostiene que la **resistencia al cambio** puede tener varios orígenes, entre los que pueden citarse los siguientes: la necesidad de seguridad que, como sabemos, Maslow consideró básica, y que se relaciona por la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido; la idea de que los intereses particulares pueden verse amenazados por los cambios; la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio; la inercia que sostiene un equis ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo; apreciaciones infundadas o contradictorias respecto a la naturaleza de las modificaciones, así como de sus beneficios, objetivos etc.; falta de recursos que dificultan su instrumentación y, por último, una predisposición de la gente, o de algunas áreas de la organización, hacia la innovación.

La **resistencia al cambio** encuentra una de sus causas en la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido.

Para Beckhard y Pritchard (1993) existen factores específicos que provocan la resistencia al cambio. Entre ellos destacan: problemas de credibilidad en la puesta en práctica de la filosofía de la alta dirección, es decir, un cierto distanciamiento entre los valores de esa filosofía y su aplicación real; el uso de soluciones enlatadas discordantes con el programa de cambio; una expectativa utópica de resultados a corto plazo o, en su defecto, la aplicación rápida de recetas o fórmulas mágicas para lograr su efectividad; el empleo de un solo tipo de consultores, internos o externos, mas no de ambos, y la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada, lo que impide la integración de esfuerzos hacia una dirección. Bell y Burnham (1996) agregan un aspecto más: el síndrome de "no se permiten equivocaciones", que resulta muy dañina en el proceso de cambio, porque paraliza los esfuerzos de innovación.

Robbins (1998), por su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia:

1. Individual.
2. Organizacional.

En la primera se conjugan características humanas básicas (por ejemplo percepciones y personalidades) y necesidades. Ambos aspectos impiden considerar las opciones que podrían emplearse para decidir sobre algo diferente todos los días. Otros factores de resistencia individual son el deseo de seguridad, el temor a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información, que también conocemos como percepción selectiva, es decir, la capacidad del hombre de elegir, entre lo que está en el ambiente, sólo aquello que se acomode a su conveniencia, por lo que rechaza lo que no es de su agrado.

Aspectos de **resistencia organizacional**: el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales.

Kotter y Schlesinger (1979) afirman que la **resistencia organizacional** es más compleja. Los aspectos que incluye pueden ser: la inercia cultural, el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales. Se cita en primer lugar la inercia cultural, pues se materializa en una serie de mecanismos que usan las organizaciones para mantener la estabilidad. Superarla no es sencillo y exige un

cambio en la cultura. Esto es así, pues hasta cierto grado la naturaleza misma de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las empresas poco inteligentes crearán fuertes defensas contra el cambio, debido a que con frecuencia éste se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los individuos, grupos y departamentos han establecido y aceptado a lo largo del tiempo.

Existen diversas tácticas para vencer la resistencia al cambio. Entre ellas podemos mencionar:

- Intensificar la comunicación con los empleados para mostrarles las razones del cambio.
- Negociar con los afectados ofreciendo algo como compensación por aceptar el cambio.
- Manipular la información para que las consecuencias del cambio aparezcan convenientes.
- Ganarse a los líderes del grupo asignándoles un papel clave en el proceso de decisión del cambio.
- Romper la resistencia amenazando con aplicar medidas de carácter punitivo a quienes se nieguen a aceptar la nueva situación.

Estrategias de cambio

Las estrategias de cambio son maniobras para obtener el éxito. Así, cualquier organización que desee instrumentar un plan de acción con ese fin puede llegar a conseguirlo si las estrategias son pensadas para las necesidades propias de la empresa, se consigue la participación de los involucrados y no se presentan grandes contingencias, independientemente del estado en que se encuentre. También debe plantearse que existen muchos factores que pueden influir en la consecución de las metas u objetivos del cambio, y otros que, por el contrario, lo dificultan. Los expertos sugieren algunas condiciones que pueden facilitar la transición y recomiendan que la alta dirección las estimule para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito.

Bell y Burnham (1996) sostienen que las condiciones para el cambio son producidas por el ambiente económico y la cultura corporativa. Esas condiciones son:

1. Las presiones a las que está sujeta la organización por el cambio (externas, internas o ambas). Existe la creencia generalizada de la necesidad de cambio, la alta gerencia se da cuenta de que la organización ya no puede seguir bajo las mismas condiciones y comienza a presentar propuestas para movilizarla.
2. La participación directa y activa de la gerencia de alto nivel es crítica para el éxito del esfuerzo. Ésta es una condición realmente imprescindible, ya que si se carece de la buena disposición de los encargados de guiar la organización, será prácticamente imposible avanzar hacia el cambio.
3. Se debe lograr que participen en el cambio varios niveles de la organización. No puede centrarse en una área restringida o dejarse en unas cuantas manos la responsabilidad de modificar a toda una entidad, sino que el involucramiento, sea paulatino o simultáneo, debe extenderse a los mandos medios e inferiores.
4. La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio. Ambas deben parecer naturales, probarse, evaluarse y premiarse en caso de éxito, o descartarse si ocurre lo contrario. Se trata

de inspirar un sentido de aceptación para que se pierda el miedo entre los trabajadores y no se rehúyan tales innovaciones. Beckhardt y Pritchard hablan de la necesidad de que las empresas se conviertan en auténticas entidades de aprendizaje para poder enfrentarse con herramientas más útiles al cambio, y para que éste funcione mejor las organizaciones deben contar con varios elementos, que pueden resumirse en los siguientes:

- Una idea clara de cómo debe operar la organización.
- Un buen sistema de recompensas.
- Revisiones de desempeño para probar el aprendizaje.
- Sistemas de información que garanticen la retroalimentación sobre el aprendizaje y las acciones aplicadas.
- Programas de capacitación y educación para apoyar las estrategias.
- Estrategias de comunicación que mantengan la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos.
- Objetivos y planificación estratégicos definidos, que incluyan el aprendizaje como algo indispensable para lograrlos.

Scott y Jaffe (1993), en *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones,* identifican algunas normas básicas indispensables para el cambio dentro de una cultura corporativa que pueden marcar la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado. Éstas son:

1. Formular una buena razón para lograr el cambio.
2. Involucrar a las personas en el cambio.
3. Encomendar el proceso a una persona respetada.
4. Formar equipos para el proceso de transición.
5. Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos.
6. Obtener ayuda de una persona fuera de la organización.
7. Establecer símbolos de cambio.
8. Reconocer y recompensar a las personas.

Como se aprecia, hay puntos en común entre las diferentes propuestas: el involucramiento de las personas y el reconocimiento de las acciones efectivas y de aprendizaje para reforzarlas y continuar exitosamente el proceso.

Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio

Los expertos proponen ciertos pasos para instrumentar un plan de cambio. Hay diferentes propuestas sobre cuáles son esos pasos; algunos proponen tres, otros más. Aquí presentaremos algunas que consideramos conveniente conocer.

Robbins (1990) sugiere cinco grandes acciones:

1. Diagnóstico.
2. Análisis.
3. Retroalimentación.
4. Acción.
5. Evaluación.

Rodríguez (1996) presenta un modelo de tres acciones:

1. Diagnóstico.
2. Intervención.
3. Evaluación.

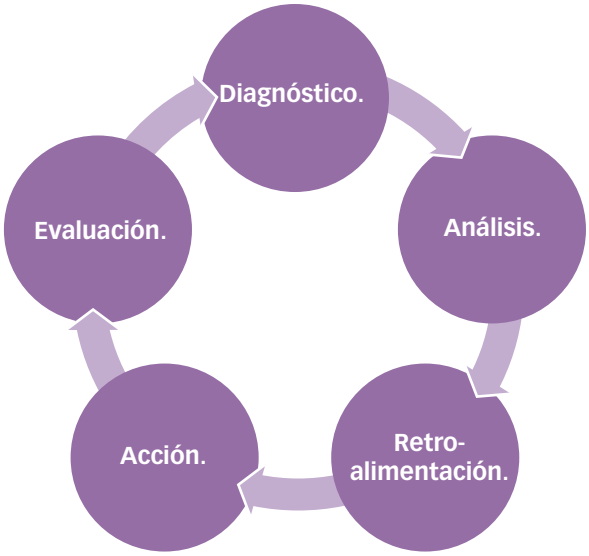


Figura 5.8
Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio de Robbins.

Para este autor, el diagnóstico consiste en poner en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa. Así, el diagnóstico representa un acercamiento en el cual, a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros, se recopila y analiza información. Es una especie de autoanálisis, ya que la misma organización proporciona los datos necesarios. En otro momento de esta fase, el agente sintetiza toda la información y la presenta a quienes solicitaron su intervención, para que ellos, a su vez, la compartan con los demás involucrados. Cabe resaltar que la labor del agente externo es muy importante, dado que ayuda a ver los puntos ciegos que los miembros de la organización son incapaces de advertir.

En la etapa de intervención, o acción, se comienzan a aplicar los correctivos que ayudarán en la resolución de los problemas, según las necesidades que se hayan detectado. Aquí entran en juego los agentes internos de cambio; además, la participación se extiende a los demás niveles y se aplica un monitoreo, mediante retroalimentación, para que se supervisen que las estrategias son adecuadas y los resultados esperados. Es importante el sentido de compromiso de todos los miembros de la organización para que esta etapa se efectúe de forma rápida y efectiva.

La evaluación se convierte en un paso indispensable, porque permite conocer los resultados del plan de acción. Es una comparación entre el estado anterior de la empresa y el actual, para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Si bien es cierto con esto culmina el ciclo de desarrollo organizacional, también se inicia de nuevo, ya que es un proceso continuo y así deben entenderlo quienes lo implementan.

Entre las propuestas para instrumentar un cambio en las organizaciones destacamos dos: la de Beckhardt y Pritchard (1993) y la de Kotter (1997). Los primeros establecen que para implantar el cambio en las organizaciones deben darse los siguientes pasos:

1. Preparación.
2. Planificación.
3. Estructuras de transición.
4. Ejecución.
5. Recompensa.

Por su parte, Kotter desarrolla ocho etapas para lograr un cambio organizacional. También señala algunos errores que las organizaciones deben evitar para que su intento no fracase prematuramente. Los errores son:

- Ser muy complaciente con las resistencias al cambio, o no crear una coalición conductora del cambio lo suficientemente poderosa.
- Subestimar el poder de la visión o una falta de comunicación de lo que ésta significa.
- Permitir que los obstáculos la bloqueen.
- Sobrestimar los triunfos a corto plazo, es decir, cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Los gerentes de las organizaciones latinoamericanas deben estar conscientes de estos problemas, porque en la práctica son causantes de que algunas empresas fallen en sus esfuerzos por cambiar. Y esa falla ocurre más cuando los altos directivos se desentienden del proceso y delegan su responsabilidad en sus subordinados.

Todos los errores tienen que ver directamente con las fases del cambio planeado propuesto por Kotter (1997), que incluye tres estrategias para lograr el éxito en el proceso de cambio:

1. *Infundir el sentido de premura*. Esto es crucial para obtener la cooperación; por ello, si existe mucha complacencia en la aceptación o ejecución del cambio, serán pocas las personas que verdaderamente trabajarán en el problema y muchas las que buscarán pretextos para rehusarse a cooperar. Los principales motivos para que exista un exceso de complacencia serían: una baja percepción respecto a la crisis por la que atraviesa la empresa, el mensaje falso y subliminal del ambiente físico de lujo y comodidad, que parece decir que "todo está bien", normas bajas por las que se rigen los directivos, centralizar la atención en objetivos funcionales estrechos en lugar de dirigirla al desempeño del negocio y la manipulación de los sistemas internos de planeación y control para conseguir esos objetivos estrechos; una retroalimentación pobre proveniente de los deficientes sistemas internos; la percepción selectiva a ultranza puesta en marcha por la mayoría de los que rechazan el cambio y, por último, la inconsistencia de quienes se interesan por el futuro de la compañía.

2. *Crear la coalición conductora*. Un solo individuo, por más facultades que posea, es incapaz de desarrollar la visión correcta o de transmitirla a un gran número de personas. Otros problemas son que tampoco puede eliminar los obstáculos clave ni generar triunfos a corto plazo, ni dirigir o administrar docenas de proyectos de cambio o arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Por todas estas limitaciones, propias de cualquier individuo, se requiere de una coalición fuerte de personas que conduzcan el cambio. Las características clave esenciales para integrar coaliciones efectivas son cuatro, a saber:

a) Poder del puesto, que se refiere al número suficiente de integrantes clave.
b) Experiencia para garantizar la representatividad.
c) Credibilidad respecto a la reputación de los posibles integrantes.
d) Liderazgo de sus miembros. Si no hay líderes en la organización, se pueden traer de fuera o promover a los empleados con aptitudes evidentes.

La **visión** se refiere a una imagen del futuro.

3. *Desarrollo de una visión estratégica*. "**Visión** se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro" (Kotter, 1997, p. 29). Los propósitos de una visión en

un proceso de cambio son esclarecer su dirección general, motivar a las personas para efectuar acciones en la dirección adecuada y coordinar acciones de forma rápida y eficiente.

Para crear la visión se requiere que, sin importar que provenga de un solo individuo, se trabaje en equipo tanto para su afinación como para su consecución. Para crear la visión, se requiere considerar lo siguiente:

a) Comunicar la visión del *cambio*. Quienes dirigen la transformación organizacional deben buscar las mejores estrategias comunicativas que faciliten la transición.
b) Facultar a los empleados la autoridad de emprender acciones de amplio alcance. Para lograrlo se requiere atacar cuatro obstáculos principales: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores. Así habrá más posibilidades de lograr el cambio, si se capacita e informa a las personas de manera amplia y clara sobre lo que se requiere de ellas. Con estas acciones, todos los involucrados en el rediseño de la organización sabrán hacia dónde enfocar sus esfuerzos.
c) Generar logros a corto plazo. Entre los objetivos de este paso están: proporcionar evidencias para que los sacrificios sean apreciados, recompensar a los agentes de cambio, contribuir a afinar la visión, las estrategias y a que los jefes continúen apoyando el proyecto y, por último, debilitar la posición de los oponentes al cambio e intensificar el ímpetu entre la gente.
d) Consolidar las ganancias y generar más cambios. Consiste en arraigar fuertemente los resultados positivos que se obtengan y buscar más logros.
e) Arraigar los nuevos enfoques a la cultura. Según Kotter, la cultura es poderosa por tres motivos principales: primero, porque los individuos están muy bien seleccionados y adoctrinados; segundo, porque se afirma a través de las acciones de cientos (o miles) de personas y, tercero, debido a que todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, por lo que resulta difícil desafiar, o incluso discutir el hecho.

Por toda la influencia que ejerce la cultura corporativa, las nuevas prácticas generadas por la reingeniería o reestructuración, o en una adquisición, deben arraigarse de alguna manera en la organización. De no ser así, pueden llegar a ser débiles y sufrir una regresión. Según Kotter, la organización del futuro deberá enfrentarse a la aceleración de la competencia, así como también a enormes riesgos. Sin embargo, también habrá magníficas oportunidades por aprovechar, oportunidades impulsadas por la globalización de la economía y las tendencias tecnológicas y sociales.

Las acciones de las empresas, y de los individuos que pertenecen a ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos. La cuestión ética es de gran relevancia para todos y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará implicada la ética. Trátese de negociaciones con proveedores, o con agrupaciones de trabajadores, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

En el capítulo siguiente abordaremos la ética organizacional como elemento fundamental en el proceso de cambio organizacional en las instituciones.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

Proceso de cambio personal

En forma individual cada alumno reflexionará sobre sus oportunidades de cambio. Posteriormente, formarán parejas procurando sentarse con alguien a quien no conozcan o con quien no convivan regularmente. Cada uno expresará a su compañero sus puntos de mejora. Después de que todas las parejas hayan terminado, se reunirán con otro compañero y comentarán lo siguiente:

- ¿Qué emociones le provoca compartir algo tan personal con alguien a quien tal vez no considera su confidente?
- ¿Se parecen en algo sus sentimientos a los de su compañero?

Platique con él acerca de sus propósitos de cambio y de las dificultades que usted ha enfrentado para lograr lo que quiere.

Escuche con empatía lo que él le expone con relación a sus propios sentimientos.

- ¿Qué sugerencias podría plantearle para que él logre los cambios que desea?
- ¿Cuáles recomendaciones que él formula le parecen viables para lograr sus propios propósitos?

Es muy importante que la participación sea libre e incondicional.

Al finalizar el ejercicio, cada alumno elaborará un documento que exprese sus comentarios sobre el proceso que ha vivido en este ejercicio.

Dinámica grupal

Casa de la Cultura

La Casa de la Cultura recibe un documento de la Dirección de Cultura, donde informa el cambio de parámetros de la evaluación de las actividades formativas. Esos cambios fueron:

- Presentación de al menos cuatro espectáculos durante el año.
- Formación de grupos pertenecientes a la casa.
- Rendición de cuentas al Departamento de Descentralización.
- Consolidación de la sede.

Como consecuencia inmediata de esa correspondencia, se produjo un conflicto organizacional, fundamentado por algunas formas en las que venía funcionando la Casa de la Cultura:

> La Casa de la Cultura venía desempeñando sus funciones con base en una premisa de cultura formativa, que era diferente a la posición de la cultura del espectáculo propuesta por las nuevas directrices. Gracias a la cultura formativa se enfatizaba en los procesos de investigación; por otra parte, los diferentes cursos —música, por ejemplo— se diseñaban para que los estudiara un número considerable de participantes. Otras deficiencias eran: ausencia de cobros, no se presentaban exámenes de admisión, ni era requisito que los participantes fueran virtuosos en la disciplina que querían cursar y sólo se les pedía que contaran con una sólida convicción en sus preferencias artísticas y que estuvieran apartados del ocio.

Las actividades de la Casa se orientaban a realizar dos grandes actos durante el año: uno en julio y otro en diciembre.

Trabajar de forma casi autónoma le permitía obtener y conservar una cantidad considerable de recursos económicos, una práctica bien entendida por la Dirección de Cultura.

Uno de los anteriores objetivos planteado por la directiva de la Casa de la Cultura era: "[...] ser una institución sin puertas, ni ventanas, esto es, una institución que no se identificara como una dirección fija, considerando que la cultura se presenta en todos lados y en todos los rincones. Por lo tanto, busca ser considerada una institución itinerante...". Por ello, si bien se mantenía una sede con el fin de servir de referencia de ubicación, muchos de los talleres se desarrollaban fuera de su sede.

Dado que el documento, elaborado por la Dirección de Cultura, encontró resistencia a las propuestas realizadas, se decidió organizar una jornada de reflexión.

La directiva expuso su propuesta de cambios. Como encontró resistencia a ellos, organizó una jornada de reflexión para establecer hacia dónde se intentaba dirigir a la institución. En las reuniones participó la mayor parte de los relacionados con la Casa de la Cultura (muchos socios, la directiva completa, instructores y amigos de la Casa). Durante la jornada se revisaron todas las aristas de las nuevas directrices y se llegó a los siguientes acuerdos:

La sede no debía ser sólo una referencia de ubicación, sino que era necesario transformarla en un espacio lo suficientemente sólido como para que se convirtiera en referencia obligada. Con ese objetivo, y para que se posicionara su ubicación física, se decidió impartir asesorías gratuitas de Historia regional e Investigación y acción; lo mismo se propuso para los talleres. Además, se decidió que todos los talleres se impartirían en la sede.

Debía incluirse dentro del calendario de festividades un conjunto de fechas que, si bien no estaban muy vinculadas con la acción cultural, sí pertenecían a fechas que la comunidad consideraba importantes (como los días de la madre y el padre, entre otros). También se acordó instituir, en ciertos días, actos que celebraran la poesía, al artista plástico o el nacimiento del poeta. Concluyeron que se podía planificar la celebración de más de los cuatro actos solicitados.

Determinaron contratar un asesor musical que ayudara a darle mayor dinamismo al taller de esa disciplina artística, con la finalidad de formar un ensamble de cuerdas y lograr que el Coro de Voces hiciera más presentaciones.

En la parte administrativa, uno de los socios se comprometió a colaborar en el diseño de las formas necesarias para lograr el control y adecuado archivamiento de los recaudos usados en la rendición de cuentas.

Las actividades se planificarían como si fueran subproductos cuantificables, para adaptarlos a los nuevos lineamientos de la Dirección de Cultura.

Con base en la información anterior, realice lo siguiente:

1. Defina las etapas del proceso de cambio.
2. Delimite las acciones para cada una de las etapas.
3. Sugiera ideas para enriquecer este proceso.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Barreras en el camino de la carretera"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, la síntesis y el uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y una presentación, que firman todos los integrantes, indicando que están de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: – el uso de estrategias de pensamiento – la explicación – el aporte de ideas y conclusiones – proporcionar dirección – la promoción de la participación
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada integrante del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* será el responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* es el responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso, de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que su grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden tener la posibilidad de participar en la presentación.	

Caso práctico

Barreras en el camino de la carretera

Un problema importante que enfrentaba la empresa Circuitos Maquilados era resultado de una contradicción: por un lado estaba su necesidad de desarrollar la experiencia apropiada en el trabajo en los nuevos ejecutivos para que pudieran asumir puestos en la dirección superior; pero por otro se enfrentaban con la realidad de que varias plazas en la dirección media, en que se podía adquirir esa experiencia, estaban ocupados por directivos maduros y conocedores de su área, quienes no se jubilarían sino hasta dentro de cinco o seis años. Aunque esos directivos expertos estaban trabajando de manera satisfactoria, según el principio de Peter, habían alcanzado su nivel de incompetencia. Por lo tanto, la compañía estaba ansiosa de preparar personal directivo joven sin afectar adversamente el amor propio y rendimiento de los expertos. Además, la compañía quería evitar una mala imagen ante los proveedores, clientes y otros grupos con los que mantenía relación, ya que podrían considerar que la sustitución de los gerentes era una jugada sucia a quienes dedicaron su vida de trabajo a la organización.

Finalmente la compañía decidió resolver este problema creando nuevos puestos de asistentes de vicepresidentes y asignar esas nuevas plazas a los jóvenes gerentes. En cambio, a los directivos expertos se les encargarían las vicepresidencias para aprovechar sus conocimientos. Para mantener la moral y la productividad de los nuevos asistentes, a los vicepresidentes se les aconsejó darles a los primeros más que la cantidad normal de atención personal. Los vicepresidentes periódicamente examinaban los proyectos asignados a sus asistentes y alababan sus progresos. Como resultado, la mayoría de ellos pudieron hacer contribuciones que bien compensaban los sueldos que recibían. Por desgracia, como había un límite en el número de puestos de asistente y dado que el tiempo que los ejecutivos veteranos podían pasar con ellos era corto, fue imposible dar entrenamiento y desarrollo experimental a algunos jóvenes ejecutivos.

Preguntas

1. ¿Había otros caminos para que la compañía resolviera el problema de remover las barreras en la carrera de los administradores que estaban ascendiendo la escala de las promociones?
2. ¿Cuál debe ser la política de la organización con respecto a los directivos que han ascendido hasta el máximo, pero a quienes les faltan varios años para jubilarse?