

CAMBIO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo tiene como foco el cambio organizacional, desde el punto de vista de su aplicación en las organizaciones, por tanto en un primer momento, se busca determinar cuál es el significado del término cambio organizacional, esto en razón a que su definición implica la consideración de varios elementos.

Se propone inicialmente una definición desde el punto de vista de procesos, en el cual, cambio, es todo aquello que implique una nueva forma de ejecutar dichos procesos, que pueden y de hecho afectan el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones.

Esa afectación de la que hablamos produce, por supuesto, una reacción tanto a nivel individual de las personas como de la organización en general, la cual genera la necesidad de establecer conjuntamente elementos de cohesión que empalmen la metas y dispositivos metodológicos con las expectativas de cambio, acelerando de esta manera su aceptación y facilitando los procesos de direccionamiento en las organizaciones.

CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio es una sucesión de hechos que se producen de una forma adecuada en el tiempo. Porret (2007) plantea que las organizaciones deciden cambiar cuando la forma en que se están dirigiendo hacia sus objetivos, no genera el resultado deseado, y por tanto se deben tomar decisiones contemplando una visión a futuro.

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse con gran rapidez y agilidad a un entorno cambiante, que las obliga a buscar maneras de sobrevivir, atendiendo a las exigencias de velocidad y de complejidad del cambio. Algunas veces los cambios ocurren a una velocidad que sobrepasa la capacidad de ajuste y adaptación de la organización para responder a la situación, lo cual genera discontinuidades e implicaciones negativas que afectan directamente la proyección hacia futuro, pues la brecha se hace más grande. Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), el cambio es una prueba para la capacidad de los gerentes y los empelados de una organización, pues cuando éste no se alcanza, los costos son muy altos.

Goñi (1999) asegura que el cambio sólo se produce cuando las personas de la organización en su conjunto, adquieren sentido de pertenencia por la organización y se desplazan en una misma dirección hacia los objetivos futuros. Una empresa está preparada para el cambio, cuando las personas que la conforman también lo están, pues todo cambio en aquellas, afectará directamente a estas, sólo si se fijan objetivos personales frente al cambio, analizando cada persona y equipo, se puede establecer una ruta de intereses en él, de tal forma que no se generen traumas colectivos y rechazos.

Diferenciar el cambio que se da en las organizaciones de manera inevitable, del cambio que es producido por los miembros de una organización, previa planeación, es importante cuando se habla de cambio organizacional. Este último es definido por Hellriegel y Slocum (2009) como un intento deliberado, orientado a las metas, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera.

El cambio organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible, según los planteamientos de Rodríguez (1996), ya que es espontáneo y surge como parte del intercambio organizacional normal. Se da porque la organización y su ambiente se encuentran superpuestos, por tanto un cambio en alguno de ellos genera una modificación inmediata en el otro. Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) tienen una definición similar de cambio organizacional, pues también lo consideran algo no planeado y un poco caótico, o planeado y relativamente tranquilo, aunque sus planteamientos sugieren que los cambios organizacionales, que son a gran escala, rara vez ocurren sin un grado de caos considerable.

El cambio organizacional es definido por Porret (2007) como los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones, es decir, “adoptar ideas o conductas nuevas por parte de la empresa”, según palabras de Daft (2004: 374), provocado por modificaciones en el ambiente interno o externo. Una definición similar es planteada por Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden (1983), quienes consideran que el cambio organizacional es la

adaptación de la organización a las demandas de cambio que exige el medio ambiente en el cual ésta opera.

El cambio organizacional implica no llevar a cabo un cambio de las cosas de manera gradual, sino por el contrario, un cambio en toda la organización y abarcando todas las variables de ésta, para que sea exitoso, según lo plantean Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), ya que es un proceso difícil y costoso.

Vargas (2007), afirma que el cambio organizacional ocurre a una velocidad turbulenta, ocasionada por las transformaciones que se dan en el medio ambiente y a nivel interno, algunas veces en procesos conflictivos, ya que dada la velocidad de ocurrencia de los acontecimientos, es necesario implementar cambios revolucionarios, modificaciones de estrategias, de estructura organizacional, entre otros.

El cambio organizacional se presenta cuando surgen fuerzas que generan una necesidad de llevar a cabo transformaciones en una o más secciones de la organización (Chiavenato, 2000). Las fuerzas exógenas que provienen del ambiente, como la tecnología, la sociedad, oportunidades o limitaciones, entre otras, generan la necesidad de introducir cambios al interior de la organización; las fuerzas endógenas por el contrario, crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, surgen del interior de la organización como producto de la interacción de las personas y las diferencias entre los objetivos y los intereses.

Fernández-Ríos (1999), hace una definición un poco más amplia del cambio organizacional, al considerarlo un proceso mediante el cual una organización llega a ser de un modo diferente al que era en un momento anterior, cuyo reto para todas las personas de la organización, es que se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la misma. Por ello es común entender el cambio organizacional, en palabras del autor, como el proceso a través del cual una organización se transforma progresivamente para adaptarse permanentemente a las exigencias y requerimientos del entorno.

Una idea básica del concepto de cambio organizacional, para comprenderlo en toda su amplitud, la dan Rodríguez *et. al* (2004), quienes lo definen como la diferencia en forma, cualidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional, haciendo referencia a Van de Ven y Poole. Del mismo modo especifican que este concepto básico encierra tres ideas: la diferencia, los diversos momentos, y los diversos estados de la misma organización.

Garzón (2005) da una definición del concepto de clima *organizacional*, haciendo énfasis en la adaptación, como la capacidad de las organizaciones para ajustarse mediante el aprendizaje a las diferentes transformaciones que sufre su medio ambiente interno o externo. En otras palabras, Ver-

tice (2008) lo define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. De igual forma sustentan que los *cambios organizacionales* surgen de la necesidad de romper el equilibrio actual, para trasformarlo por otro que conlleve más beneficios.

Enfatizando la adaptación y la sobrevivencia, Soria (1998) afirma que el cambio organizacional es el proceso que lleva a cabo la organización a largo plazo, para sobrevivir, crecer, adaptarse al medio ambiente externo o cambiar de orientación en las metas perseguidas. En contraste, plantea que también se presenta cambio organizacional a corto y mediano plazo, haciendo énfasis en la adaptación y control de las fuerzas y medio ambiente interno a los objetivos de la organización, aunque su magnitud es menor y se da a través de ajustes más pequeños.

Cummings y Worley (2007), haciendo una distinción frente al desarrollo organizacional, argumentan que el *cambio organizacional* procura implementar de modo efectivo el cambio planificado, a través de secuencias de actividades, procesos y tipos de liderazgo. Los autores lo consideran un concepto que se concentra en administrar el cambio de una forma global, que se puede aplicar a cualquier tipo de cambio: innovaciones tecnológicas y administrativas, decaimiento de las empresas o evolución de un sistema con el tiempo, de tal manera que las empresas se puedan enfrentar a ambientes cambiantes, iniciativas de la competencia, innovaciones, globalización o reestructuraciones.

IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El objetivo principal del *cambio organizacional*, según Hellriegel *et al.*, (1998), es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Soto (2001) plantea la necesidad de generar un cambio que permita cambiar la mentalidad de los ejecutivos y las personas, de tal manera que desarrollen la capacidad de cambiar con los elementos de cambio necesarios y de decidir su rumbo autónomamente. La idea de implementar un *cambio organizacional* es formar una organización inteligente, en la que cada persona pueda tomar decisiones frente al cambio, ya que no es una opción.

El cambio organizacional ayuda a que la empresa alcance sus metas y resuelva problemas, a través de un enfoque global, que aplica a cualquier tipo de cambio, (Cummings y Worley, 2007: 3). En cuanto a esta situación, Hellriegel y Slocum (2009), argumentan que existe un conjunto de supuestos diferentes respecto al propósito del *cambio organizacional*, que se pueden clasificar en dos enfoques generales:

Enfoque económico: el objetivo del *cambio organizacional* es crear valor para los accionistas, utilizando incentivos financieros para que los empleados modifiquen su comportamiento. Lo cual es producido por la alta gerencia, con base en las expectativas que tienen frente a los mercados financieros.

Enfoque del desarrollo organizacional: la meta es desarrollar las competencias de los empleados, de tal forma que éstos puedan resolver problemas, identificándose y comprometiéndose, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la organización.

Según Amis *et al.*, (2002) en cuanto a las respuestas que se puedan presentar a la posible resistencia al cambio en la organización, es factible que la presión coercitiva juegue un papel definitivo, al instaurar o implementar programas de transformación radicales, particularmente en el caso de que dicha resistencia sea algo generalizado al interior de la organización. Esto contradice el pensamiento de los especialistas, para quienes este tipo de adaptación (coercitiva) que ellos llaman temprana, presentaría limitaciones técnicas a la hora de su implementación (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983).

Además de las consideraciones mencionadas, es necesario que se tenga en cuenta un componente básico de gran importancia y que ya ha sido señalado suficientemente en el proceso de cambio, que se relaciona fundamentalmente con la variación de la respuesta que se deriva de los diferentes esquemas o valores interpretativos. Habitualmente dichas respuestas diferentes son consideradas como si emergieran de una dirección en la cual, los sistemas normativos no sólo definen metas u objetivos, sino también en la determinación de la dirección correcta en la cual dichas metas u objetivos pueden ser alcanzados (Scott, 1995). Consecuentemente con lo anterior, es posible afirmar que las organizaciones presentaran una variación en su estructura de valores, la cual mostrará diferencias en cómo se reflejan esos valores cuando sus componentes buscan implementar un proceso de cambio (Kabanoff *et al.*, 1995). Sin embargo, ante un sistema de valores que sea incompatible con los cambios que se están proponiendo, debe entenderse que dicho proceso de cambio se haría muy lento como resultado de la tensión que se presenta y por tanto sería poco viable llevarlo a cabo, lo anterior a modo de ejemplo.

De manera que es fundamental que se entienda, que cuando se habla de compatibilidad con los valores, también se habla de que el cambio en las creencias según Pettigrew (1987) juega un papel preponderante en el objetivo de lograr los cambios estratégicos o culturales, y es precisamente en esa dirección que surgirán nuevas prácticas, las cuales serán institucionalizadas mediante la adquisición normativa, que se asume y sostiene median-

te un proceso de legitimación (Leblebici, Salncik, Copay y King, 1991). Es importante aclarar que sin la protección de la legitimación normativa por parte un grupo numeroso de miembros, no existiría la posibilidad de que se establezcan nuevos acuerdos con la organización, lo que provocaría que los cambios de corte radicales no sean viables.

Debemos, sin embargo, explorar otras alternativas que nos permitan entender cómo responder al cambio. Según Amis *et al.*, (2002) existe otra posibilidad frente a la acción del cambio y que ocurre consecuentemente, en forma frecuente, sólo al estar presentes nuevos actores, que logran consolidar un gran poder en el momento que los cambios prescritos están alineados con el conjunto de valores de la élite organizacional (Flingstein, 1991).

De manera que al considerar los valores de un grupo de individuos que se encuentran en las posiciones más altas de la organización, dichos valores son promocionados y perpetuados y así por lo tanto son estos valores de quienes detentan el poder, para los cuales la estructuras y los sistemas están conscientemente alineados, es decir tienen sentido. Saber esto es importante porque permite afirmar que los valores que son más críticos en la determinación de si el cambio puede darse o no, podrían versen interrumpidos por los intereses o valores de aquellos miembros más influyentes de la organización.

Con respecto a la aceptación normativa de los cambios propuestos en los niveles elite o directivos, es necesario aclarar que es fundamental considerar lo que se llama la línea de salida, esto es clave si lo que se quiere es tener una estructura de valores coherente a través de toda la organización. Si los valores que han sido establecidos por miembros de la élite están en concordancia, entonces les será más sencillo trabajar en el fortalecimiento de la organización. No obstante, sin la estructura de valores como base esencial del cambio y a pesar de la resistencia que frecuentemente se da frente a las alteraciones o cambios prescritos, se podría dar la aceptación de algunos de ellos, aunque sean de aceptación superficial en toda la organización.

¿Qué hacer entonces cuando los valores de la organización no son consistentes con los cambios prescritos? Según Amis *et al.*, (2002) pueden presentarse dos cursos de acción muy claros para que la organización tome una decisión. Si son capaces de soportar las presiones ejercidas, las organizaciones presentarán algún tipo de comportamiento desafiante o manipulativo buscando maniobrar frente a la naturaleza de las presiones a las que están siendo sometidas; o adoptar una estrategia de escape de dichas presiones si se sienten obligados a dar la apariencia de cumplir (Oliver, 1991). Por tanto, a pesar de que la teoría institucional ha enfatizado en el determinismo medio ambiental, los miembros de la organización aún tie-

nen oportunidades para tomar opciones estratégicas (Child, 1972; Oliver, 1988/1991).

Según Amis *et al.*, (2002) Meyer y Rowan (1977) reconocieron plenamente que ante la presencia de ambientes fuertemente regulados, podría darse el caso de que se incorporen elementos en sus estructuras, dando la apariencia de legitimidad, pero cuidando que dichos elementos no sumen elementos a la eficiencia técnica de la organización. Teniendo esto en consideración es posible que la estructura formal de la organización, sea acoplada de forma débil al núcleo de operaciones técnicas antes de que se complete el proceso de legitimación, asegurando un costo mínimo para la eficiencia operativa.

Todo lo visto hasta el momento responde cuestionamientos sobre cómo afrontar el cambio proyectado de acuerdo a una serie de condicionamientos tanto externos como internos; ahora surge la pregunta ¿qué pasa después de la adopción del cambio? según Porac, Thomas, y Baden-Fuller (1989), la estructura de creencias socialmente compartidas se ocupa de formar y constreñir el comportamiento de la organización, en otras palabras, la lógica compartida funciona de tal forma que resulta en una acción consistente. Scott (1994) argumenta que los roles institucionalizados proveen definiciones de situaciones e identidades, de tal forma que se establezca la vida organizacional para proveer un conjunto de expectativas compartidas, según el autor estas instituciones no solamente constriñen las opciones sino que también le establecen criterios frente a los cuales la gente descubre sus preferencias.

Jepperson (1991) sugirió que la institucionalización trae consigo un orden social o patrón, además, una vez que los procesos de cambio radical son implementados en su totalidad, los valores que han permanecido dentro de la organización soportan las estructuras y los sistemas que ahora están siendo aplicados.

En la misma vía de los valores o los diversos elementos que interactúan en el proceso de cambio, es interesante conocer, por ejemplo, qué pasa con la escala de creencias de quienes deben soportar el cambio, es decir, cómo les afecta.

AFECTACIÓN EN LA ESCALA DE CREENCIAS

Las consideraciones internas del cambio organizacional, requieren entonces que se analice justamente cómo se da ese proceso. Según Armenakis *et al.*, (2007) muchos científicos, entre ellos el mismo Armenakis, Harris, y Feild, 1999; Galpin, 1996; Judson, 1991; Kotter, 1995, han propuesto ciertas variaciones en los modelos de cambio organizacional, dentro de los cuales es posible encontrar unas fases claramente definidas de desconge-

lamiento, movimiento y congelamiento, todas estas fases tienen elementos comunes sobre todo en lo relacionado con su utilidad como guía para la planeación e implementación de los cambios organizacionales.

Una clave en el origen de los modelos, es la necesidad de cambiar el mensaje para tener éxito en la implementación del cambio. Por tanto, en cualquier proceso de transformación organizacional, los receptores de ese cambio se vuelven sensibles a todo lo que escuchan, ven y experimentan, de tal manera que debemos entender que los receptores del cambio tienen condiciones previas o precursores (ejemplo cognición, emoción e intenciones) que terminan siendo parte de su proceso de toma de decisiones, lo que produce comportamientos de apoyo o resistencia al cambio.

El mensaje de cambio es transmitido tradicionalmente por agentes de cambio locales y globales, los cuales no tienen roles formales de liderazgo dentro de la organización; por otro lado, estos mensajes se presentan a la organización mediante estrategias particulares relacionadas con un momento particular. Dentro de estas estrategias podemos encontrar; la comunicación persuasiva, participación activa, prácticas de administración humana, ritos y ceremonias.

Existe un algo aparentemente no bien intencionado en todo este proceso de transmisión, que alienta la siguiente pregunta ¿por qué existe la necesidad en los agentes de cambio de ser cuidadosos en cuanto al contenido de los mensajes de cambio?, la respuesta a ello es que existe una necesidad de asegurar que ese mensaje transmitido estimule a los receptores del cambio a aceptarlo y como resultado de esa aceptación modifiquen sus comportamientos laborales.

Según Armenakis *et al.*, (2007) Georgopoulos y Tannenbaum (1957) demostraron la existencia de relaciones entre las variables precursoras, que ya han sido mencionadas arriba usando los métodos de la ciencia social y el rendimiento organizacional (Lewin y Milton, 1986) y de forma más reciente Koys (2001) presentó evidencia adicional en el sentido de que las actitudes de los empleados y sus comportamientos influyen los resultados en los negocios. Esto crea la necesidad de tener habilidad para determinar las dimensiones de los precursores importantes, a través de los cuales un cambio organizacional determinado podría ser positivo para los responsables de liderar el cambio en las organizaciones.

Es el caso de la adopción de innovaciones tecnológicas que según Armenakis *et al.*, (2007) requiere que se adopten ajustes, como en el caso del uso de los arquetipos planteados por Amis *et al.*, (2002) y de forma similar en los paradigmas y comportamientos, para lo cual se espera usar la innovación como un cambio que al implementarlo en la organización, logre modificar la estrategia, estructura y/o el sistema organizacional. Según Schabracq y Cooper, (1998) en cada tipo de cambio la teoría cumple su

papel como herramienta al ser utilizada en explicar las reacciones frente al mismo, el cual puede producir reacciones negativas en algunos receptores, ya que podría involucrar para ellos la pérdida de comodidad, teniendo en cuenta que han desarrollado un conocimiento y habilidades para ejecutar sus funciones. Para lograr el éxito, los líderes del cambio, deberán ejecutar procesos que les permitan influenciar las creencias de los receptores del cambio y realizar el monitoreo de las mismas, como una forma de evaluar el progreso.

Como ejemplo Armenakis *et al.*, (2007) hace referencia a la investigación de Ryan y Gross (1943) sobre la difusión de híbridos de maíz en granjas de dos comunidades de Iowa USA; la importancia de traer a colación este estudio, es establecer el significado de cuatro creencias sobre la difusión de la innovación, como elemento fundamental del cambio; ventaja relativa, soporte principal, eficacia y valencia. Según los autores, los primeros granjeros que adoptaron los procesos de innovación de las semillas, sirvieron como una comunidad laboratorio, donde los vecinos que aún no adoptaban la nueva semilla, pudieron observar cómo sus vecinos la aplicaban en sus plantaciones, con el recelo de poder saber el éxito obtenido por los vecinos en la plantación del híbrido como condición, para ellos adoptar posteriormente la semilla, éste paralelo permite concluir la importancia de los agentes de cambio y los líderes de opinión como apoyo principal.

También se encontró que existe un deseo implícito por parte de los adoptores en digamos vivir la experiencia por sí mismos y conocer de primera mano cual es la utilidad de la innovación para ellos mismos, lo que demuestra la importancia de la valencia para adoptar la decisión de cambio.

Según Armenakis *et al.*, (2007) adicionalmente a las creencias descritas anteriormente, existen cinco creencias fundamentales en las organizaciones a la hora de tomar la decisión de cambio, cuando hablamos de innovación:

Discrepancia: según los autores, los empleados de una organización deben saber que existe una necesidad real de cambiar. Es decir, establecer una diferencia entre lo que está pasando actualmente en la organización y lo que se desea, esto les ayuda en la legitimación de la necesidad de cambio.

Adecuación: un ejemplo de adecuación es la identificación de atributos o características únicas de una situación organizacional tal, que una acción correctiva apropiada pueda ser adaptada a una situación particular, de tal forma que se elimine la discrepancia.

Eficacia: en el contexto de los cambios organizacionales, la eficacia se puede definir como la capacidad percibida para implementar las iniciativas de cambio (Bandura, 1986).

Apoyo principal: la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1986), postula que las sensaciones individuales a través de las relaciones interpersonales de trabajo, apoyan su existencia en toda la organización. Como principal soporte de ello, se cuenta con los agentes de cambio y la opinión de los líderes, cuando se habla de agentes y cambio, puede hacerse referencia a los niveles más altos de la organización, para el caso de los líderes, su importancia radica en el papel que juegan al implementar de forma exitosa el *cambio organizacional*.

Valencia: tiene que ver con la motivación y la atracción que pueda tener el receptor frente al cambio, asociado con la percepción sobre los resultados que se presenten por el cambio en sí mismo. Según los autores la valencia se puede segmentar en dos categorías: la extrínseca y la intrínseca; la primera está relacionada con las recompensas o beneficios derivados de la adopción del cambio, y la segunda tiene que ver con, por ejemplo, la autonomía por parte de los miembros de la organización para tomar decisiones operativas, incrementando en gran medida su necesidad de satisfacción.

El cambio como una constante organizacional genera una evolución, eso lo podemos inferir de la literatura descrita hasta el momento, como en el caso de la innovación, que en concreto, una vez se incorpora a los procesos organizacionales se debe ver reflejada en el llamado desarrollo organizacional, haciendo importante descubrir cuál es la relación o cómo empalman los conceptos de cambio y desarrollo organizacional.

ENGRANAJE ENTRE CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Pettigrew, *et al.*, (2001), el campo del *cambio organizacional* no ha logrado con suficiencia comprender la dinámica y los efectos del tiempo, el proceso, la discontinuidad, y el contexto, en un mundo cada vez más complejo, dinámico, global y consciente. Donde buscar modelos generales de cambio, tiene como requisito principal, un mayor enfoque en el contexto espacio-temporal. Si se considera como un gran reto sostener una generalización en el tiempo y si además se consideran aquellas dificultades que representan unas fronteras internacionales, institucionales y culturales que empiezan a ser cada vez más tenues, se requiere lograr un entendimiento de los diversos retos o desafíos que representa comprender dicha dinámica.

Cómo afrontar el estudio del cambio organizacional

Considerando una variante del enfoque contextual, el cual se consideraba sólido en su base teórica, además de presentar una gran utilidad en la investigación que sobre el *cambio organizacional* se debe realizar, es necesario profundizar también en la exploración de los contextos, donde es importante tener en cuenta tanto el contenido como el proceso de cambio y además de qué forma éste se conecta con la variable tiempo. De manera que este enfoque contextual en el *cambio organizacional* representa para los académicos un doble desafío: 1) intentar captar los sucesos de la realidad inmediata y 2) estudiar los procesos de cambio a largo plazo en sus propios contextos, a fin de lograr desarrollar un método. Retomando los primeros trabajos sobre el particular, el contexto fue dividido en sus componentes externos e internos, utilizando para ello el punto de vista de las organizaciones.

Si nos concentramos en el contexto exterior, es posible identificar los siguientes tipos: económicos, sociales, políticos, y el medio ambiente del sector o hábita en el cual una empresa se desempeña. Al considerar el contexto interno, es necesario tener en cuenta características de los ambientes estructurales, culturales y políticos, considerando en el análisis cuáles ideas y acciones deberán ser implementadas de forma que se logre el cambio exitosamente (Petti, 1985).

Europa fue pionera en el estudio de los cambios organizacionales, allí el trabajo siempre se caracterizó por un lenguaje y unos métodos que presentaban ligeras diferencias con respecto a otros estudios de la época, sin embargo, siempre se mantuvo el interés en desarrollar estudios de tipo longitudinal de aquellos procesos de cambio que consideraban de igual forma el contexto. Mientras ésto sucedía en Europa, en los Estados Unidos Lewin, Long y Carroll, 1999; Van de Ven *et al*, 1989. Realizaban un trabajo sobre la creatividad de la organización, desarrollando la teoría y haciendo hincapié, igualmente, en el contexto como base fundamental (por ejemplo, Amabile, 1983/1988; Wood, Sawyer y Griffin, 1993). El resultado de empezar a comprender la creatividad organizacional como un ejemplo claro de cambio organizativo, teniendo en cuenta su efecto en los procesos de innovación, permitió vislumbrar la posibilidad de seguir explorando ese camino. Sin embargo, existe una limitante para examinar la creatividad organizacional y cubrir la necesidad primordial de desarrollar la investigación y el enfoque de la teoría, que se relaciona con la situación en la que los procesos creativos y los resultados se están presentando.

Todos los programas de investigación sobre el cambio de los que se ha venido discutiendo son diferentes, en la medida en que para la innovación y la creatividad los contextos juegan un papel de gran importancia en el análisis de los procesos de cambio. Si consideramos dichos procesos como

la fuente de análisis, debemos concebir todo aquello que la circunda como lo que conduce o modela el ámbito de eventos o sucesos, los cuales a su vez la determinan. Esto es una parte necesaria de la investigación. Como ya se ha mencionado, existen grandes desafíos en el análisis implícito en la investigación contextual.

La certeza de que los procesos de cambio están inmersos en unos contextos, condiciona y genera la necesidad de tener en cuenta esos contextos y estudiar con este conocimiento cómo se comporta el campo de interacción en el que los cambios surgen a medida que pasa el tiempo.

Pero ¿cómo realizar el análisis de ese campo interactivo?, la respuesta a esta pregunta se fundamenta en dos opciones; la primera tiene que ver con el número de niveles de análisis que deben ser incluidos para tratar de manera adecuada el contexto; la segunda se refiere a su complejidad. Si consideramos que no sólo hay diferentes niveles de contexto, sino también que existe una gran probabilidad de que hayan también innumerables elementos relacionados que se ubican en los diferentes niveles. Todos estos aspectos afectan de alguna manera el proceso de cambio. Existe una opción adicional y es determinar qué procesos deben ser considerados y cuáles no. En éste caso, una consideración afortunada, es que la asimetría que se presenta entre los niveles de contexto, se convierte en una fuente de cambio, ya que los procesos interrelacionados presentan un momento, ritmo, y trayectoria propios. De modo que el ritmo y la trayectoria de cambio en un sector industrial frente a los cambios de límites significativos, puede llegar a ser mucho más rápido que la capacidad de detección y ajuste de las empresas individuales para reagrupar el sector. Esa incapacidad o lentitud en la detección, en el proceso de adaptación de las empresas, y su incapacidad para reconocer que las bases de la competencia pueden haber cambiado en su sector, puede ser un factor clave para explicar la pérdida de su desempeño competitivo (Pettigrew y Whipp, 1991).

Existen adicionalmente cuestionamientos que tienen su origen en el contexto interno, que deben ser respondidos, los cuales se fundamentan en conocer el papel de la historia, la estructura, la cultura, el poder y la política, en facilitar o generar los elementos necesarios para que el cambio se lleve a cabo sin ningún contratiempo o limitarlo de tal manera que éste tenga un alcance claramente definido. Si se visualiza este mismo hecho desde el sector de la economía, también surgen preguntas sobre las relaciones existentes entre el comportamiento de la empresa, los límites cambiantes, la composición de los sectores y los efectos negativos, producto de la alteración de los ecosistemas macro económicos dentro y entre los estados-nación.

De manera que cualquier proceso de cambio debe cumplir un requisito de temporalidad para que se produzca, por tanto este hecho adquiere im-

portancia en el objetivo de seguir los resultados de la aplicación de dicho proceso, para lo cual se deben estudiar las siguientes consideraciones.

RELACIÓN DE TEMPORALIDAD EN EL CAMBIO

Pettigrew *et al.*, (2001) señala a George y Jones (2000) quienes concluyen que: La temporalidad es una característica esencial del comportamiento organizacional y no tiene mucho sentido ignorarla, considerarla como implícita o tratarla de manera inadecuada. Para George y Jones (2000), el precio de la falta de tiempo en el análisis de la organización, da como resultado una teorización insuficiente que deja de lado algunos de los grandes enigmas en temas relacionados con el liderazgo y el rediseño funcional. Sin embargo, existe una gran casualidad en el análisis temporal de la organización, es la escasa existencia de estudios sobre procesos de cambio organizacional que ofrezcan una aproximación holística y dinámica del cambio.

El análisis organizacional ha sido virtuoso al proporcionar una imagen de las dinámicas mientras son suprimidos los procesos, Van de Ven (1992) argumentó que el proceso es utilizado con frecuencia en tres aspectos en la literatura: 1) como una lógica usada para explicar una relación causal en la teoría de la varianza, 2) como una categoría de conceptos que se refieren a personas u organizaciones, y 3) como una secuencia de eventos que describen cómo las cosas cambian con el tiempo.

En la literatura es posible identificar también como ella misma, se ha enriquecido con el proceso empírico. MacKenzie (2000), por ejemplo abandonó los procesos de investigación relacionados con el *cambio organizacional* como un nuevo paradigma para las ciencias de la organización. Sobre el enfoque de procesos, MacKenzie escribió lo siguiente:

Los procesos son a menudo contenidos en forma de variables. Sin embargo y a pesar de ello, una variable de un proceso no es exactamente igual a los procesos en sí. De tal manera que nos encontramos con que los procesos se aproximan más a su comportamiento real como resultado de su encapsulamiento como variables (MacKenzie, 2000: 110).

En todo el ámbito analizado hasta el momento en los argumentos de los autores, se ha utilizado de manera provechosa el estudio sobre la evolución de una serie de elementos importantes. Es posible decir que, aquellos que generan unos argumentos más poderosos, son los que realizan la vinculación del contexto y la acción, lo cual produce una necesidad básica de exponer los mecanismos y procesos de cambio.

El éxito de la gestión del cambio

Frente a los procesos de cambio Pettigrew, *et al.*, (2001) se hace la siguiente pregunta ¿en qué consiste el éxito en la gestión del cambio? según él, las definiciones de éxito pueden estar compuestas por consideraciones o nociones de cantidad, calidad, y velocidad del cambio. Posiblemente estas definiciones pueden intercambiarse con elementos de cantidad, ritmo alcanzado y el precio de la calidad del proceso de cambio. Los posibles juicios sobre el éxito, pueden estar condicionados a quienes están realizando dicho juicio y al momento en que se realiza.

Pero debemos aceptar sin embargo, que una cosa es analizar aquellos elementos o factores que logran determinar posibles eventos de cambio y otra cosa, con un grado de dificultad mayor, es generar evidencia convincente de que un cierto patrón de cambio contribuye con iniciativas para el desempeño organizacional. Un hecho que evidencia esta situación es el surgimiento y posterior fracaso del texto de Peters y Waterman (1982) al concentrarse en muestras pequeñas, considerando sólo aquellas empresas de alto rendimiento. Esta situación deja a los estudiosos del cambio frente a dos opciones, que sería sumamente conveniente combinar: La opción 1. consiste en llevar a cabo estudios, teniendo en cuenta un amplio espectro de tiempo que permita llegar a aclarar cualquier posible asociación que se presente entre los patrones de cambio adoptado por las empresas y su desempeño financiero. Esta estrategia de investigación permite vincular el “qué” del cambio de rendimiento de la empresa, pero revela muy poco sobre el proceso y el contexto de la evolución. Opción 2: para llevar a cabo un conjunto asociado de estudios longitudinales de casos comparativos de pares de organizaciones de alto y bajo rendimiento, se debe tener en cuenta que los estudios de casos de ese tipo, darían a los investigadores la posibilidad de responder de manera acertada aquellas preguntas que se relacionan con el proceso, el contexto y la personalización de las estrategias de cambio que faciliten a las empresas construir y mantener un rendimiento superior.

Según Pettigrew, *et al.*, (2001). existe una proposición de tipo general que representa una importancia trascendental llamada las complementariedades, esto sobre todo es observable en empresas de alto rendimiento, donde existe la probabilidad de que se presente una combinación de cambios que pueden tener lugar en el mismo momento, también debemos tener en cuenta que los beneficios obtenidos de un sistema completo son más que la suma de las partes del sistema e incluso en algunos casos, podrían generar efectos negativos.

La experiencia en el cambio organizacional

Observando lo discutido con anterioridad, surge la importancia entonces de encontrar referentes que permitan a los investigadores decir en qué medida se han ejecutado las nuevas formas de organización, las referencias principalmente se hacen entre las grandes y medianas empresas de Europa, los Estados Unidos y Japón. El fin de ésto, es poder evaluar los posibles efectos en el rendimiento de las organizaciones una vez adoptaron esas nuevas formas o modelos de organización y adicionalmente, cómo se han dado los procesos de transformación desde las formas tradicionales de organización.

Es necesario aclarar, que en pro de motivar las propuestas investigativas internacionales, se debe considerar lo siguiente:

- 1) Los datos que realizan un proceso comparativo de cómo se presentan tendencias de aceptación de formas de organización innovadoras en Europa, Japón y los Estados Unidos, muestran que dicha adopción no presenta comportamientos similares, ya que aunque se presenta una dirección final que converge, surgen desde diferentes puntos de inicio y a unas velocidades de cambio diferentes.
- 2) Analizando los resultados, se puede en términos generales, afirmar que éstos muestran la existencia de un cambio incremental, más que un cambio radical en cuanto al proceso de innovación en las organizaciones. Profundizando en las tres regiones que se han analizado, para la década de 1990, las nuevas formas de organización no realizaron un proceso de suplantación, sino más bien de complementación con las formas ya existentes.
- 3) Lo que se observó es que, aunque se presentaba un patrón que tendía a la homogeneidad, existían diferencias muy profundas, hablando en términos estadísticos en cuanto a los indicadores de innovación entre las diferentes regiones: entre Europa y Japón y entre los Estados Unidos y Japón.
- 4) En la década de 1990, Japón presentó un comportamiento mucho más incremental en cuanto al cambio organizacional que Europa y los Estados Unidos.
- 5) A diferencia de Japón, en Europa, se observa de acuerdo a la teoría de la complementariedad, la existencia de una fuerte relación entre el cambio de todo el sistema y los resultados de la organización. El cambio del sistema completo tiene significado en tanto quiere decir cambio de las estructuras, los procesos y los límites. Esto es así, debido a que en aquellas empresas que realizaron cambios parciales al sistema, es decir, sólo cambiaron las estructuras o los procesos, o los

límites, o dos de ellas presentaron una relación negativa en lo que tiene que ver con el desempeño de la organización.

Los hechos mencionados arriba muestran que existe una evolución como ya había sido mencionado, esta evolución corresponde a un cambio progresivo, incremental o en últimas a un cambio continuo.

EL CAMBIO CONTINUO

Según Pettigrew, *et al.*, (2001) existen una serie de preguntas que representan un alto grado de dificultad y tal vez por ese hecho son menos abordadas por los investigadores; son aquellas que reflejan fenómenos temporales y circunstanciales, como por ejemplo ¿en qué momento un agente de cambio toma la iniciativa de un cambio determinado y en qué grado se acogen dichos cambios al interior de la organización? o para hablar del campo o sector donde se mueve la organización, es decir por ejemplo en el contexto nacional empresarial ¿qué sucede si los agentes de cambio tiene un amplio conocimiento sobre aquellos factores que permiten estar al tanto del grado de acogida o receptividad a un cambio determinado? ¿cómo se puede traducir la iniciativa, de tal manera que refleje los contextos de los diferentes engranes o elementos de sus organizaciones?. Existen también unos cuestionamientos de tipo pragmático a los cuales no se les ha prestado suficiente atención y por ende no son adecuadamente entendidos en el proceso de intervención, como por ejemplo ¿por dónde empezar la intervención en primer lugar, y por qué? (Robertson *et al*, 1993) ¿qué secuencia de intervenciones de cambio pueden ser derivadas de las acciones iniciales? ¿qué ritmo de cambio es apropiado en diferentes escenarios para cumplir los objetivos locales y de la compañía? y ¿cómo los agentes de cambio deben mantener el impulso para el cambio en el tiempo? dadas las tendencias ahora bien comprendidas por los procesos de cambio, como una carrera cuya característica principal es la energía y el impulso (Beer, Eisenstadt y Spector, 1990; Pettigrew, 1998).

Sin embargo, si se desea responder a cómo se desarrollan el ritmo, la secuencia y la receptividad del cambio, se debe preguntar primero ¿dónde están los elementos más notables?, teniendo en cuenta que el ritmo y la receptividad funcionan interdependientemente y son analíticamente alineables. Las obras de Kessler y Chakrabarti (1996), Eisenhardt (1989), Brown y Eisenhardt (1995/1997), y Gersick (1988/1989/1994) son elementos de construcción potencial, a pesar de que dichas obras son dispersas, ellas cruzan diversos niveles de análisis y exploran los diferentes procesos y entornos de innovación y cambio.

Para finalizar, se debe entender que los cambios continuos son los que están en constante evolución; “un nuevo modelo de organización en la ausencia de explicar una intención *a priori*” (Orlikowski, 1996: 65) sería un ejemplo de dicho cambio. La calidad distintiva de cambio continuo, es la presencia de pequeños ajustes, los cuales no sufren interrupción, son creados en forma simultánea a través de las unidades de la organización, lo que en suma genera un cambio acumulativo y sustancial.

CAMBIOS RADICALES EN LAS ORGANIZACIONES

Según Greenwood y Hinings (1996) es necesario formar un marco teórico que permita entender los cambios organizacionales desde la perspectiva de la teoría neoinstitucional (DiMaggio y Powell, 1991). La teoría institucional es usada como punto de partida porque representa una de las perspectivas sociológicas más robustas junto con la teoría organizacional (Perrow, 1979) y tiene sentido, como señaló Dougherty, en el objeto de integrar algunos en tratados teóricos que recogen el debate específico de la transformación, mediante la construcción sobre un desarrollo teórico dado.

En su revisión sobre el estado de la teoría institucional, DiMaggio y Powell, (1991) identificaron entre el viejo y el nuevo institucionalismo una serie de cuestiones, donde por ejemplo, para el viejo institucionalismo, temas como la influencia, las coaliciones y los valores competitivos fueron fundamentales, aunado al poder y a las estructuras informales (Clark, 1960/1972; Selznick, 1949/1957), este enfoque contrasta con el nuevo institucionalismo en cuanto a que el énfasis de éste es la legitimación, el arraigo de los campos organizacionales y la centralidad de la clasificación, rutinas y esquemas (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Scott (1987) sugiere que la teoría institucional fue desarrollada por etapas, las cuales fueron progresando hasta que “desarrollaron una convergencia por la gran cantidad de aproximaciones realizadas por muchos analistas, en las cuales reconocen la importancia de los sistemas significativos, los elementos simbólicos, los procesos regulatorios y los sistemas de gobernanza” (Scott, 1994: 78). Dicha convergencia se presenta en torno a múltiples temas, en los cuales es posible observar cómo el viejo y el nuevo institucionalismo convergen o se aproximan.

La teoría institucional no es reconocida usualmente como una teoría del cambio organizacional, como ya se ha discutido, pero sí como una explicación de la similaridad isomorfismo y estabilidad de los arreglos organizacionales en una población o campo organizacional dado, varios investigadores como Ledford, Mohrman y Lawler (1989), llegaron a la conclusión de que la teoría institucional no ofrece mucha orientación con respecto al cambio. Buckho (1994) por ejemplo observó que las presiones institu-

cionales son poderosas fuerzas contrarias al cambio organizacional. Esto posibilita a los autores presentar en este texto un punto de vista contrario. De acuerdo con Dougherty (1994) la teoría contiene unas bases excelentes para considerar el cambio, en primer lugar, al proveer una definición convincente del cambio radical (como opuesto a la convergencia) y segundo, por la definición de dinámicas contextuales que precipitan la necesidad de una adaptación organizacional (Lebeblíci, Salncik, Copay, y King, 1993; Oliver, 1991) tal como fue formulada la teoría neoinstitucional, es débil en el análisis de las dinámicas internas del cambio organizacional. Como consecuencia, no ofrece respuestas o más bien guarda silencio, sobre todo cuando se presentan situaciones en las cuales algunas organizaciones adoptan cambios radicales y otras no lo hacen, a pesar de experimentar las mismas presiones institucionales. No obstante, la teoría neoinstitucional contiene ideas y sugerencias que cuando fueron elaboradas, proveyeron un modelo de cambio que sirvió como hilo conductor entre el contexto organizacional y las dinámicas intraorganizacionales.

Para explicar la incidencia de los cambios radicales y en qué extensión esos cambios han alcanzado ritmos evolucionarios o revolucionarios, se deben considerar tres temas básicos: en primer lugar, se estableció que la mayor fuente de resistencia organizacional al cambio, se deriva de la normativa arraigada de una organización con su contexto institucional. Y además ésta declaración es un mensaje central de la teoría institucional; segundo, los autores sugieren que la incidencia de los cambios radicales y el ritmo mediante el cual esos cambios tienen ocurrencia, variará a través de los sectores institucionales por diferencias estructurales de los mismos, en particular en extensiones en las cuales los sectores están estrechamente acoplados y aislados de ideas practicadas en otros sectores; los autores proponen en tercer lugar, que la incidencia del cambio radical y el ritmo al cual los cambios ocurren podría variar dentro de los sectores, porque las organizaciones varían en su dinámica organizacional interna.

Con el fin de entender las diferencias en las respuestas organizacionales, las organizaciones son conceptualizadas como entidades heterogéneas, compuestas de grupos funcionalmente diferenciados en la consecución de objetivos y la promoción de intereses. Entonces ¿cómo las organizaciones responden a las prescripciones institucionales? en particular si ellas se someten a cambios radicales, ¿con qué rapidez se convierte ésto en una función de esas dinámicas internas?

Es importante en todo este proceso de análisis, establecer de manera clara ciertos aspectos que son sumamente importantes en cuanto a conocer cuáles son las diferencias entre convergencia y cambio radical, y cambio revolucionario y evolucionario, el cambio organizacional radical o llamado también marco de reflexión, el cual se desprende de una orientación

existente (Jhonson, 1987; Miller, 1982/1990) y lo que tiene que ver con el proceso de transformación. Cuando se habla de cambio convergente, corresponde a una orientación más elaborada, sin embargo el interés manifestado por los autores está más enfocado en los cambios no convergentes.

Para el caso de los cambios revolucionarios y evolucionarios, éstos se definen habitualmente mediante una escala, ritmo de turbulencias y de arreglo o ajuste. De manera más explícita, el cambio evolucionario requiere un proceso de desarrollo con una velocidad pausada; contrario al cambio revolucionario que sucede de manera vertiginosa y produce una afectación simultánea en toda la organización.

LOS AGENTES DE CAMBIO Y SU PAPEL

Según Bartunek *et al.*, (2006) el proceso de investigación sobre el cambio organizacional, permite absolver de alguna manera a los actores encargados de implementar los cambios organizacionales a pesar de no ser los iniciadores de ellos (Balogun y Johnson, 2004; George y Jones, 2001) sin embargo, se comprende que los receptores del cambio experimentan una reacción que frecuentemente se relaciona o se identifica como de resistencia al mismo (Kuhn y Corman, 2003; Oreg, 2003) el interés particular de Bartunek (2006) se inclina particularmente hacia los agentes de cambio, teniendo en cuenta que el camino del cambio para los receptores o afectados, se ajusta de manera ideal a la dirección que los agentes de cambio han definido.

Este hecho no considera la asunción de que ambos, los agentes y los receptores del cambio, entienda el cambio de la misma manera, donde no es tan importante para el caso de los receptores conocer acerca de cómo entienden el cambio, como si lo es el saber cómo se sienten con respecto a él (George y Jones, 2001), de hecho según el autor en años recientes a resurgido el interés sobre las emociones en el lugar de trabajo (Brief y Weiss, 2002; Fisher y Ashkanasy, 2000; Seo, Barret y Bartunek, 2004).

Como parte del entendimiento sobre esas emociones mencionadas, algunos autores investigaron el papel que juegan las emociones de los receptores en el proceso de aplicación del cambio organizacional (Huy, 1999/2002; Mossholder, Setoon, Armenakis y Harris, 2000; Mossholder, Setoon, Harris y Armenakis, 1995).

Según ellos, su objetivo principal es conocer de manera más profunda las sensaciones de los receptores frente al cambio organizacional y el impacto que puede tener en la organización, como parte de dicho análisis se estudió las experiencias del equipo de enfermeras de un hospital en los EEUU, el cual forma parte de un programa llamado gobernanza compartida (Porter-O'Grady, 2004; Porter-O'Grady y Finnigan, 1984).

Sistemas de participación en la iniciativa del cambio

Según Bartunek *et al.*, (2006) la gobernanza compartida se ha implementado en más de 1.000 hospitales en los Estados Unidos, incluyendo por ejemplo, la mayoría de hospitales participantes en el programa para la excelencia del centro de credencialización de enfermeras americanas (Anthony, 2004; Green y Jordan, 2004; Porter-O'Grady, 2000; Burnhope y Edmonstone, 2003; Doherty y Hope, 2005), se trata de desarrollar una definición de la gobernanza compartida que según el autor:

Una descentralización que da a las enfermeras una mayor autoridad y control sobre sus prácticas y medio ambiente de trabajo; lo que genera una sensación de responsabilidad, de rendimiento de cuentas y permite una participación activa en el proceso de toma de decisiones, particularmente en áreas administrativas de las cuales siempre fueron excluidas, entonces el objetivo principal es apoyar la relación entre el servicio proveído (enfermería) y el paciente (cliente). (O'May y Buchan, 1999:281).

Los resultados de la gobernanza compartida comprenden frecuentemente una mejor calidad, más cuidados costo - efectivos frente al paciente; una mayor adaptabilidad del hospital y las enfermeras; una gran autonomía de las actividades desarrolladas, además de una alta retención de enfermeras (Anthony, 2004; O'May y Buchan, 1999; Stewart, Stansfield y Tapp, 2004). Los resultados son, por supuesto, esperados en relación con una mayor responsabilidad, autoridad, participación y respeto que ha sido concedido a las enfermeras en el desarrollo del cuidado de la salud, así como un mejor proceso de retroalimentación de información sobre las tácticas y resultados obtenidos en las diferentes unidades de enfermería.

Bartunek *et al.*, (2006) predijeron con base en la literatura con respecto a cambios planificados y la gobernanza compartida, que esta última facilita el entendimiento por parte de los empleados, sobre dicha iniciativa, como una forma de empoderarlos y permitirles asumir sensaciones positivas sobre la misma.

La participación en ese proceso es mediada por la sensibilidad y los sentimientos de los participantes, lo que podría también darles la oportunidad de tener una experiencia de ganancia desde la iniciativa misma.

La gobernanza compartida

Weber y Manning (2001) encontraron que los participantes en una implementación de calidad total de una organización particular, analizaron los proyectos de cambio de una manera más profunda que aquellos que no tuvieron una participación más activa, sin embargo se dio un proceso convergente en el tiempo sobre la visión única que tenían los agentes del esfuerzo de cambio, en general los efectos de la participación en la sen-

sibilidad de los receptores, son esperados, en razón a que la información que activamente involucró los recipientes de cambio, surge desde las experiencias desarrolladas con el cambio en sí mismo y una mayor exposición a las influencias de los agentes de cambio. Esto permite a Bartunek *et al.*, establecer una primera hipótesis:

- Hipótesis 1: la interpretación de los efectos de la participación en la gobernanza compartida. ¿Qué es?;
- Hipótesis 1a: la participación en la gobernanza compartida genera un celeridad positiva, relacionada con la interpretación de los participantes de la iniciativa de cambio como el fomento de su empoderamiento.
- Hipótesis 1b: la participación en la gobernanza compartida, puede estar negativamente relacionada con la interpretación de los participantes de la iniciativa de cambio como algo inconsistente con el empoderamiento. Según los autores, los receptores de cambio no son sensibles a un esfuerzo de cambio en un nivel afectivo neutral, sino que ellos tienen sentimientos sobre ese cambio. Entonces para entender de una forma más amplia los impactos de un cambio sobre sus receptores, se hace necesario entender dichos sentimientos. Existe suficiente evidencia que sugiere que la experiencia de tipo emocional de las personas está compuesta por dos dimensiones llamadas ortogonales, una es el grado de amabilidad y la otra el grado de activación o excitación (Barrett y Russel, 1998; Rusell, 1980/2003). Observando de nuevo el modelo de gobernanza compartida, los sentimientos de los participantes podrían ser muy positivos. Si consideramos que ese sentimiento positivo se genera a partir de experimentar una mayor, la cual fomenta en ellos una sensación de bienestar.
- Hipótesis 2: la participación en la gobernanza compartida estaría relacionada de una manera positiva con las emociones experimentadas (amabilidad y activación) asociadas con el cambio. La participación en la iniciativa de cambio podría también afectar la percepción de relación ganancia-pérdidas desde la iniciativa misma. Bartunek, Greenberg y Davidson (1999) encontraron que las personas que participan activamente en una iniciativa de cambio superior tiene esa percepción, al menos en parte, porque son juzgados con frecuencia como positivos, en miras de mantener una sensación de consistencia (Festinger, 1957). Basados en estas razones, los autores proponen lo siguiente:
- Hipótesis 3: la participación en la gobernanza compartida podría estar relacionada positivamente con reportes de ganancia desde la iniciativa misma.

La relación de ganancia y pérdida

Según Bartunek, *et al.*, (2006) dentro de la discusión del equipo de enfermeras, es posible mencionar cómo las enfermeras que participaron en el programa de gobernanza compartida (y más propiamente en algún esfuerzo de cambio organizacional que incluye además algún tipo de iniciativa de empoderamiento) pueden no experimentar algún tipo de sensibilidad en la forma esperada por los agentes del cambio.

Una explicación para ello, puede estar fundamentada en un inadecuado proceso de traducción de la visión por parte de los agentes de cambio hacia los receptores. En segundo lugar, los recipientes del cambio, pueden considerar un **prototipo** particular para que el cambio pueda ser implementado, de manera que si las empresas no concuerdan con ese prototipo, entonces los recipientes percibirán a los agentes de cambio actuando de forma inconsistente con sus expectativas (Bartunek, Lacey y Wood, 1992). Si ese fuera el caso, podemos encontrarnos con cambios producto de mezclas de cambios previos con cambios actuales como resultados de una planeación confusa o pobre. Tenemos entonces que los recipientes pueden confundirse al enfrentarse a mensajes entremezclados de dos o más cambios distintos, un problema que se presenta muy frecuentemente en las organizaciones que cambian de forma permanente. Existen organizaciones en las cuales los cambios organizacionales tienen sucesos de formas múltiples, simultánea y en algunos casos pueden llegar a traslaparse, presentando casos de contradicción entre ellos (Helms Mills, 2003). Cuando esto se presenta, genera una gran dificultad para los recipientes de un determinado cambio, por tanto es precisamente hacia la mente de aquellos que no están involucrados de manera activa en la implementación del mismo, que se deben enfocar los esfuerzos para poder diferenciar algo llamado expectativa participativa, relacionada con el cambio focal desde diferentes tipos de expectativa asociados con otros cambios.

Mientras los agentes de cambio se concentran casi de manera absoluta en términos de los resultados organizacionales del cambio, el punto de vista de los recipientes se relaciona frecuentemente con la forma como interpretan el cambio en términos de la diferencia de éste, reflejado en su experiencia personal en el trabajo (Rousseau, 1996). Específicamente los recipientes presentan una brecha en el cambio organizacional desde su propia percepción de ganancia o pérdida del cambio mismo (Bartunek y Moch, 1987; P. S. Weber y Manning, 2001) partiendo de esta discusión, los autores generan la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 4: la interpretación de la intervención, afectaría los puntos de ganancia desde el cambio mismo. ¿Qué es?

- Hipótesis 4a: un entendimiento de que la gobernanza compartida podría generar un ambiente positivo de tal manera que los recipientes experimenten una relación de ganancia desde el cambio. Continuando con la discusión, es de alguna manera razonable predecir que es desde las percepciones o inconsistencias de los agentes de cambio o acciones de la organización, que se forma la percepción de los empleados acerca de la visión de los agentes de cambio sobre el cambio y que finalmente podrían diluir la percepción de ganancia de los recipientes.
- Hipótesis 4b: el entendimiento de la gobernanza compartida inconsistente con el empoderamiento, podría relacionarse negativamente con las expectativas de ganancia de los recipientes a partir del cambio. Finalmente, la mayoría de los recipientes no interpretan el esfuerzo de cambio como positivo, ya que para la mayoría del personal podría experimentar ganancias desde él.
- Hipótesis 4b: un entendimiento de la gobernanza compartida como positivo para el personal, podría estar asociado con la experiencia de ganancia de los recipientes desde el cambio.

ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Con respecto al cambio organizacional Armenakis y Bedeian (1999), se concentran en tres investigaciones sobre modelos de análisis del *cambio organizacional* en los años noventa; en primera instancia, en la esencia del *cambio organizacional* en la era contemporánea, paso seguido, prestan singular importancia al contexto en el cual se enfocan principalmente en las fuerzas o condiciones existentes en el medio ambiente interno y externo de una organización, el tercer tema se enfoca en los procesos, donde las acciones ejecutadas están generalmente direccionadas a responder a la difusión de un intento de cambio, estas acciones usualmente se conceptualizan como de ocurrencia externa a la firma y a niveles individuales.

Un último tema investigado por los autores se relaciona con la naturaleza de las variables que forman los criterios con que corrientemente juzgan los resultados del *cambio organizacional*, contemplando dos de ellos como principales: el afectivo y el de comportamiento.

Según los autores, su interés es mostrar los modelos de rendimiento y cambio organizacional de Burke Litwin (1992) y el modelo de la transformación imperativa de Vollman's (1996); el primero predice el rendimiento organizacional e individual y detalla las condiciones organizacionales (causas) y los efectos resultantes, al hacerlo identifica las dinámicas transformacionales y transaccionales que son inherentes a un proceso de cambio exitoso.

Los factores transformacionales acuerdan con las áreas, cuál es el requerimiento en cuanto al comportamiento de los nuevos empleados, esto como una consecuencia de las presiones medio ambientales internas y externas. Los factores incluyen: liderazgo, cultura, misión y estrategias.

En contraste, los factores transaccionales también realizan acuerdos pero con variables psicológicas y organizacionales, con el fin de predecir y controlar las consecuencias a nivel motivacional y de rendimiento de un grupo de trabajo, estas variables incluyen prácticas administrativas, estructuras, sistemas (políticas y procedimientos), tareas, requerimientos y habilidades individuales.

El modelo de Vollmanis (1996) de la transformación imperativa, retrata la magnitud del proceso de cambio. El modelo consiste en una matriz de ocho por seis, detallando la infinidad de consideraciones que están potencialmente en juego en un esfuerzo de cambio. Las filas de la matriz constituyen ocho facetas: 1) intento estratégico 2) competencias, 3) procesos uno, 4) recursos, 5) salidas, 6) respuestas estratégicas 7) retos y 8) capacidad de aprendizaje. Cada uno de éstos sugiere preguntas esenciales, “para una organización que implementa una transformación ¿cuál podría ser su propósito estratégico?, ¿cómo puede ser su competencia actual vinculada a la transformación?, una de las columnas de la matriz constituye las dimensiones organizacionales y tres recursos organizacionales. Las dimensiones de recursos son cultura, configuración (diseño de la organización), coordinación, gente, información y tecnología, un análisis de cada columna y cada fila revela la magnitud de la transformación propuesta, de cuyo análisis puede decirse, que es importante, en el objetivo de intentar prevenir una desestimación de los requerimientos necesarios para un esfuerzo de transformación exitoso.

CONSIDERACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Fuerzas involucradas en el cambio

El *cambio organizacional* representa la capacidad de adaptarse que tienen las organizaciones a las diferentes modificaciones en su medio ambiente interno y externo. Los cambios se dan cuando se rompe el equilibrio, y se avanza hacia otro estado que genera más beneficios, (Vertice, 2008), afirmando que el cambio se origina por la interacción de diversas fuerzas:

- **Internas:** son aquellas que provienen del interior de la organización, presentándose como alternativas de solución en la búsqueda del equilibrio, creando así necesidades de cambio de orden estructural.

- **Externas:** son aquellas que surgen fuera de la organización y crean la necesidad de realizar cambios al interior de ésta. Entre esas se encuentran los decretos gubernamentales y las normas de calidad.

Daft (2004) da una explicación más amplia acerca de las fuerzas del *cambio organizacional*:

- **Fuerzas ambientales:** cuando se habla de la influencia de las fuerzas del ambiente, no sólo se refiere a los factores gubernamentales normativos del entorno, sino también a cada uno de los sectores ambientales, es decir, los clientes, los competidores, la tecnología, los factores económicos y el ámbito internacional.
- **Fuerzas internas:** las actividades y las decisiones internas, pueden modificar el rumbo de la organización, generando cambios para cumplir con las metas que vayan surgiendo. La creación de nuevos departamentos, las exigencias del personal y los cambios en la producción, pueden generar una gran fuerza que exige responder con cambios.

Presiones para el cambio

Las consideradas fuentes para el cambio en una organización abarcan un gran listado, que en algunas ocasiones depende de la situación de la organización, el ambiente en el que ésta se desempeñe y las innovaciones que traiga consigo el tiempo. Hellriegel y Slocum (2009) analizan cuatro de las presiones más importantes, a su consideración:

- **Globalización:** la cada vez mayor aparición de mercados mundiales, atendidos por grandes empresas internacionales o multinacionales; genera presión en las organizaciones nacionales, lo cual las lleva a realizar un rediseño de sus operaciones o a considerar la opción de llevar a cabo uno o varios cambios significativos. Es una idea a considerar, ya que las empresas a menudo se sienten en la obligación de transformarse a nivel de cultura, estructura y operaciones, para así competir efectivamente en esos mercados.
- **Tecnología:** la tecnología de la información y las comunicaciones dan hoy a las organizaciones, la capacidad de desarrollar una flexibilidad necesaria para hacer frente a la competencia internacional. El mundo entero se comunica a través de este tipo de innovaciones y el que las organizaciones incursionen en este aspecto, les otorga una ventaja frente a quienes aún no lo han hecho. No obstante, cuando las organizaciones son más dependientes de estas tecnologías sofisticadas, se vuelven vulnerables al espionaje y al sabotaje de estos

y de la información con la que cuentan. El uso de tecnología en las organizaciones exige que los empleados estén mejor capacitados y motivados para el manejo de éstas, pues de esta forma se facilita la rápida obtención de información. Respecto a esto, los autores dejan claro que el hecho de obtener más información de forma más rápida, no sustituye el buen juicio, el sentido común y la sabiduría o la intuición que son esenciales para una buena administración.

- **Redes sociales:** comprender las redes sociales que abundan en la actualidad, es un requisito para que los gerentes puedan ser efectivos. Las redes sociales han transformado la manera en que las personas se comunican, buscan trabajo, realizan negocios y forman grupos. Este tipo de espacios de comunicación, permite que los empleados de una organización encuentren soluciones a algunos problemas, sin tener que pasar por la cadena de mando de una organización, aumentando así la satisfacción laboral, pues tienen la posibilidad de participar en grupos que contribuyen a enfrentar y generar los cambios que la organización requiera.
- **Diferencias generacionales:** las expectativas de los jóvenes que ahora están ingresando al mundo laboral, y que se convierten en la primera generación que ha usado desde la infancia un sin número de innovaciones y creaciones que las personas de generaciones atrás no conocen sino hace algunos años, son poco realistas, pues son personas impacientes a la hora de resolver problemas complejos, debido a la costumbre de obtener respuestas instantáneas, que los vuelven ineficientes cuando de desarrollar competencias interpersonales sólidas se trata. Las organizaciones hoy, deben adaptar sus estilos de administración, tanto a esta generación como a las anteriores, que acostumbran aprender y solucionar problemas de formas diferentes. Cada una de estas generaciones tiene otros deseos en cuanto a la jornada laboral, el crecimiento personal en el trabajo. Entender las características específicas de cada generación que hace parte de las organizaciones, y así mismo sus diferencias, aumenta la capacidad de la organización para atraer y retener a los empleados de gran calidad, según lo plantean Hellriegel y Slocum (2009).

FUENTES PARA EL CAMBIO

Es común considerar que el cambio proviene, en su mayor parte, de las alteraciones que sufre el medio ambiente externo de la organización, en cualquiera de sus aspectos. Las organizaciones son sistemas y por esta razón Kast y Rosenzweig (1988), utilizan los subsistemas del ambiente

como marco de referencia para ilustrar las fuentes que impulsan el cambio en las organizaciones.

- **Medio:** el cambio en las esferas que incluyen factores técnicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales, está creciendo constantemente y a un ritmo acelerado. Cada organización tiene un conjunto específico de factores dentro del medio, relevante en la toma de decisiones, y por ende en la decisión de cambio.
- **Objetivos y valores:** un cambio en los valores de la organización, conduce inmediatamente a cambios en los objetivos de la organización, lo cual impulsa a un cambio que puede exigir modificar comportamientos para adoptar unos más apropiados. Las modificaciones en las metas, las pueden imponer fuentes externas o pueden ser desarrolladas al interior de la organización, si esa ha redefinido su misión, pues ésta depende de factores como la competencia, los recursos, los intereses y la responsabilidad social.
- **Técnico:** la automatización, mecanización y la computación han influido ampliamente las organizaciones, pues éstos cambios afectan directamente los productos, los servicios, el diseño de estos, el procesamiento de información y los procesos de transformación. Dado que se convierten en un factor dinámico e incierto, las organizaciones deben realizar proyecciones constantemente y deben estar atentas a los cambios que se presenten y los puedan afectar e impulsar a tomar medidas en consecuencia.
- **Estructural:** los cambios en la estructura, se pueden presentar incluso cuando todo lo demás está estable, pues formas de dividir el trabajo o formas de coordinarlo, pueden ser diseñados en cualquier momento para hacer una organización más eficiente y flexible. Pero estos cambios conducen inmediatamente a realizar ajustes en todo el sistema, pues una modificación de la organización formal del trabajo, puede conllevar a modificar incluso a la organización como un todo.
- **Psicosocial:** alcanzar los objetivos organizacionales, depende en gran medida del factor humano y su capacidad de marcar la diferencia en los esfuerzos que realiza. Por tanto, un cambio en la moral o la motivación de los individuos o grupos, afecta significativamente a la organización, pues es común que algunas situaciones al interior de esto, tengan efecto sobre las actitudes y la conducta de las personas, que puede impactar a corto y largo plazo, por lo cual es apropiado actuar en consecuencia. Estar a favor de la dinámica de grupos,

puede favorecer o no el desempeño organizacional, al igual que la habilidad que tenga la administración para influir en la conducta.

- **Administrativo:** el papel administrativo implica guardar el equilibrio entre la necesidad de estabilidad en la organización y la continua necesidad de adaptación e innovación, por lo cual, los autores proponen que las actividades de planeación y control son fundamentales para impulsar un cambio. Es imperativo que los administradores tengan un estilo de solución que responda a problemas y oportunidades específicas.
- **Asesores:** los asesores utilizan su conocimiento para evaluar la organización y proponer mejoras una vez identifiquen problemas y oportunidades, alternativas de solución y opciones de desarrollar planes de acción. Normalmente esta búsqueda de interrogantes contribuye al aprendizaje organizacional.

ELEMENTOS PARA EL CAMBIO

Daft (2007) sustenta que para que un *cambio organizacional* se implemente exitosamente, se requiere de la presencia de algunos elementos, de los cuales deben asegurarse los directivos de la organización, pues si alguno de los elementos del proceso falla, el cambio fracasará. Los elementos para el cambio, propuestos por el autor, son:

1. **Ideas:** el cambio es la expresión de las ideas en el entorno. Es así como surgen nuevas formas de hacer productos, servicios, procesos o conceptos. No importa de donde venga la idea, pero la creatividad interna es un elemento esencial para el *cambio organizacional* y privilegia la satisfacción de las necesidades percibidas o el aprovechamiento de oportunidades.
2. **Necesidad:** frecuentemente las ideas son consideradas cuando existe o se percibe una necesidad de cambio en determinada dirección. Las brechas del desempeño obtenido y el deseado de una organización son generadoras de necesidades de cambio e infunden la sensación de urgencia, de tal forma que la necesidad de cambio sea entendida por todas las personas de la organización.
3. **Adopción:** Seguir adelante con la idea que se propuso, que va en dirección de la necesidad de un *cambio organizacional*, requiere del apoyo de los directivos y los empleados de una organización, de tal forma que la participación y la aprobación de todos sea clave en la implementación de éste.
4. **Implementación:** los miembros de la organización ponen en práctica la nueva idea o acción de cambio. Suele ser la parte más difícil

del proceso, ya que puede ser necesario adquirir materiales, equipos, capacitación, entre otros. Es fundamental que las personas que hacen parte de la organización, tengan en mente la nueva idea, que hagan parte de ella y que la asuman como una nueva realidad.

5. **Recursos:** dado que el cambio no se da por él mismo, requiere de la actividad humana para producirse, desde su creación hasta su implementación. Todas las personas deben aportar en el proceso de satisfacción de la necesidad que se presente, por lo que alguien debe percibirla y desarrollar propuestas, proporcionar los elementos necesarios o el esfuerzo para implementarlas.

El *cambio organizacional*, desde el punto de vista de Hellriegel, *et al.*, (1998), dado que representa una intención de mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, divisiones, o incluso, de toda la organización, deben tener ciertas características para que los esfuerzos que se hagan a su favor sean efectivos. Es necesario que las personas que conforman la organización estén conscientes de la necesidad del cambio y estén dispuestas a cambiar su comportamiento, con el fin de tener una organización más efectiva. Estos autores hacen referencia a Porras y Robertson, quienes creen que los programas de cambio efectivos deben cumplir las siguientes condiciones:

- La fuente fundamental de la energía para implementar el cambio, deben ser las personas que conforman la organización, no quienes están fuera de ella.
- La necesidad de cambio debe ser reconocida por los integrantes clave de la organización y éstos deben percibir los resultados positivos que éste puede traer.
- Contar con la disposición para modificar las normas y procedimientos necesarios, para hacer el cambio más efectivo.

TIPOS DE CAMBIO

Aunque ya se mencionado en qué consisten los cambios radicales, en seguida se referencia una categorización que incluye otros tipos de cambio, además del radical, Rodríguez *et al.*, (2004), aseguran que la mayor parte de la literatura sobre el cambio ha propuesto dos tipos:

- **Cambio continuo:** es considerado un cambio de primer orden, que básicamente hace referencia a una unidad organizacional que cambia su estructura básica, pero mantiene su identidad de manera estable durante el proceso de cambio. Estos cambios pueden ser radica-

les, pero sólo afectan una unidad determinada y sólo representan un cambio incremental en el sistema organizacional global. La organización no cambia respecto a su estado.

- **Cambio radical:** es un cambio de segundo orden que crea formas nuevas y totalmente discontinuas e impredecibles con respecto al pasado, logrando así una transformación radical de la organización, pues el antiguo estado del sistema organizacional es totalmente diferente al resultante del cambio.

Estos autores hacen referencia a Porras y Robertson (1992), quienes proponen cuatro tipos de cambio, resultado del cruce de categorías y orden de cambio.

Tabla 4.1. Tipos de cambio organizacional

Orden del cambio	Categoría del cambio	
	Planificado	No planificado
Primero	Desarrollado	Evolucionario
Segundo	Transformacional	Revolucionario

Respecto a las dos categorías que mencionan Porras y Robertson, Soto (2001) clasifica, por una parte, los cambios según su inicio y la forma como se desarrollan:

- **Cambio planeado:** son los cambios que inician, previo análisis de las circunstancias, evaluación de los acontecimientos y una adecuación de la estrategia organizacional para adaptarse. Estos cambios permiten que la gente se entrene y se prepare para la situación esperada.
- **Cambio obligado:** también conocido como cambio no planeado, ocurre inesperadamente obligando a enfrentar un cambio que no se advirtió de una manera creativa.

Tipos de cambio planeado

El cambio organizacional puede presentarse en diferentes tipos, según las partes de la organización que puedan modificarse y la manera en que los gerentes aplican las ideas y la implementación. Según Robbins y Coulter (1996) las opciones que tiene un gerente para realizar cambios en su organización, recaen sobre tres categorías: la estructura, la tecnología y las personas.

- **Cambiar la estructura:** comprende las alteraciones en las relaciones de autoridad, las formas de coordinación, el grado de centrali-

zación y los rediseños de puestos. Las condiciones cambiantes del entorno, e incluso las condiciones propias de la organización, exigen las modificaciones en la estructura, alterando así componentes estructurales como la complejidad, la formalización y la centralización.

- **Cambiar la tecnología:** implica modificaciones en la forma en que se realiza el trabajo, así como los métodos y el equipo a utilizar. Actualmente, los principales cambios tecnológicos incluyen la introducción de equipo nuevo, herramientas o métodos, la automatización o la computarización.
- **Cambiar a la gente:** el interés en ayudar a los individuos y a los grupos para que trabajen unidos con mayor efectividad, ha traído consigo el desarrollo organizacional que hace énfasis en técnicas o programas para cambiar a las personas y la naturaleza de la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.
- **Cambiar la cultura organizacional:** la cultura requiere mucho tiempo para formarse, establecerse y arraigarse, por tanto posee características relativamente estables y permanentes que tienden a hacer la cultura muy resistente al cambio. Estos cambios son a largo plazo, pues aún en las mejores condiciones, ésta no es tarea de poco tiempo. Estos autores dejan en evidencia que el cambio cultural se puede dar de una forma más fácil cuando se presente una crisis espectacular, haya cambios en el liderazgo, la organización sea joven y pequeña o la cultura sea débil.

Tanto Chiavenato (2000) como Daft (2007), consideran que los tipos de cambio en las organizaciones son: estrategia, tecnología, productos, estructura y cultura/personas, y que para lograr el cambio se deben realizar ajustes, innovaciones y reorganizaciones en una o más de estas áreas, según las fuerzas que impulsen el cambio. Daft (2007) se refiere a esta clasificación de la siguiente forma:

- **Cambios tecnológicos:** hace referencia al proceso de producción y la forma en que funciona la organización. Se realizan cambios con el fin de hacer más eficiente la producción de bienes y servicios, a través de compra de máquinas automáticas, sistemas de digitalización, entre otros.
- **Cambios de productos nuevos:** innovar en la generación de productos o servicios, es resultado de una estrategia diferente para definir un nuevo mercado. Las empresas necesitan generar ideas innovadoras que atiendan las necesidades del mercado y así mismo para

adaptarse a los cambios en el mercado, las tecnologías y la competencia.

- **Cambios estructurales:** los cambios en la manera de dirigir la empresa clasifican como cambios estructurales, los cuales abarcan la jerarquía de autoridad, las metas, las características organizativas, los procedimientos administrativos y los sistemas gerenciales.
- **Cambios en la cultura/personas:** influenciar los comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades de las personas produce un efecto multiplicador a favor del cambio. De igual forma las costumbres, valores y normas de la cultura de la organización, ya que es común que ésta se cambie o intente ser modificada cuando no está a favor de lo que la organización quiere lograr.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El manejo del cambio, implica crear un clima adecuado para lograrlo con éxito. Dalton (2007), propone un proceso de siete pasos de gran utilidad para la implementación del cambio.

1. **Hacer una evaluación del estado actual:** diagnosticar la situación actual para evaluar las condiciones del momento y determinar cuáles son las razones del cambio.
2. **Evaluar el estado futuro:** visualizar los resultados que se desean obtener a futuro, la posición a dónde se desea llegar y estudiar cómo cambiarán las condiciones de la organización y su entorno.
3. **Generar alternativas:** identificar las alternativas y las posibilidades que pueden generar el cambio, así como analizar los resultados y las reacciones probables de éste. De igual forma se debe evaluar quiénes participarán y cómo se verán afectados.
4. **Seleccionar una alternativa:** elegir una de las posibles soluciones o decidir cuál de todos los métodos permitirá conseguir los resultados deseados.
5. **Implementar el cambio:** ejecutar un plan de acción que asegure que el cambio sea llevado a cabo y se logren los objetivos propuestos, modificando las condiciones necesarias según el método a emplear.
6. **Evaluar el cambio:** una vez implantado el cambio y conseguida la adaptación a éste, se deben evaluar rigurosamente los resultados, con el fin de comprobar si éstos corresponden a lo planeado.
7. **Modificar el cambio:** se lleva a cabo cuando sea pertinente hacer una pequeña revisión o repetir el proceso por completo, utilizando otro método u opción. Es óptimo establecer una etapa ideal para realizar las modificaciones pertinentes.

Por su parte Kurt Lewin (2008), estructuró un proceso para llevar a cabo un cambio efectivo y duradero, que consta de tres etapas: desfijar, cambiar y volver a fijar:

1. **Desfijar:** evidenciar la necesidad de cambio, para que así los individuos, el grupo o la organización la vean y la acepten fácilmente.
2. **Cambiar:** se realiza a través de una persona o un grupo que lidere el proceso y guíe a los individuos, los equipos y a la organización, en general, durante todo el proceso. A lo largo de esta etapa se deben fomentar nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización.
3. **Volver a fijar:** consiste en transformar, en regla general, el nuevo patrón de comportamiento a través de procesos de apoyo y refuerzo.

TÉCNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional no es un proceso monolítico, por el contrario, Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden (1983) afirman que se han desarrollado algunas técnicas que hacen posible tratar cada una de las partes del proceso de cambio organizacional en diferentes formas. Por esta razón, los autores hacen referencia a las técnicas que proporcionan una perspectiva más detallada sobre el *cambio organizacional*. Las tres primeras técnicas de *cambio organizacional* han sido planeadas para el cambio de la conducta de los individuos como individuos, mientras que las tres siguientes son diferentes, pues de su apropiada aplicación resultarán los cambios en toda la organización.

- **Modificación de la conducta organizacional**

Dado que el cambio organizacional afecta directamente a las personas de la organización, generando un cambio en su conducta, es apropiado actuar sobre la conducta organizacional en función de sus consecuencias. Los autores afirman que cuando un comportamiento es recompensado se extinguen conductas que no lo son y de esta manera se puede manipular el medio ambiente de la organización, generando un reforzamiento positivo de algunas acciones y comportamientos, con el fin de motivar a las personas a favor del cambio. Para modificar esta conducta se deben desarrollar cinco pasos:

1. Identificar las conductas críticas, es decir, aquellas que necesitan cambiar.
2. Medición de las conductas iniciales.

3. Análisis funcional de la conducta, lo que implica analizar causas, estímulos y síntomas que generan la conducta no deseable.
4. Desarrollo de una estrategia de intervención como solución para el problema identificado.
5. Evaluación de la actuación para asegurar mejoras, como un proceso de retroalimentación para tomar medidas correctivas si es necesario.

- **Administración por objetivos**

También va dirigida al cambio de la conducta específica de los individuos, pero hace énfasis especial en el personal de gerencia, técnico y profesional, debido a que su trabajo no puede ser programado tan fácilmente como el de los empleados de bajo nivel. Esta técnica es colaboradora, pues los superiores y subordinados se reúnen para tratar el trabajo de los últimos en el futuro, reduciendo así las diferencias de sus puntos de vista sobre los objetivos y los planes.

- **Desarrollo gerencial**

Esta técnica complementa la administración por objetivos, pues crea una mejor adaptación entre los gerentes y sus puestos, presentes o potenciales, obteniendo como resultado una mayor capacidad para realizar tareas planeadas bajo la administración por objetivos. El desarrollo gerencial se lleva a cabo tanto en el trabajo como fuera de él, pues se entrena en el trabajo con el propósito de mejorar la actuación del gerente en su puesto o como preparación para una posición de más alto nivel; mientras que el asesoramiento faculta al gerente en la delegación de poderes, toma de decisiones, asignación de tareas y responsabilidades, entre otros.

- **Desarrollo organizacional**

Esta técnica logra cambios más amplios, pues sus puntos centrales son la conducta individual y las relaciones interpersonales e intergrupales, siendo la primera el preludeo al cambio y el mejoramiento de las demás. Nace como alternativa ante las rivalidades, el conflicto destructivo y la falta de cooperación. Es importante su utilización cuando los miembros de la organización no están adaptados a trabajar entre sí, y por tanto se deben ejecutar seis pasos:

1. Entrada, que ocurre con la conclusión de la existencia de problemas.
2. Llamado al consultor de DO (desarrollo organizacional).

3. Recolección de datos sobre la organización y sus miembros para realizar un diagnóstico.
 4. Retroalimentación del análisis de los datos.
 5. Intervención como formación de equipos, entrenamiento y cambios estructurales.
 6. Evaluación del proceso de DO para verificar los resultados.
- **Auditoría administrativa**
Comprende consultores externos, aunque también la pueden realizar consultores internos. La mayoría de problemas organizacionales que hacen parte de los que atiende esta técnica, pueden relacionarse con la estructura, los procesos y las tareas organizacionales. Esta técnica comienza con la evaluación del estado actual de la organización y la posterior resolución del problema. Esto se hace esencialmente cuando la gerencia no tiene tiempo para manejar estos problemas o por una divergencia de opiniones respecto al problema, por lo cual se necesita una opinión externa que sea objetiva.
 - **El ciclo de control**
Se encarga de las funciones de planeación, dirección de la implementación de los planes y la evaluación de los resultados. Esta técnica se anticipa a los cambios ambientales y de adaptación de la organización a éstos, centrándose más en la estructura, los procesos y las tareas organizacionales que en los individuos. El ciclo de control provoca un equilibrio dinámico entre las demandas del medio ambiente por los productos, programas, servicios de la organización y las capacidades de oferta de ésta.

RESISTENCIA AL CAMBIO

El miedo a lo desconocido obliga a evaluar detenidamente las consecuencias que tendrá un cambio en el futuro inmediato y en el largo plazo. Soria (1998: 330)³ asegura que “cuando los objetivos individuales no coinciden con las nuevas necesidades de la organización, el cambio impuesto a los primeros puede constituir un proceso doloroso”.

Normalmente los seres humanos responden instintivamente al cambio, creando barreras que nacen desde sus sentimientos, tanto en su vida personal como en su vida laboral, según Dalton, Hoyle y Watts (2007: 366)⁴,

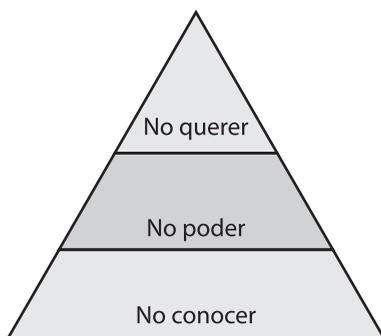
³ SORIA, V. (1998). *Relaciones Humanas*. Segunda Edición. Editorial Limusa. México: p. 330.

⁴ DALTON, M.; HOYLE, D. y WATTS, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Tercera Edición. Thomson Editores. México: p. 366.

quienes explican cuatro de las causas más comunes de resistencia al cambio.

1. **Miedo a lo desconocido:** los cambios representan situaciones desconocidas e inciertas, lo cual genera ansiedad y temor frecuentemente.
2. **Miedo a perder poder:** cualquier cambio puede costar demasiado en cuanto a que puede representar el poder y el estatus relacionados con la situación actual.
3. **Miedo a una pérdida económica:** un cambio puede representar una disminución del ingreso por reducción del sueldo e incluso por pérdida del empleo, por lo cual implica sentirse amenazado.
4. **Conflicto de intereses:** la idea de cambio puede afectar las afiliaciones sociales existentes, pues se pueden poner en peligro las tradiciones, e incluso los valores y las normas que rigen a un individuo o a un grupo.

Vertice (2008) afirma que la resistencia al cambio gira en torno a tres razones que forman una pirámide: no querer, no poder y no conocer, siendo esta última la base de la pirámide.



Gráfica 4.1 Resistencia al cambio

Respecto a estas últimas, las personas que no poseen información suficiente para enfrentar el cambio, tienden a retrasarlo debido a la falta de comunicación sobre éste o a una visión parcializada debido a su ámbito de influencia inmediato.

El segundo nivel de esta pirámide lo conforman quienes aún teniendo información sobre el cambio, presentan resistencia porque asumen que no pueden cambiar, pues sienten que no poseen las habilidades requeridas, y esto es generado por el tipo de cultura organizacional, la falta de capacidad individual, las dificultades para el trabajo en equipo, la percepción de la falta de recursos o la sensación de que el verdadero cambio no se podrá producir.

La voluntad juega un papel importante en la cima de la pirámide, pues el cambio genera sentimientos negativos que no dan una razón concreta que se oponga al cambio, pero las personas se oponen a hacerlo justificándose en que no les conviene. Frecuentemente estas reacciones se deben a sentimientos como el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad y la necesidad de trabajar más.

Hasta el momento se ha hecho referencia a la resistencia al cambio desde el punto de vista individual, pero también es natural que las organizaciones se resistan al cambio. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr, (Berry 1983: 26-30). Para Hellriegel y Slocum (2009), las organizaciones se vuelven eficientes en el desempeño de tareas rutinarias, por lo que llevar a cabo un cambio implicaría tener un mal desempeño en los inicios de su implementación. Por tanto, en defensa de la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, las organizaciones crean fuertes barreras contra el cambio, y aún más cuando éste se opone a los intereses existentes y genera cambios en los derechos para la toma de decisiones que se han establecido con el tiempo. Estos autores plantean que algunas de las razones más significativas, para que se presente resistencia en las organizaciones, son:

- **Diseño organizacional:** la estabilidad y la continuidad que ofrece el tener una estructura, puede ser efectivo durante algún tiempo, pues hay roles asignados, procedimientos establecidos y formas de obtener la información; pero esto se puede convertir en una barrera al cambio, pues cuando los puestos, las líneas de autoridad y responsabilidad, y los flujos de información están definidos estrecha y limitadamente, por lo que la innovación y el flujo de nuevas ideas está sujeto a un largo recorrido de niveles, en los cuales el cambio puede ser descartado por representar una amenaza a la estabilidad. Es por esta razón, que las organizaciones en la actualidad son más flexibles y adaptables.
- **Cultura organizacional:** transformar una cultura no es una tarea fácil, y menos aún cuando se ha encargado de crear una socialización rígida entre los empleados, sin facilitar la flexibilidad necesaria para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Limitaciones de recursos:** el cambio exige disponer de capital, tiempo y personas capacitadas para agenciarlo. Muchas de las ideas sobre los cambios que se deberían realizar, son desechadas por la limitación en recursos que se posea, pues hay organizaciones que cambiarían si los tuvieran, sin aferrarse al *status quo*.

- **Inversiones fijas:** contrario al caso anterior de escasez de recursos, en este caso algunas organizaciones no cambiarían debido a que tienen muchas inversiones en activos fijos que no se pueden modificar con facilidad o cuentan con personal que aunque no hace aportes importantes a la organización, lleva muchos años trabajando para la empresa y merecen conservar su empleo.
- **Acuerdos interorganizacionales:** es muy común que los contratos entre las organizaciones impongan ciertas obligaciones que restringen sus acciones, y por ende obstaculicen el cambio. De igual forma, lo hacen los contratos entre los sindicatos y la gerencia de las empresas, pues es de esta forma que se constriñen los derechos de contratación, despido, asignación de tareas, ascensos, entre otros. Todo este tipo de acuerdos o negociaciones, pueden tener serias implicaciones en el proceso de cambio, ya que se deben cumplir las condiciones pactadas en detrimento tal vez de nuevas oportunidades y un mejor desempeño.

Tipos de resistencia al cambio

Cada empleado toma una actitud diferente frente al cambio, y ésta resulta de la combinación de tres tipos de resistencia expuestos por Davis y Newstrom (1999):

1. **Resistencia lógica:** este tipo de resistencia se da por un desacuerdo con los datos, el análisis racional, la lógica y la ciencia. Esta resistencia nace del tiempo y los esfuerzos requeridos para adaptarse al cambio.
2. **Resistencia psicológica:** se basa en las actitudes, los sentimientos y las emociones respecto al cambio, y se debe al temor a lo desconocido o la desconfianza en la dirección que tome el cambio.
3. **Resistencia sociológica:** algunos intereses, normas y valores de grupo, son fuerzas muy poderosas, debido a que existen algunas coaliciones y grupos que pueden sentirse amenazados a causa del cambio.

Estrategias para vencer la resistencia al cambio

Dada la preferencia por el *status quo* de algunas personas que conforman la organización, los defensores de las ideas de cambio deben preocuparse por las razones a las que obedece la resistencia a éste, ya que así se podrá implementar la mejor forma de lograr el apoyo y la aprobación de las demás personas (Daft, 2004). Para lograr ésto, el autor propone estrategias a utilizar a favor del cambio, estas estrategias son:

- **Comunicación e instrucción:** es fundamental para difundir información sólida sobre el cambio a cada una de las personas de la or-

gaización, y de esta forma lograr que se reconozca la importancia del requerimiento del cambio.

- **Participación:** permitir que tanto los que están a favor, como quienes se oponen al cambio, participen en la planeación de éste. Es una táctica que genera beneficios y ayuda a detectar posibles problemas, pues se evalúan las diferentes percepciones que tienen en la organización.
- **Negociación:** conseguir la cooperación de todas las personas de manera formal, a través de la negociación, logra que el cambio sea aprobado y se colabore en el proceso de llevarlo a cabo.
- **Coerción:** es una estrategia que se debe evitar, pues los empleados y demás personas se sentirán víctimas del cambio y pueden llegar a sabotearlo, en la medida en que se ven obligados a cambiar, o de lo contrario perderán ciertas facultades, atribuciones e incluso el empleo. Es conveniente usarla en situaciones de crisis y sólo cuando urge una respuesta rápida.
- **Apoyo de la alta gerencia:** el apoyo a un proyecto de cambio desde las directivas, contribuye a superar la resistencia al cambio evidentemente, pues no hay contradicciones entre las personas de la gerencia, sino que todos van encaminados en la misma dirección de cambio. Este apoyo es importante especialmente para los diferentes departamentos que se vean afectados directa o indirectamente por el cambio.

Robbins y Coultier (1996) sugieren seis tácticas, para que el gerente y los agentes del cambio enfrenten la resistencia al cambio.

1. **Educación y comunicación:** la comunicación con los empleados, para evidenciar la lógica del cambio, reduce la resistencia, pues de esta forma reciben la información adecuada y se dilucidan sus dudas. Los métodos pueden ser individuales, en grupo o a través de informes, que se caractericen por la confianza y credibilidad de la fuente.
2. **Participación:** cuando una persona participa de una decisión de cambio, es difícil que se resista a ella, pues se obtiene un compromiso con el cambio para que éste tenga éxito y una mejor calidad.
3. **Facilitación y apoyo:** la asesoría para los empleados, entrenamiento de habilidades, o permisos para ausentarse pueden facilitar el ajuste, adaptación de las personas de la organización cuando sus niveles de temor y ansiedad al cambio son altos.
4. **Negociación:** táctica es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa, por lo cual llegar a una negociación para satisfacer las necesidades de estas personas, aunque puede implicar altos

costos, es una herramienta poderosa al intercambiar algo valioso por la disminución en la resistencia.

5. **Manipulación y voto colectivo:** la manipulación es vista desde el punto de los intentos por influir en las decisiones. El voto colectivo por su parte puede ser una forma de manipulación y participación, pues busca comprar a los líderes de un grupo que se resiste al cambio, dándoles un papel protagónico en éste. Ambos deben manejarse con delicadeza sin caer en el abuso y ser percibido chantaje.
6. **Coerción:** es considerado frecuentemente ilegal, pues utiliza amenazas directas o el uso de la fuerza frente a quienes se resisten al cambio, afecta la credibilidad de quien esté interesado en éste.

En torno a estas dificultades para comprender las situaciones de cambio, dadas las fuerzas que tienden a mantener el *estatus quo*, Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) afirman que los métodos exitosos para enfrentar y superar la resistencia, deben incluir los siguientes componentes:

- **Empatía y apoyo:** es importante y muy útil, comprender la forma en que las personas experimentan el cambio, pues así se pueden entender mejor las preocupaciones que tienen, ya que estas personas están dispuestas a brindar información y a colaborar en la solución de problemas.
- **Comunicación:** una buena comunicación, no sólo reduce los temores, sino que brinda seguridad sobre las consecuencias que traerá el cambio, al brindar una información adecuada que ayuda en la preparación para éste.
- **Participación e inclusión:** funciona como una estrategia individual que incluye a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en marcha del cambio, aumentando así el interés por éste y el compromiso para llevar a cabo lo planeado.

LA DIRECCIÓN GERENCIAL FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cuerpo directivo de una organización representa una diversidad de comportamientos dentro de una cultura y un estilo empresarial que se transmite por ósmosis al resto de la organización, (Goñi, 1999: 248). El estilo de la dirección es visible a través de los perfiles personales de cada uno de sus directivos, de los comportamientos rituales, las vías de comunicación y los símbolos externos.

El equipo directivo no puede tener un alto grado de variabilidad cultural, ya que desorientaría al resto de personas en la organización y tal vez conllevaría a la destrucción del estilo de dirección e incluso a la propia

cultura. Con el cambio organizacional se impone directamente un desplazamiento significativo en algunos de los valores, entre ellos la aceptación del cambio, lo que quiebra la esencia de la unidad cultural que mantenía el equipo directivo hasta ese entonces. Esta situación genera tensión entre los más conservadores y los innovadores, pues su capacidad para asimilar el cambio es diferente, al igual que los modos de entender las soluciones. Algunas personas tendrán que abandonar sus principios para así acoger otros durante el proceso de cambio.