



Biblioteca Virtual

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Adriana De Souza - P.A. & Partners

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura pro aporte de las organizaciones. No se puede quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y ni piden permiso para entrar. La alternativa, muchas veces, es "saber lidiar" con lo ocurrido tentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Podemos colocar el proceso de privatización y/o capitalización en este último grupo, pues generalmente la decisión no es compartida por todos los funcionarios, encontrando muchas veces opiniones totalmente contrarias a su ejecución.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio por que no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse del desconocido es amarrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre en forma muy eficiente si todos están comprometido con el. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no son. En la verdad, *el cambio ocurre a través de las personas*. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Deal y Kennedy (apud FREITAS, 1991:81) relevan la importancia de volverse algunos pasos para que las personas se acostumbren con la idea de cambios y actúen como agentes consolidantes del proceso. La primera cosa es respetar el tiempo de las personas para que se acostumbren con la idea. NO se debe olvidar que el entrenamiento es una fase importantísima en el proceso, para construir habilidades necesarias a la nueva configuración. Además de esto, se debe invertir en la confianza de las personas y darles coraje para enfrentar el cambio, visto que este es un proceso que provoca la sensación de pérdida. Esta sensación es real pues se pierde los valores antiguos para que los nuevos puedan substituirlos.

" El cambio cultural provoca estas reacciones, a medida que los símbolos creados para dar sentido a la vida fueron quebrados, negados o substituidos" (Deal apud FREITAS, 1991:81)

Un proceso de cambio cultural es bastante complejo porque comprende una transformación de la visión del mundo de grupo. Es " un nuevo rumbo, una nueva manera de hacer las cosas, fundamentada en nuevos valores, símbolos y rituales" (FREITAS, 1991:81)

El sector de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en estas horas, pues lidia más directamente con las personas, y sus políticas cuando aliadas a un planeamiento estratégico auxilian mucho en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la identidad ya existente.

Tomei (1993) analiza el proceso de privatización de una empresa brasilera y concluye que un liderazgo fuerte, un sistema de Recursos Humanos eficiente y un trabajo de preparación de las personas son pasos fundamentales para el suceso del emprendimiento.

Fenzel (1993) considera mas adecuada la comprensión de que un cambio organizacional implica directamente en un cambio cultural.

"... al implementar cambios tanto a nivel artefactual como a nivel de los principios concientes que nortean el comportamiento colectivo, estaremos, por decorrenca, generando cambios en las premisas parasimpáticos de esta organización. Defiendese aquí, la noción del efecto sinérgico que intervenciones en un determinado nivel pueden generar en los demás: la famosa reacción en cadena, en este caso, de la periferia para el centro" (FRENZEL, 1993:286)

Para este autor, la cultura de cualquier organización esta siempre pasando por transformaciones, mas los cambios reales siempre parten de intervenciones intencionales que están siempre atrellados a una lógica subyacente, que pueden ser:

Lógica formal: adopta la concepción de que la organización es perfectamente ordenada y sus recursos están organizados con un fin único: el de la organización. Posee una visión utilitarista del mundo, buscando el retorno económico y la máxima eficiencia humana. En este caso, el cambio viene siempre de la cúpula y toda acción que venga en dirección opuesta es encarada como resistencia y debe ser controlada.

Lógica trascendental: considera que el cambio ocurre a partir de la conciencia de la realidad por el ser humano; es intencional y realizada por el grupo, que considera la necesidad de cambiar para mejor adaptarse. El cambio ocurre en el proceso de construcción de la realidad del grupo, a partir de un análisis critico de los acontecimientos. La administración participativa adopta esa concepción.

Lógica del inconsciente: consiste en cambiar la realidad a partir de la explicitacion de normas inconscientes y de la liberación de la expresión simbólica colectiva. Favorece el surgimiento de elementos considerados "anti cultura" y trata de integrarlos a la cultura vigente.

Lógica dialéctica: comprende que el cambio es un proceso "natural" en todas las estructuras sociales, que sucede independientemente de la intencionalidad. Considera posible acelerar este proceso a través el incentivo para que aparezcan las contradicciones y conflictos. Estos conflictos deben ser gerenciados a fin de abarcar una síntesis y, consecuentemente, una superación.

Etapas del Cambio

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt 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. Este modelo fue aprimorado por Schein y otros autores. En las palabras de Stoner:

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla. **2. El cambio** implica un **agente de cambio** entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalizacion. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizandolos así que percibieren su eficacia en el desempeño. **3. Recongelar** significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una

nueva norma." (STONER, 1995:303-305)

Cambio Planeado y las Resistencias Envueltas

Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido 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. Envuelve "toda" la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertada.

En tanto, al mismo tiempo en que una organización esta siendo presionada por fuerzas que exigen cambios, es presionada por fuerzas opuestas que resisten a tales cambios. Sttoner se basa en la teoría del *campo de fuerza* de Kurt Lewin para entender este fenómeno: cada comportamiento es resultado de un equilibrio entre fuerzas que impulsan y fuerzas que resisten.

"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 este siendo empujada es empujar de nuevo: las fuerzas impulsadas activan sus propias fuerzas restrictivas y normalmente un medio mas eficaz encorajar los cambios de lo que el aumento en las fuerzas impulsadas (...) los programas de cambio planeado se destinan a remover o enflaquecer las fuerzas restrictivas y criar o aumentar las fuerzas impulsadas que existen en las organizaciones.

El siguiente cuadro, adaptado de Stoner (1993), ilustra de manera interesante lo que fue citado anteriormente:

Formas de cambio	Nivel actual de desempeño	Fuerzas que resisten	Nivel mas alto de desempeño
Nueva tecnología Materias primas Concurrencia de otros grupos Presiones del supervisor		Normas del grupo Método de cambio Complacencia de los miembros Habilidades bien aprendidas	

Para Stoner, 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: Cultura Organizacional, Intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización

La cultura es la mas 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 alcanzado y también porque las personas se identifican con los valores de la organización. Esta identificación hace con que las victorias y perdidas de la empresa sean sentidas como victorias y perdidas personales. Decorrente de esto, un cambio puede provocar sentimientos de amenaza y inseguridad.

Los intereses personales pueden llevar una persona a resistir los cambios pro sentir que e status quo esta amenazado. Además de esto, pueden existir diversos temores como el de perder el empleo. Esto provoca una barrera enorme a la implementación de cambios, principalmente se personas con temores semejantes se juntan.

Los objetivos y las estrategias organizacionales son elementos de gran valor en sentido de organizar y direccionar las acciones de sus miembros. En tanto, al mismo tiempo en que se

fornecen estabilidad a la organización puede formar una barrera a los cambios pues muchas veces las personas no entienden el porque de implantar un nuevo objetivo, sea por comodidad, sea por no haber las mismas informaciones que los gerentes, que estarían dando sentido a este nuevo paradigma.

Para Kaufman (apud Hall, 1982:149) los cambios siempre se confrontan con fuerzas intensas de oposición en decorrencia de la familiaridad con los padrones existentes y de la oposición intencional, sea por motivaciones altruistas o por incapacidad de cambiar.

Katz y Kahn (ibid) señalan seis componentes de resistencia.:

- Los varios mecanismos que proporcionan estabilidad dentro de la organización: selección, entrenamiento, sistema de recompensas, etc.
- Determinismo local, a través del cual algunas empresas cometen el error de pensar que el cambio en una parte de la organización no causara reflejos en todo el sistema
- Inercia grupal e individual, siendo muy difícil superar o cambiar hábitos arraigados
- Algunos grupos pueden sentirse amenazados con el cambio, temiendo que pueden dejar de ser necesarios
- El sistema de poder establecido puede configurarse, provocando resistencia en los actuales detectores de poder, y,
- De la misma forma que el poder, la distribución de recompensas y recursos puede modificarse, amenazando lo que actualmente son beneficiados.

Hall (1982) considera estos dos últimos autores mas la suma a estos aspectos a las leyes, normas, reglamentos, costumbres informales, etc. Además de esto, considera que ni siempre la organización tiene capacidad financiera para empeñarse en sistemas de cambios.

Ni siempre la resistencia es adoptada de manera explicita 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 mas común es el de racionalizar los argumentos, buscando justificativas que convezan a los demás.

Generalmente, cuando se discute sobre resistencia, se supone que es algo indeseado que debe ser evitado y eliminado. Entre tanto, Hampton (1990:318-9) alerta para el hecho de que ni siempre una resistencia es algo indeseado. Para el, " la mejor cosa que puede suceder algunos cambios mal concebidos sería una resistencia bien sucedida (...). Solamente en un examen mas profundo en las raíces de la resistencia revelar que el cambio parece tener mas mérito que la resistencia, debería dar origen al tema de cómo vencer a la resistencia"

A continuación presentaremos un cuadro con diferentes métodos para lidiar con la resistencia. El cuadro fue publicado originalmente en Harvard Bussiness Review y es encontrado en dos autores que hablan sobre el cambio organizacional: (HAMPTON, 1990:320) y (STONER, 1995:304)

METODO	ENVUELVE	COMUNMENTE USADO CUANDO...	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Educación - Comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones	Hay falta de información o ha información y análisis herrados	Una vez persuadidas, las personas frecuentemente ayudaran a implementar el cambio.	Puede demorar mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas
• Participación -Envolvimiento	Pedir que los miembros de la organización	Los que inician el cambio no tienen las	Las personas que participan van a	Puede tardar mucho tiempo si los

	ayuden a planificar el cambio	informaciones que necesitan para planearla, y otros tienen considerable poder de resistir.	comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada al plan de cambio	participantes planean un cambio inadecuado
• Facilitación -Apoyo	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio	Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste	Puede demorar mucho tiempo, ser dispendiosa y aun fracasar
• Negociación -acuerdo	Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias	Puede costar muy caro, caso alerte a otros a negociar para concordar
• Manipulación -cooperación	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio	Otras tácticas no van a funcionar o son muy dispendiosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas.
• Coerción -explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo transferencia, con no-compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser riesgoso si se deja a las personas con rabia del iniciador

El cambio cultural puede suceder mas es ilusión pensar que este tipo de cambio ocurre de forma simple y rápida. Por el contrario, es un proceso lento y dolorido, mas muchas veces necesarias para la mejora y hasta la sobrevivencia de la organización.

Schein coloca, al final de su artículo, que es fácil proponer cambios que sean congruentes con las premisas básicas y difícil efectuarlas cuando son incongruentes. Esto no significa que no se

pueda proponer algún cambio cuando no esta en la misma dirección de la cultura. En este caso la propuesta debe llevar en consideración también el cambio cultural y llevar a consideración que será más difícil exigiendo más esfuerzos.

Adriana De Souza - P.A. & Partners

ABA Colombia
Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento
informacion@abacolombia.org.co

Este artículo proviene de: www.abacolombia.org.co
Todos los derechos reservados ©2003