

Una primera aproximación al cambio organizacional

José Luis Sandoval Duque

Borrador de administración # 53
Colegio de Estudios Superiores de Administración
Bogotá D.C., junio de 2011

Bogotá, D.C., junio de 2011

Corrección de estilo: XXXX

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Introducción.....	5
1. Pero...¿qué es cambio?	6
2. ¿Cómo entender hoy el cambio? ¿Es necesario el cambio?	7
3. Razones para el cambio	8
4. Niveles y velocidad del cambio	9
5. Principios básicos del cambio	10
6. El proceso de cambio	11
7. Propuestas para orientar los cambios organizacionales	16
Conclusiones	18
Referencias bibliográficas	19

Una primera aproximación al cambio organizacional

José Luis Sandoval Duque

Resumen:

Debido al vertiginoso avance de las transformaciones que está presenciando el mundo moderno, el concepto de cambio organizacional toma fuerza como el eje integrador de los sistemas de administración. El cambio es la esencia del desarrollo de las organizaciones en la búsqueda de sostenibilidad competitiva y, como tal, es necesario explorar sus elementos constitutivos, su relación con la cultura y algunas aproximaciones que faciliten su entendimiento y su manejo. De esa forma, la exploración de los procesos de cambio ayuda a definir acciones en el campo de la gestión y abre nuevos espacios de investigación.

Palabras clave: Cambio organizacional, gestión, administración, cultura organizacional, Desarrollo Organizacional.

Abstract:

Due to the vertiginous transformations that the modern world is witnessing, the concept of organizational change gains strength as the integrating axis of the management systems. Change is the essence of organizational development in search for sustainable competitive and as such is necessary to explore its constituent elements, its relation with the culture and some approaches that facilitate its understanding and its management. In that way, explore the change processes helps to define actions in the management field and it opens new spaces for research.

Keywords: Organizational change, management, administration, organizational culture, organizational development.

Introducción

A pesar de que constantemente se plantea la necesidad del cambio organizacional como un requisito indispensable para conseguir resultados en un mundo altamente dinámico y en permanente transformación como el actual, parecería que no todas las organizaciones lo entienden así, a pesar de que muchos ejecutivos vaticinan cambios sustanciales en el mundo de los negocios en el próximo futuro (Jørgensen, Owen, & Neus, 2010). El problema parece no ser que los ejecutivos entiendan la inminencia del cambio sino que comprendan que las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo, tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (Christensen & Overdorf, 2000).

La expresión acuñada por Heráclito de Efeso,¹ “[...] todo está cambiando continuamente y no hay en la realidad nada que permanezca igual en dos momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [...] la única constante es el cambio”; es muy usada por ejecutivos

1 Heráclito de Éfeso fue un filósofo griego nacido en el año 535 A.C. aproximadamente.

y organizaciones a través del mundo entero. El problema es que a pesar de las buenas intenciones que puedan existir, una gran cantidad de intentos de cambio fallan porque no generan los resultados esperados (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth, & Smith, 2000, p.5).

¿Cuál puede ser la base del problema? En general muchas personas creen que entienden la naturaleza del cambio y actúan en consecuencia. Temas como la resistencia al cambio, el manejo de las personas en ese proceso, las fases y modelos de cambio, entre otros; frecuentemente se asumen como actividades que forman parte del ejercicio cotidiano de la gerencia y que se resuelven simplemente con la publicación de la misión, visión y objetivos de las empresas, además de un manejo centrado en la implementación de grupos de trabajo y el uso de técnicas generales de gestión (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990). Esta es una percepción muy limitada y puede llevar a la organización a cometer grandes errores, pues hay otros factores que se deben considerar para lograr que los procesos de transformación funcionen adecuadamente; no solo para enfrentar los cambios actuales sino para anticiparse a los cambios futuros (Kerber, 2005). Por eso, es posible afirmar que el éxito en los procesos de cambio necesita una forma diferente de pensar, lo cual se inicia por comprender de manera más profunda su naturaleza.

Por todo lo anterior se podría comprender que existen muchos temas interesantes para explorar, en lo que se refiere a la problemática del cambio en las organizaciones. Evidentemente, vale la pena hacerlo para entenderlo con una mayor profundidad y adquirir las competencias para administrarlo adecuadamente. Temas tan cruciales como el significado mismo de la palabra cambio, las razones por las cuales las organizaciones deben prepararse y cambiar dinámicamente, la forma de operar del proceso, las fuerzas que lo impulsan o lo detienen, la resistencia al cambio, la velocidad del cambio, la actitud de la gente frente a los cambios organizacionales, la oportunidad o los plazos para el cambio, los niveles, características y principios que lo rigen, entre otros, son parte de los temas en los cuales debe profundizar la dirección de las organizaciones.

Considerando estos elementos y entendiendo la dificultad que a veces presenta su comprensión, este documento pretende iniciar la aproximación a algunos de ellos desde el punto de vista conceptual, de manera que se abra un camino que permita continuar este aprendizaje hacia el futuro.

1. Pero...¿qué es cambio?

Algunos de los problemas referentes al cambio organizacional están relacionados precisamente con las diferentes formas de entenderlo, desde las concepciones que se encuentran en el diccionario como “dejar una cosa o situación para tomar otra”, “convertir o mudar algo en otra cosa”, “dar o tomar algo por otra cosa”, “asumir una posición curso o acción diferente” (Real Academia Española, 2011; Merriam Webster, 2011), con otras perspectivas como “la alteración del *status quo*” (Hodge, Anthony, & Gales, 1996, p.338), “hacer cosas diferentes” (Robbins, 1993, p.668) o simplemente como el movimiento de un punto o acción de un sistema a otro.

Al concebirlo en esta forma el concepto puede generar múltiples confusiones pues la palabra “cambio” no diferenciaría entre la transformación estructural de

las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones completamente diferentes entre sí (Marshak, 2002). Sin embargo, al final de todo, lo importante es entender que después del cambio, algunas o muchas cosas serán diferentes.

Más aún, en general puede afirmarse que el cambio no se concibe como un proceso inmediato, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuerte y muchas veces agresivamente dinámicos (Buono & Kerber, 2010). Eso implica que si una organización desea afrontar debidamente los procesos de cambio, es necesario que mantenga un soporte permanente al proceso para poder conseguir los mejores resultados.

2. ¿Cómo entender hoy el cambio? ¿Es necesario el cambio?

Charles Handy (1993) escribió:

Como mínimo una cosa es clara para las organizaciones –públicas y privadas–; enfrentan un mundo mucho más agresivo, donde serán juzgadas más duramente que antes sobre la base de su efectividad, y donde habrán menos barreras para resguardarse (Handy, 1993, p. 74).

Esta afirmación era cierta cuando la escribió Handy y es mucho más cierta en el mundo de hoy. Las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza u objetivo, están enfrentando una increíble turbulencia en su entorno competitivo, además existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando hoy más que nunca. El futuro es realmente diferente del pasado; en muchos casos poco importan las fortalezas que hicieron grandes a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo.

De hecho, para muchas organizaciones que han sido exitosas en el pasado eso se convierte en un lastre para el futuro. Las respuestas que brindaron soluciones en el ayer ya no se acomodan a las preguntas de hoy, pues existen nuevas reglas, nuevos actores, nuevos escenarios y nuevos retos. Como lo afirma C.K. Prahalad (Prahalad, 2010), en muchas organizaciones sus éxitos pasados les impiden ver los cambios obvios del presente y los retos del futuro.

El mundo y sus organizaciones están al final de la “primera curva” y en el inicio de la “segunda curva” (Morrison, 1996); refiriéndose a las transformaciones que se están generando en todos los sectores, lo que ubica a las cosas en una diferente perspectiva. Incluso, un gran porcentaje de CEO afirman que son conscientes del cambio pero ni siquiera están seguros de poseer las habilidades para manejarlo correctamente (Jørgensen, Owen, & Neus, 2010,).

¿Imaginación? No. Es una realidad. De hecho, los gerentes deben modificar su percepción de los negocios, desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas cosas para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso (Prahalad, 1997).

3. Razones para el cambio

Por supuesto hay muchas razones para el cambio, pero es posible clasificarlas en dos tipos principales: causas externas y causas internas.

Como causas externas para el cambio pueden encontrarse: nuevas tendencias de mercados; nuevos consumidores con nuevas necesidades; innovaciones tecnológicas; nuevos competidores; la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar; la globalización y la “glocalización” de los mercados; las presiones por la “ecosostenibilidad”; el desarrollo de los sistemas de comunicación e información; y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas.

Causas internas pueden ser: el desarrollo mismo de la organización; nuevas visiones de futuro de la Dirección; cambios estructurales; nuevas estrategias competitivas o nuevas circunstancias como fusiones o alianzas.

Independientemente del tipo de causas que generen el cambio, en la búsqueda de mejores resultados, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que la impulsan a ello y cuáles son los resultados esperados (Grouard & Meston, 1996, p.15).

Lo cierto es que las nuevas circunstancias demandan nuevas formas de manejar las organizaciones. Las empresas son forzadas a cambiar y sería mejor que lo hicieran por sí mismas. El panorama ya no es tan familiar como en el pasado y de hecho puede enfrentar a nuevos paradigmas que hoy puede ser desconocidos (Hodge, Anthony, & Gales, 1996, p.359) (Ver, Figura 2):

Figura N°. 1 Cambios en el entorno competitivo

Estabilidad	está cambiando a	Cambios permanentes
Entorno predecible	está cambiando a	Entorno no predecible
Estancamiento	está cambiando a	Innovación
Familiaridad	está cambiando a	No familiaridad
Aburrimiento	está cambiando a	Excitación
Certeza	está cambiando a	Incertidumbre
Atrofia	está cambiando a	Nuevas fortalezas

Fuente: Hodge, Anthony & Gales (1996).

Pero, ¿todos los ejecutivos escuchan el sonido del cambio? Desafortunadamente, no. Como Barker anota (Barker, 1995, p. 229), permanentemente hay personas que dicen nuevas cosas y crean nuevas realidades, pero muchos gerentes son incapaces de oírlos y verlos. Solo los gerentes que entiendan y actúen en consecuencia alcanzarán resultados exitosos y consistentes.

4. Niveles y velocidad del cambio

En general, pueden reconocerse dos niveles de cambio: superficial y en profundidad (Grouard & Meston, 1996, pp.15-17) o, en el mismo contexto, cambios de primer orden o transaccionales y cambios de segundo orden o transformacionales (Burke & Litwin, 1992; Garratt, 1987).

Ahora bien, el término “superficial” puede interpretarse como algo trivial, pero no es así, pues significa pequeños y continuos cambios que involucran estrategias, estructuras, procesos, algunas transformaciones físicas, entre otras; los cuales tienen como característica el hecho de que son fáciles de decidir, rápidos para implementar y con costos limitados. Un ejemplo de estas características se encuentra en muchas prácticas de Kaizen.²

No existe limitación para la cantidad de cambios “superficiales” que pueden existir, pues es posible que algunos de ellos terminen generando cambios en profundidad, ya que pueden afectar áreas cruciales en la organización. Este es un efecto bastante común; de hecho, uno de las recomendaciones más importantes a tener en cuenta en los procesos de transformación hacia los cambios de segundo orden es que se necesita generar “pequeñas victorias” para mantener el entusiasmo, mientras la organización consigue resultados mayores (Kotter, 1997, pp.129-143).

Por otra parte, existen los cambios profundos o de segundo orden que tienen un gran impacto en las organizaciones, pues afectan su cultura, posiblemente sus prácticas, su visión, sus estrategias, su estructura y otros elementos. La característica de dichos cambios es que generalmente son más costosos, demandan mucho tiempo e impactan muchas áreas dentro de las organizaciones, con consecuencias posiblemente a largo plazo. Los cambios en profundidad son riesgosos y, por supuesto, deben ser realizados cuidadosamente debido a los efectos que pueden traer para las empresas.

Así, es muy frecuente que los cambios en profundidad se asocien con cambios radicales y los superficiales con pequeñas transformaciones.

En esta misma línea de análisis, se pueden clasificar los niveles de cambios como: deductivos, cuando se enfocan a las transformaciones estructurales más profundas; e inductivos, cuando se refieren a elementos más concretos de la organización. Estos conceptos también hacen referencia a la forma como se despliega el cambio de lo general a lo particular (deductivo), o de lo particular o específico a lo general (inductivo); es decir, los que parten de modificaciones en la filosofía de la organización (misión, visión, valores) y buscan llegar a los cambios en la forma cotidiana de actuar, y los que se generan a partir de elementos concretos (personas, procedimientos, equipos, infraestructura y otros) para lograr transformaciones estructurales (Mintzberg & Westley, 1992).

Entonces, surge la pregunta: ¿qué puede anotarse acerca de la velocidad del cambio?

Es difícil definir la velocidad del cambio pues eso depende de diversas circunstancias: el nivel de cambio deseado, la cultura organizacional, el compromiso de la gerencia, la cantidad de personas involucradas, entre otras. No obstante, algunos

2 Kaizen: Kai, cambio, Zen, bueno. Palabra japonesa que se traduce comúnmente como mejora continua.

cambios necesitan desplegarse lentamente pues demandan ajustes organizacionales y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno, por ejemplo. Una de las tareas más difíciles para la alta dirección es aprender cuándo y cómo acelerar o demorar el cambio.

5. Principios básicos del cambio

No es fácil definir principios sobre el cambio que puedan ser comunes para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentar; sin embargo, al explorar modelos propuestos por varios autores (Quinn, 1997; Grouard & Meston, 1996; Handy, 1993; Brill & Worth, 1997; Deming, 1989) pueden definirse cinco principios que están presentes en muchos procesos exitosos:

- Principio holístico.
- Principio de rompimiento.
- Principio de constancia.
- Principio de no preferencia.
- Principio de indeterminación.

El *principio holístico* significa que es necesario actuar sobre todos los componentes que en la organización puedan tener influencia en el proceso, si se desea que los cambios se realicen en forma consistente. Dichos componentes pueden incluir los que definen las acciones organizacionales (estrategias, estructura, equipos, servicios, productos y otros), o los que representan su filosofía (valores, cultura organizacional, motivación). Si el proceso de cambio no los toma en consideración de una manera integral, buscando conseguir sinergias, es factible que no se logren los objetivos propuestos.

Por otra parte, el *principio de rompimiento* significa que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso. Dicho principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro. Algunos autores definen su idea de cambio con este principio (Lewin, 1951; Kotter, 1997) y desarrollan sus estrategias a partir del mismo. En esencia, el cambio genera inestabilidad mientras se logra la transformación.

El *principio de constancia* es fundamental, pues muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso (Senge, et al, 2000, p.5). El mejor camino para conseguir resultados consiste en dar permanentemente soporte a la idea de transformación, proveyendo recursos para tal fin y, sobre todo, manteniendo el espíritu, la energía y la disposición para cambiar.

Adicionalmente, si una organización inicia el proceso de cambio sin mantener la constancia, el proceso puede fallar y su gente puede adquirir una actitud escéptica que podría afectar futuros intentos. Más aún, algunos autores insisten en el fomento de los cambios consistentes (Deming, 1989; Lucas, 1997; Kotter, 1997; Dionne Du-

ddy & Reig Pintado, 1994) y anotan que esta es una de las tareas más difíciles para la gerencia.

El *principio de no-preferencia* está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio (Grouard & Meston, 1996) pues el éxito depende de cómo una organización compromete en su implementación a todas las personas afectadas por el mismo. Si una empresa intenta iniciar cambios, –no con las personas que se verán afectadas por los mismos sino a pesar de ellas, el proceso puede fallar–.

El *principio de indeterminación* expresa que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado (Grouard & Meston, 1996). La mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles. La organización y sus líderes de cambio deben manejar diversas variables, pero es realmente imposible dominarlas todas; por eso deben definirse muy bien los objetivos y los líderes deben controlar la dirección y la dinámica del proceso.

6. El proceso de cambio

El conocimiento sobre cómo ocurre el cambio es la piedra angular de muchas investigaciones en el campo de los negocios, el comportamiento organizacional, la psicología, la religión, la filosofía y otras disciplinas. El misterio del proceso de cambio ha sido muy estudiado, pero aún hoy algunos de sus elementos todavía permanecen desconocidos.

Por supuesto, no todos los cambios tienen los mismos ritmos y se desarrollan de la misma forma pues eso depende de circunstancias inherentes a la cultura de la organización, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección y otros factores. Sin embargo, hay dos enfoques generales que pueden reconocerse en estos procesos: los cambios planeados y los cambios no planeados.

Los cambios planeados tratan de definir qué tipo de transformación desea la organización utilizando un proceso estructurado paso a paso. Esto es el campo de disciplinas como el Desarrollo Organizacional (OD). De hecho, algunos autores dicen que “OD representa un proceso y una técnica que permite a las organizaciones dar forma a su cultura, determinar cómo y cuándo los cambios son útiles, hacerlos y evaluar sus resultados” (Marguiles, 1972). Estos son los cambios formales que generalmente emergen como una estrategia de mejoramientos y desarrollo proveniente de la alta dirección.

Por otra parte, los cambios no planeados son los cambios que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado. Llegan a ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes.

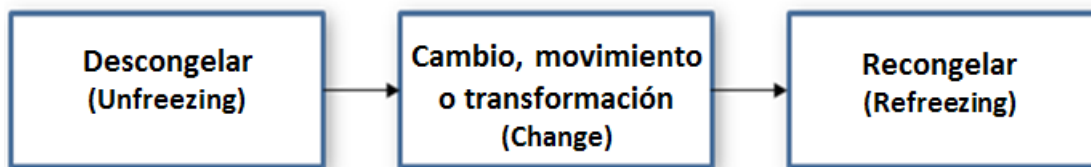
En general no existe un proceso ideal, pues ante la sensación de que lo mejor en este campo debieran ser los cambios planeados, la realidad es que en una época de cambios tan dinámicos las organizaciones deben estar preparadas para manejarlos ambos tipos de cambios. Además, es necesario entender que debido a la complejidad inherente al concepto mismo, es realmente difícil tener el 100% de la información antes de iniciar los cambios y un 100% de certeza de éxito. En suma, los cambios siempre tienen cierto grado de incertidumbre.

De esta manera, se encuentran varias aproximaciones para explicar el proceso de cambio, de donde resulta que definitivamente su adecuada comprensión y manejo es considerada una de las competencias centrales que deben adquirir las organizaciones. Se estima que incluso debido a errores en el manejo de los procesos por falta de conocimiento de los mismos hay una alta tasa de fracasos en los intentos de transformación organizacional, del 80% o superior (Burnes, 2005).

Dentro de los diversos modelos existentes se han escogido para su revisión algunos que plantean principios claros de acción, haciendo hincapié en que no son las únicas propuestas en su campo. Sin embargo, sirven para realizar una primera aproximación a la comprensión de cómo enfocar los procesos de cambio organizacional.

Vale la pena iniciar la presente exploración desde la propuesta realizada por uno de los autores considerados como pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, pues a pesar de recibir fuertes críticas de otros, estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo: Kurt Lewin y su modelo de los tres pasos (Lewin, 1951; Burnes, 2004) (Fig.8): descongelar, cambiar y recongelar, como se muestra en la figura 2.

Figura N°. 2 Proceso de cambio-Modelo de Kurt Lewin



Fuente: Lewin (1951).

El modelo propuesto forma parte de lo que Lewin denominó la “aproximación planeada al cambio”³ y plantea una ruta muy clara para lograr los resultados deseados:

Descongelar

El descongelamiento ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esta etapa es la más dura de todas porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla.

Completando el esquema de Lewin y asumiendo el planteamiento de Grouard y Meston (1996., p. 72) e igualmente por Schein (1996), es posible dividir el descongelamiento en tres subfases: 1) rompimiento, 2) ansiedad y 3) seguridad.

El rompimiento se origina cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que se están gene-

³ Planned Approach to Change: Field Theory, Group Dynamics, Action Research and 3-Step Model (Burnes).

rando y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones; por ello aceptan la necesidad de cambiar: es un rompimiento con los paradigmas actuales.

Por otro lado, la ansiedad es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes, necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción; en consecuencia es una etapa muy emocional. La seguridad aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, es decir, una seguridad psicológica sobre la formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

Por otra parte, surge la pregunta: ¿cómo iniciar el proceso de descongelamiento con éxito? Tal y como lo sostiene John Kotter (1997, pp. 37-53), lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia, una inestabilidad con el *statu quo*, basada en la visión organizacional. Kotter está en lo cierto, por ello los gerentes deben desarrollar dicho trabajo utilizando comunicaciones, persuasión, reuniones formales e informales, y, si es necesario, manipulación o amenazas explícitas o implícitas. Obviamente estas últimas son las menos recomendadas porque no aseguran el mantenimiento del compromiso por largo tiempo, pero puede ser el único camino en muchos casos.

Cambio o movimiento

El objetivo del cambio o movimiento es guiar a la organización hacia el estado deseado. Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la gerencia porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una claridad meridiana sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia, en lo que se refiere a las nuevas formas de pensar y de actuar.

Esta fase, absolutamente vital en el proceso, es de aprendizaje (Kreitner & Kinicki, 1995, p. 566) y determina la posibilidad de una transformación exitosa. Hay muchos temas gerenciales que pueden ser útiles para su despliegue ordenado, pero los elementos de reingeniería utilizados, pensando en la gente y no solo en los procesos, pueden ayudar convenientemente (Guízar M., 1998, p. 30).

Recongelar

Recongelar es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en su actividad cotidiana. Esta etapa es realmente importante porque los cambios requieren ser estabilizados y la gente necesita asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta. Es una etapa donde las personas integran las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su propia personalidad, valores y actitudes.

Algunas veces los gerentes olvidan la importancia de esta fase final y asumen que cuando la gente conoce y entiende las nuevas formas las adoptarán automáticamente. Sin embargo, esto es un gran error y la transformación frecuentemente fracasa por tal motivo. Los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos.

Entre los modelos de gestión del cambio que buscan ayudar a las organizaciones en la búsqueda de transformaciones consistentes, vale la pena destacar el de Lippitt, Watson, & Westley (1958), el sistema de cambio total de Kilmann (1989) y también el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995).

El modelo de Lippitt, Watson y Westley's incluye una mención específica al rol que juegan agentes o consultores externos de cambio dentro del proceso y determina siete fases:

1. El desarrollo de una necesidad de cambio.
2. El establecimiento de una relación para el cambio entre el agente de cambio y la organización.
3. El diagnóstico de problemas y objetivos específicos de transformación.
4. Planeación. La definición del camino hacia la transformación.
5. Acción. La implementación del nuevo proceso.
6. La estabilización y al evaluación.
7. Finalización. La terminación del proceso de transformación.

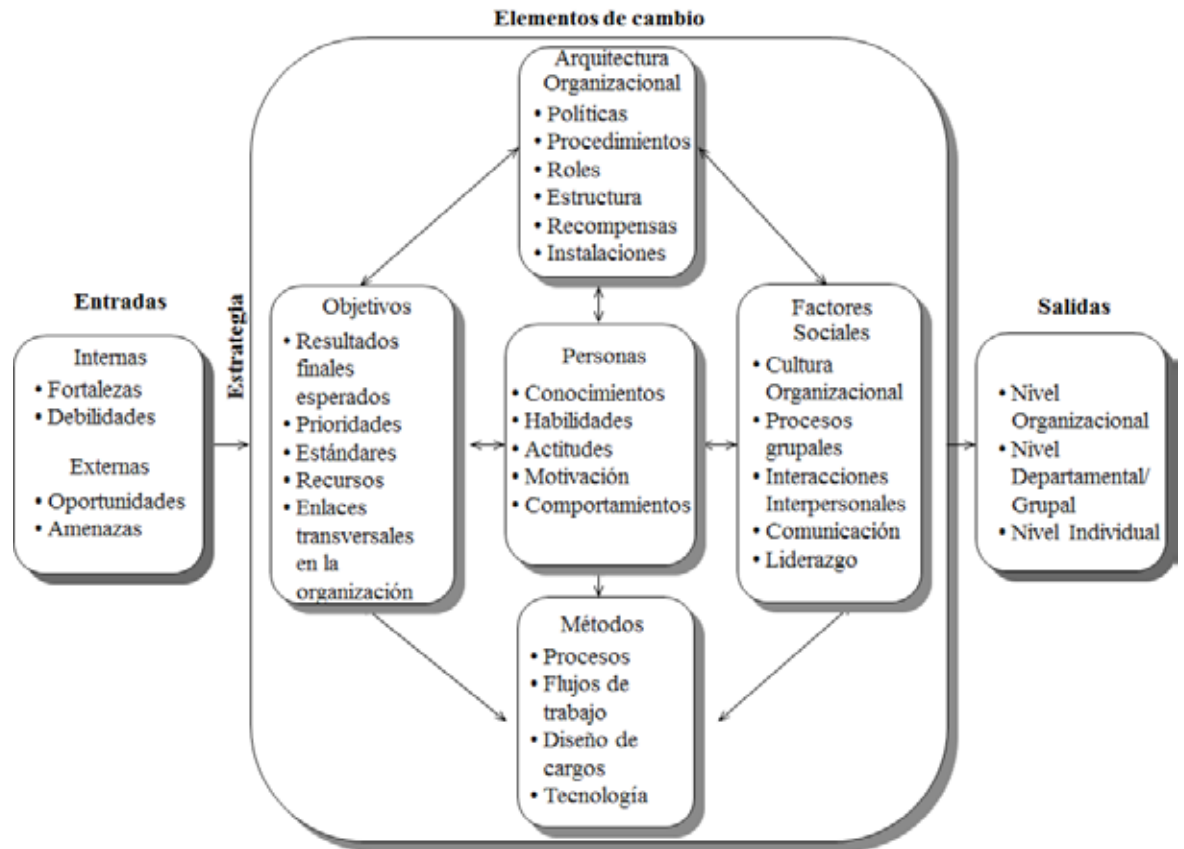
Como se observa, el primer paso es el mismo planteado por Lewin, los pasos 3, 4 y 5 son los mismos de la segunda fase en su modelo y el paso 6 es igual a la fase 3. No es fácil implementar este modelo exactamente en la misma secuencia, pero provee una buena directriz para conseguir resultados en la búsqueda de la transformación.

Un modelo más amplio de cambio es el planteado por Ralph Kilmann (1989) puesto que especifica los aspectos más importantes a manejar, a fin de lograr consistencia en el proceso. El modelo presenta cinco fases: 1) inicio del programa, 2) diagnóstico de problemas, 3) planeación de las "trayectorias", 4) implantación de las "trayectorias", y 5) evaluación de resultados.

En este modelo el foco central son las "trayectorias" definidas por Kilmann como puntos claves de elementos críticos: 1) cultura, 2) habilidades gerenciales, 3) construcción de equipos, 4) estrategia-estructura, y 5) sistemas de recompensas. La cuidadosa intervención en estas cinco "trayectorias" asegurará mejores resultados en el camino a la transformación.

Otra aproximación interesante es el Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner y Kinicki (1995) presente en la figura 3, (Fig.9) que toma una perspectiva general del cambio organizacional, definiendo el proceso con una concepción sistémica donde todos los elementos se influyen mutuamente. Este modelo luce complejo, pero en realidad es muy sencillo de entender y abarca diversos elementos presentes, implícita o explícitamente, en otras propuestas.

Figura N°. 3 Modelo sistémico de cambio



Fuente: Kreitner y Kinicki (1995).

Siguiendo la estructura sistémica del modelo, se observan los tres componentes centrales: entradas, elementos básicos de cambio y resultados o salidas. Kreitner y Kinicki (1995) basaron dicho modelo en el trabajo de otros autores (Fuqua & Kuruis, 1993; Nadler & Tushman, 1989) y su labor también se ha tenido en cuenta como fundamento para algunas propuestas modernas de transformación organizacional.

En el modelo hay muchos elementos interesantes, pero es importante destacar que los cambios se asumen partiendo de los planes estratégicos de la organización, los cuales a su vez toman en cuenta factores internos y externos, consideran numerosos elementos que pueden ser cambiados y generan insumos en tres niveles: organización, grupos e individuos. En este modelo es posible entender que los esfuerzos de cambio demandan un fuerte compromiso y objetivos muy claros por parte de los gerentes para conseguir resultados que generen competitividad.

7. Propuestas para orientar los cambios organizacionales

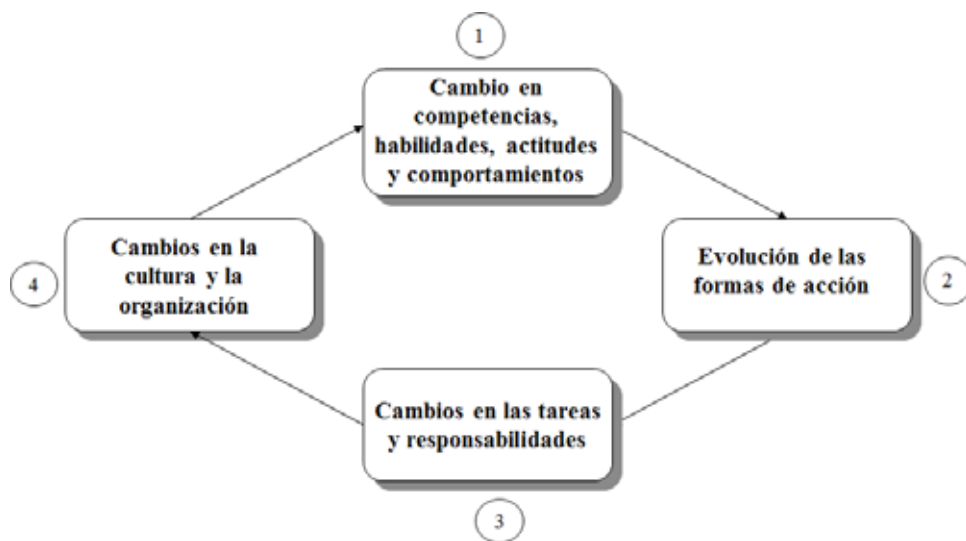
Independientemente de cuál modelo decida la organización utilizar para producir cambios, es importante entender que estos no ocurren por generación espontánea, debido a la buena voluntad o solamente a las buenas intenciones. Los cambios demandan acciones intencionales y dependen de cuál es la idea que tiene la organización sobre el camino a seguir para generar transformación.

Generalmente se plantean dos aproximaciones diferentes para generar cambios (Beer, Eisenstat & Spector, 1990):

- De las actitudes a las tareas.
- De las tareas a las actitudes.

Conforme a la primera, la transformación puede iniciarse con una evolución de las competencias, las habilidades, las actitudes y los comportamientos de las personas de la organización, sustentados en que son la esencia para los cambios consistentes e incrementales (Grouard & Meston, 1996) (Fig.10):

Figura N°. 4 Primera aproximación para la generación de cambios: enfoque del comportamiento



Fuente: Beer, Eisenstat & Spector (1990).

La pregunta central sería, ¿cómo puede generar una organización una consistente evolución de las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores? Muchos consultores piensan que es suficiente con seminarios, cursos, reuniones y contacto directo con las personas, pero infortunadamente lo anterior no es suficiente, pues eso depende totalmente de la voluntad y la emoción de las personas, donde se sustenta la resistencia al cambio.

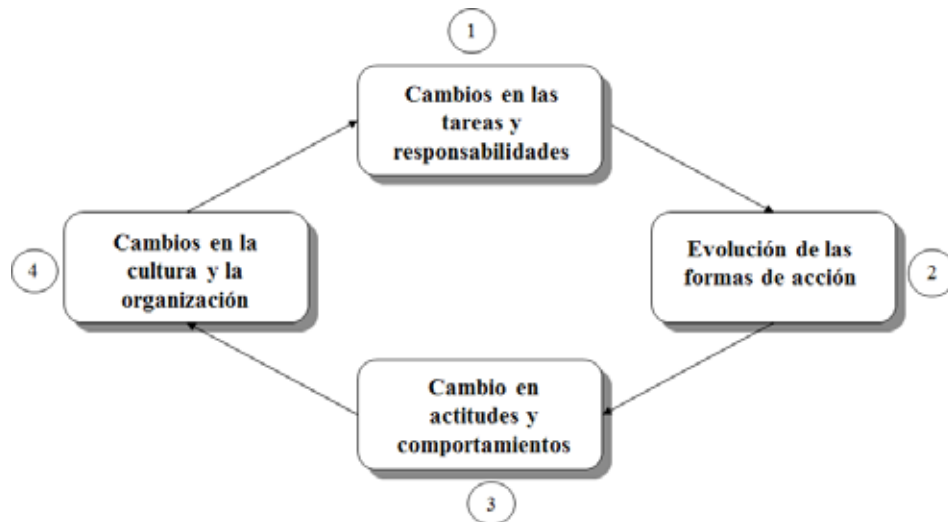
El primer elemento que debe trabajar la gerencia para conseguir un cambio de actitudes es en la definición o redefinición de las declaraciones de misión, visión y valores; el papel de los gerentes; y los objetivos y políticas individuales y organiza-

ciones acerca de la importancia del factor humano en la organización. Una vez se tenga esto claro, puede continuarse con los procesos de capacitación y mejoramiento de competencias.

El modelo indica que, en ese orden de cosas, se logrará una evolución en la forma como actúa cotidianamente la organización, lo que facilitaría los cambios en las tareas y procedimientos para llegar a la transformación organizacional. Esta propuesta tiene mucha fuerza en su esencia pues está centrada en las personas, pero por esa misma razón puede demandar más tiempo para su implantación; es un modelo interesante para aplicar cuando la organización puede actuar pausadamente para conseguir los resultados.

El segundo enfoque determina que las actitudes y comportamientos son fuertemente influenciados por las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a las personas, tal como se especifica en la figura 5. (Fig.11).

Figura N°. 5 Segunda aproximación para la generación de cambios: enfoque de las tareas



Fuente: Beer, Eisenstat & Spector (1990).

La esencia del modelo está en la suposición de que en el momento en que una persona ejecuta repetidamente tareas específicas, terminará adoptándolas como parte de su cotidianidad, lo cual generará nuevas costumbres y actitudes. Esta aproximación tiene su base en el poder de las reglas, procedimientos, control y estructuras definidas, dejando en segundo plano la base de todo el desarrollo: las personas.

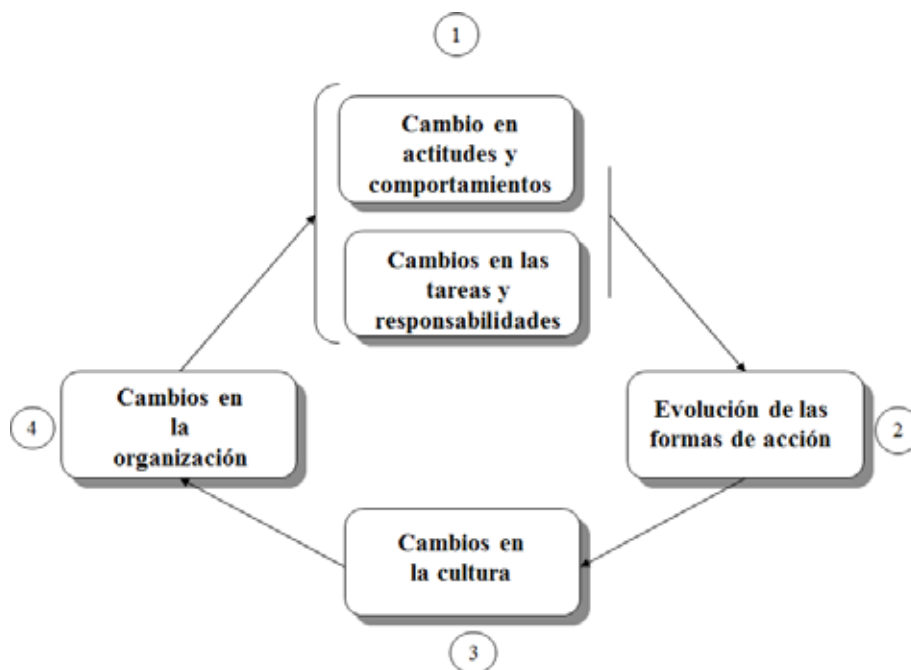
El modelo es válido en la medida en que obtiene resultados a corto plazo basándose en el uso de la autoridad y manteniendo una estricta supervisión. El problema es que al suponer a las personas supeditadas a las normas, puede ocasionarse mucha resistencia y los resultados pueden ser efímeros y no sostenibles a largo plazo.

Por otro lado, algunas teorías de gestión organizacional son basadas en este concepto, lo cual ha ocasionado fuertes impactos en las organizaciones modernas. Un ejemplo es la gran controversia por la aplicación de la reingeniería de procesos en

todo el mundo como un mecanismo –equivocado por cierto–, para optimizar procesos priorizando la reducción de personal. Otro ejemplo es la búsqueda de la calidad con certificaciones al estilo ISO 9000, suponiendo que la elaboración de los manuales y procedimientos automáticamente consigue los resultados previstos.

Existe una tercera aproximación, que toma en consideración los dos modelos anteriores, enfocado en conseguir resultados trabajando paralelamente tanto a la gente como a las tareas, ver figura 6 (Fig.12):

Figura Nº. 6 Tercera aproximación para la generación de cambio: enfoque hacia el comportamiento y las tareas



Fuente: Beer, Eisenstat y Spector (1990).

Esta aproximación reconoce que es importante explorar nuevos caminos de acción como consecuencia de cambios en las actitudes y comportamientos y, al mismo tiempo, en el rediseño de procesos. Este modelo es lógico y demanda que los gerentes trabajen simultáneamente en dos aspectos: sensibilizando a los individuos y a los grupos, y trabajando en los ajustes requeridos en las operaciones del negocio.

Conclusiones

Tal y como lo plantean Mintzberg y Westley (1992), “el cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente” (Mintzberg y Westley 1992,).

En este contexto, puede afirmarse sin lugar a dudas que, independientemente de las presiones del entorno, los cambios están motivados y dirigidos fundamentalmente

por la motivación, oportunidad y capacidad de las organizaciones para lograrlo (Zhou, Tse, & Li, 2006). Por ello los diversos conceptos inherentes a los procesos deben ser explorados a profundidad antes de iniciar acciones en ese sentido.

Claro está que en la actualidad es muy raro encontrar quién discuta la importancia de considerar a la gente como el objetivo central de las organizaciones y el cambio como la base de la competitividad. Por eso, los esquemas centrados en las personas representan un camino de pensamiento y acción que ayudan a la gerencia en sus responsabilidades de mantener a las empresas en el camino del mejoramiento permanente. Es el campo de acción de disciplinas como el Desarrollo Organizacional que, a pesar de que algunos autores sostienen que solamente prosperó en la década de los años setenta y los años ochenta del siglo pasado (Hernández y Rodríguez, 1996, p. 255), y que tiene algunas ideas controversiales (Chiavenato, 1995, p. 651), otros autores piensan lo contrario, pues opinan que es el mejor camino para conseguir competitividad (Koontz & Weihrich, 1994, p. 439; Guizar, 1998, pp. 4-12; French & Bell, 1996, pp. 2-24).

Por supuesto que estos parámetros deben revitalizarse permanentemente e incorporar nuevos avances y tendencias en las ciencias del comportamiento humano. Por ejemplo, nuevos campos a explorar en este terreno son la gestión del conocimiento; el capital intelectual; las organizaciones que aprenden; la gestión en diferentes procesos interculturales; la influencia del nuevo mundo cibernético en la velocidad del cambio; los cambios en los roles del liderazgo; el liderazgo situacional y transformacional; las nuevas relaciones en las organizaciones virtuales; y muchos más. El futuro es incierto pero las organizaciones que usen consistentemente los conceptos de cambio, planeado o no planeado, tendrán ventajas a través de las herramientas analíticas y prácticas que este trae consigo.

Los temas tratados y otros en la misma dirección son retos permanentes en el campo de la gestión moderna de organizaciones y los gerentes encontrarán en estos puntos algunos de sus principales compromisos hacia el futuro.

Referencias bibliográficas

- Barker, J. A. (1995). *Paradigmas - el negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). "Why Change Programs Don't Produce Change". En B. Grouard, & F. Meston, *Reingeniería del cambio* (Vol. 68, pp.158-166).
- Brill, P. L., & Worth, R. (1997). *The four levers of corporate change*. New York: AMACOM.
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). "Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity". *EBS Review*(27, pp.9-21).
- Burke, W., & Litwin, G. H. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change". *Journal of Management*, 18(3).
- Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*, en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14079040&lang=es&site=ehost-live> (Recuperado el 15 de febrero de 2011)

- _____ (2005). "Complexity theories and organizational change". *International Journal of Management Reviews*, en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18942803&lang=es&site=ehost-live> (Recuperado el 15 de febrero de 2011)
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de Administración*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). "Meeting the Challenge of Disruptive Change". *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 66-76).
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dionne Duddy, G. W., & Reig Pintado, E. (1994). *Reto al Cambio*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones a las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- Fuqua, D., & Kuruis, D. (July-august de 1993). "Conceptual Models in Organizational Consultation". *Journal of Counseling & Development* (pp.602-618).
- Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: and the need for directors who think*. London: Gower Publishing Company.
- Grouard, B., & Meston, F. (1996). *Reingeniería del Cambio*. México, D.F.: Alfaomega.
- Guízar M., R. (1998). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Handy, C. (1993). *La Edad de la insensatez*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Hernández y Rodríguez, S. (1996). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). *Organization Theory: a Strategic Approach* (2 ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Jørgensen, Hans Henrik; Owen, Lawrence; Neus, Andreas. (2010). *Making change work*. (I. Corporation, Ed.), en (Recuperado el 26 de abril de 2010) <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03100usen/GBE03100USEN.PDF> (Recuperado el 26 de abril de 2010).
- Kerber, K. &. (2005). "Rethinking Organizational change: reframing the challenge of change management". *Organization Development Journal*, 3(23), pp. 23-38).
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotter, J. P. (1997). *El Líder del Cambio*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3 ed.). Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.

- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt and Brace.
- Lucas, J. R. (1997). *Fatal Illusions: shredding a dozen unrealities that can keep your organization from success*. New York: AMACOM.
- Marguiles, N. (1972). "The Myth and the Magic in D.O". *Business Horizons*, 15(4).
- Marshak, R. J. (2002). "Changing the Language of Change: How New contexts and Concepts are Challenging the Ways we Think and Talk about Organizational Change". *Strategic Change*, 11(5, pp. 279-286).
- Merriam Webster. (2011). *Merriam Webster*. en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/> (Recuperado el 22 de marzo de 2011)
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). "Cycles of Organizational Change". *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, pp.39-59).
- Morrison, I. (1996). *The Second Curve: Managing the velocity of change*. New York: Ballantine Books.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1989). "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation". *Academy of Management Executive*, (pp.194-203).
- Prahalad, C. K. (1997). "Estrategias para el crecimiento". En R. Gibson, *Repensando el futuro* (págs. 73-91). Bogotá, Colombia: Editorial NORMA.
- _____. (2010). Why Is It So Hard to Tackle the Obvious? *Harvard Business Review*(88(6)), 36.
- Quinn, R. E. (1997). *Sabiduría para el cambio*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Real Academia Española (2011). *Real Academia Española*. <http://www.rae.es/rae.html> (Recuperado el 22 de 3 de 2011).
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (6 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Management Learning". *Systems Practice*, 9(1 pp. 27-47).
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje* (1 ed.). Bogotá: NORMA.
- Zhou, K. Z., Tse, D. K., & Li, J. J. (2006). "Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences". *Journal of International Business Studies*, 37(2, pp. 248-263).

