

# Foro abierto de opinión



## REFLEXIONES SOBRE LA DINAMICA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Reflections on organizational  
change dynamics

SPI/76

\*Ruben A. **Castro  
Toschi**

\*\*Susana Elvira **Rivolta**

\* Magíster en Gerencia y  
Administración de Servicios  
de Salud  
Lic. En Ciencias de la  
Información.  
Docente Escuela de Salud  
Pública, FCM.UNC.

\*\* Magíster en Salud  
Pública  
Diplomada en Salud  
Pública  
Bioquímica

El fenómeno de la globalización ha traído consigo una transformación del orden mundial modificando drásticamente las características del entorno mundial en donde las organizaciones deben operar.

La sociedad de finales del siglo XX fue cuantitativa y cualitativamente distinta a la existente a principios del mismo. El conocimiento se convirtió en el motor generador de riqueza y la información conjuntamente con las ideas, en la piedra angular de la ventaja competitiva organizacional.

La sociedad se orienta cada día más hacia la sociedad del conocimiento, lo que ha implicado que las organizaciones hayan iniciado el tránsito hacia el aprendizaje organizacional, al reconocer el hecho de que el conocimiento es la fuente para generar ventajas competitivas duraderas.

“Los modelos tradicionales de organización, se han visto seriamente cuestionados al no responder a las nuevas exigencias que impone el ambiente de negocios, emergiendo nuevos modelos organizacionales más flexibles y descentralizados que presentan características cualitativamente diferentes a las estructuras burocráticas hasta ahora existente”, sostiene *Isabel Font Playán*.

Podemos colegir a partir de ello, un intento de generar concepciones integrales que permitan una mayor comprensión de la creciente complejidad organizacional, y aparecen en la teoría administrativa conceptos tales como cultura, cultura organizacional, capital intelectual, aprendizaje organizacional

y organizaciones inteligentes, en donde el elemento humano adquiere primacía ante el resto de los recursos organizacionales, convirtiéndose en el punto medular de la ventaja competitiva a través de la generación de nuevos conocimientos.

Si buscamos e identificamos rasgos en los principales paradigmas del estudio y comprensión de los *Fenómenos Organizacionales*, podremos comprender el actuar y sentir de las conducciones en las instituciones como así también de sus trabajadores e investigadores.

Durante el pasado siglo XX diversos paradigmas han orientado la investigación administrativa y la actuación de empresarios y directivos, entendiendo como paradigma un conjunto de valores que perfilan una interpretación del mundo, que sintetizan las ideas a partir de las cuales se observa la realidad organizacional, definiendo los límites de la acción al establecer un código ético que debe ser respetado.

“Las organizaciones se construyen para obtener objetivos que han sido anticipadamente fijados. Esto implica la necesidad de crear condiciones de estabilidad organizacional a través de estructuras y procedimientos. Sin embargo, las organizaciones se encuentran expuestas a fuerzas internas y externas que las obligan a buscar un nuevo orden organizacional” *Patricia Gudiño Perez*.

El *cambio organizacional* es una respuesta ante la necesidad de adaptación, y bajo esta óptica el proceso de estabilidad-cambio, se presenta como un ciclo continuo derivado de las exigencias ambientales para obtener el establecimiento de un estado organizacional distinto que busca ser mejor.

El problema central se ubica en la *dirección estratégica* de quien orienta las estructuras y procedimientos que determinan el comportamiento de la organización y sus relaciones con los trabajadores, así como con otras instituciones.

La *gestión estratégica* no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que deben asegurarse de que las estrategias se pongan en práctica. La misma considera tres elementos principales que le proporcionan un marco conceptual: Análisis estratégico, La evaluación y La planificación

Conceptualmente se define a la *Administración Estratégica* como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta pretende integrar la administración, la mercadotecnia, la finanza y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados para obtener el éxito de la organización.

La *Dirección Estratégica* es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la institución con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas

Las organizaciones están en permanente cambio y por lo tanto siempre en las exigencias de nuevas posturas, donde se puede dejar que las cosas sucedan porque acarrea inseguridad al personal y al futuro de la propia organización.

Es donde también el cambio genera reacciones, como forma de defensa ante lo desconocido y la alternativa parece ser que hay que aferrarse a lo comprobado, al negar lo nuevo se realiza el llamado “*resistencia al cambio*”. La palabra *cambio* se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él; en tanto para que las personas se comprometan al mismo se debe tener en cuenta que las mismas deben ser integradas al proceso ya que éste ocurre a través de las mismas. Y para que se considere

a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, sus temores y resistencias.

El sector de recursos humanos de una institución tiene un papel fundamental en estas acciones, pues está en contacto directo con las personas, y cuando sus políticas éstas las entienden y se comprometen con ellas conducen a un planeamiento estratégico exitoso y también auxilian en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la ya existente.

Las empresas o instituciones son pilares fundamentales del sistema económico actual. Pero la empresa o institución no es un ente aislado, sino que además de sus relaciones internas, se relaciona continuamente con su entorno, de quien recibe influencias a la vez en él.

El dinamismo del marco en el que las empresas desarrollan su actividad determina que su estrategia se base esencialmente en un proceso continuado de ajuste que permita dar respuesta a los cambios que se producen en el entorno.

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta de los vertiginosos procesos de cambio y plantean un desafío científico tecnológico a empresarios, investigadores, consultores, de las más diversas especialidades y este desafío se constituye hoy sin duda en un espacio inter organizacional.

Es decir entre organizaciones públicas y/o privadas con o sin fines de lucro, de formación y/o investigación, grandes y/o pequeñas, tendientes a diseñar estrategias adaptativas a las características dinámico sociales del medio.

Y también inter disciplinario, que se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que se acelera en los finales de la década del 90, y se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementaria para su mejor comprensión.

El abordaje por lo expuesto puede ser múltiple, pero partiremos de aquello que se propone desde avanzadas teorías en el denominado *Desarrollo Organizacional*, en función de personas, y es de gran importancia crear estructuras de desarrollo que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de sus integrantes, esto determina que la empresa se acercará lo más posible a sus objetivos y metas para lograr un desarrollo integral, equilibrio y control sobre las metas y límites que se haya trazado

"El *Desarrollo Organizacional* es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor". ( I., Chiavenato)

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistente. Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.

El cambio según indica el diccionario es "*acción o efecto de cambiar*". Lo cual se ha hecho familiar en la más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. El cambio es una realidad que afecta fuertemente, es la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

"Nuestros tiempos se caracterizan principalmente por los cambios constantes en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. En consecuencia esta dinámica permitió el surgimiento del ya ameritado *Desarrollo Organizacional*". ( *Burke 1994*)

El compromiso de cambio no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, sino generar nuevas capacidades prácticas de acción. El cambio que se realice afectará en algún

grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Un proceso de cambio bien conducido implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de auto conocimiento.

El Cambio organizacional se lo define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje; o también se lo conoce como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de las costumbre, menos aún a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse; "*Resistencia al Cambio*", es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de esta podríamos enumerar las siguientes: hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación., contar con personal idóneo, ir formando personal o en muchos casos incentivar para que se prepare, concienciar a los miembros de la organización sobre la incidencia de los cambios y las secuelas negativas de la no implantación de los mismos.

Cambiar no es fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kart Lewin desarrolló un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

*Descongelar* implica tomar la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización y poder fácilmente verla y aceptarla. El cambio implica un agente entrenado que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. El agente de cambio irá a alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización.

Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren sus eficacia en el desempeño.

*Recongelar*, significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto un mecanismo de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Cuando el cambio es *planeado* se lo define como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar.

"Para la mayoría de nosotros, si queremos cambiar, la tendencia natural es empujar, entre tanto la tendencia igualmente natural de la persona o de la cosa que esté siendo empujada es empujar de nuevo; la fuerzas impulsadas activan sus propias fuerzas restrictivas (... ) los programas de cambio planeado se destinan a remover o enflaquecer las fuerzas restrictivas y aumentar las fuerzas impulsadas que existen en las organizaciones." (Stonner, 1995)

Un cambio tiene mayor probabilidad de suceso cuando consigue identificarse, las fuerzas de resistencia, enfrentando y discutiendo las preocupaciones subyacentes. Se agrupa en tres clases, de acuerdo a los objetivos de la organización: Cultura organizacional, Intereses personales y Percepciones individuales

La primera es la más poderosa fuerza de resistencia por ser la principal mantenedora de la identidad de una organización, de modo general, las personas quedan en una empresa porque su trabajo permite que objetivos de vida sean alcanzados y también porque las personas se identifican los valores de la organización.



Esta identificación hace con que las victorias y pérdidas de la empresa sean sentidas como victorias y pérdidas personales; de aquí podemos decir que un cambio puede provocar sentimientos de amenazas e inseguridad.

Para *Kauffman*, los cambios siempre se confrontan con fuerzas intensas de oposición entre la familiaridad de los padrones existentes y de la oposición intencional.

A lo expuesto precedentemente se suma *Hall (1982)* quien considera que hay que agregarle a los aspectos mencionados a las leyes, normas, reglamentos, costumbres informales y considera que no siempre la organización tiene capacidad financiera para empeñarse en sistemas de cambios.

No siempre la resistencia es adoptada de manera explícita y clara, siendo disfrazada de maneras bastante variadas y hasta creativas; es difícil argumentar claramente a favor de un interés personal cuando es comparado a un interés mayor de la empresa. El comportamiento más común es el de racionalizar los argumentos, buscando justificativos que convenzan a los demás.

Generalmente cuando se discute sobre resistencia, se supone que es algo indeseado que debe ser evitado y eliminado, solamente en un examen más profundo en las raíces de la resistencia revelan que el cambio parece tener más mérito que la resistencia.

El conflicto organizacional y el cambio, *Conflicto*, significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Conflicto y cooperación son elementos integrantes de la vida de una organización.

Los pensadores de las escuelas estructuralistas están en desacuerdo con que haya armonía de intereses entre patrones y empresas, tal como afirmaba la teoría clásica, o de que esa armonía deba ser preservada por la administración a través de una actitud comprensiva y terapéutica, nivelando las conductas individuales como lo afirma la teoría de las relaciones humanas.

Ambas teorías colocan fuera de discusión el problema del conflicto, para los estructuralistas los conflictos así no todos sean deseables, son los elementos generadores de los cambios y del desarrollo de la organización.

Para *Blau y Scout* existen dos tipos de conflictos en un proceso fundamentalmente dinámico y dialéctico, importantes en el desarrollo de las organizaciones, a saber: el conflicto entre la organización informal y organización formal y el conflicto existente en la relación entre clientes y la organización

Existe una relación de mutua dependencia entre conflicto y cambio pues los cambios precipitan y los conflictos generan innovaciones. Existen procesos de cambio basados en algunos conflictos de la organización. Esos conflictos, así sean ocultos o reprimidos y la rigidez burocrática, se vuelven la fuente inevitable del cambio organizacional. Así los conflictos entre los funcionarios y clientes llevan a la aparición de nuevas prácticas y nuevas técnicas, que ayudan a resolver esos conflictos y reducir temporalmente las tensiones.

Sin embargo las innovaciones en la organización llevan a un mejoramiento en las condiciones de trabajo de los empleados, afectan, interfieren y perjudican a las innovaciones ya obtenidas y conducen a una dialéctica y a una dinámica entre la organización formal y la organización informal. Mientras que el conflicto representa un choque de intereses antagónicos, el dilema representa una situación en la que se desea atender a dos intereses inconciliables entre sí. La atención de uno de los intereses impide la atención del otro.

El cambio y el ajuste ocurren siempre que nuevas situaciones lo exijan, nuevos problemas surgen y nuevas soluciones deben ser creadas. Los problemas endémicos actúan como condición interna continua de cambio dentro del sistema.

Para concluir se puede decir que para afrontar un cambio organizacional debemos estar completamente seguros que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Se hace indispensable realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión como los lineamientos estratégicos que deben orientarla.

Hay que hacer un estudio que permita identificar las variables del entorno que pueden incidir en forma negativa o positiva sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual se pueden prever los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de sus propias potencialidades.

Según las anteriores reflexiones, que los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otros mucho más provechosos y en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es decir la resistencia al cambio.

El proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones, la estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio y así aparece el concepto de Desarrollo Organizacional, que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

Por ello propendemos a un cambio organizacional sostenido en claros principios de igualdad, interés recíproco, participativo y un compromiso recompensado tendiendo a una gestión de calidad, con alto grado de productividad.

## Bibliografía

1. Alonso Amo E. 1994. Desarrollo organizacional un modelo de intervención en las organizaciones. Ed. PPU. Barcelona.
2. Anderson, A.H. 1996. Effective Enterprise and Change Management. Oxford Blackwell Publishers Ltd. EEUU.
3. Aquino A. 1996. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina
4. Beckhard R. 1992. Changing the essence the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. Jossey-Bass London.
5. Cruz, T. 2001. Cultura organizacional. Colectivo de autores. Consultoría Gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento. Editorial Félix Valera. La Habana, Cuba.
6. Davis, N. 1990. El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. México.
7. French, W. 1996. Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias del comportamiento para el mejoramiento de la organización. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
8. Guizar Montufar, R. 2004. Desarrollo organizacional. Mc Graw Hill. México.
9. Gutiérrez, O. 2001. El cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento. Editorial Félix Valera. La Habana, Cuba.
10. Lawrence, P. 1991. Desarrollo de organizaciones, diagnóstico y acción. Addison Wesley Hispanoamericana . Barcelona.
11. Leseen, R. 1990. Developmetal Management. Oxford Blasckwel. EEUU.
12. Peiro, J. 1993. Círculos de calidad. Eudema. Buenos Aires.
13. Robins, A. 1987. Poder sin limites. La nueva ciencia del desarrollo personal Edición Grijalbo. Barcelona. España.
14. Roig, B. 1992. La empresa ante las realidades de fin de siglo. Ed. Universidad de Navarra S.A. Pamplona. España.
15. Schein, E. 1990. Consultoria de procesos, recomendaciones para gerentes y directores. Addison Wesley. Barcelona.
16. Selvini P. 1999. Al frente de la organización. Edit. Paidós. Argentina.
17. Valls, A. 2000. Inteligencia emocional en la empresa. Ed. Gestión. España.
18. Vargas, J. 1996. Liderazgo un enfoque modernos. Editorial Varmel, España.
19. Walton, R. 1999. Conciliación de conflictos interpersonales: diálogo interpersonal y consultoría de mediadores. Addison Wesley Hispanoamericana. Barcelona.