

El cambio Organizacional y la Gestión en las Empresas

Federico Plancarte Sánchez

INTRODUCCION

Los altos niveles de competencia, la globalización de la económica y el auge de las tecnologías emergentes son algunos de los factores que influyen el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, basados en la innovación permanente, son en nuestros días, los grandes retos en el mundo empresarial

Día a día las organizaciones enfrentan nuevos desafíos, ya sea una organización de clase mundial o una pequeña empresa, siempre existen nuevos cuestionamientos que inciden en su comportamiento y en su desempeño organizacional.

En estos tiempos rápidamente cambiantes, los nuevos desafíos que atentan seriamente la supervivencia de las organizaciones, los nuevos competidores externos, la dificultad para retener al talento humano y las nuevas tecnologías son elementos que obligan a las personas responsables de la Gestión Empresarial a estar preparadas para gestionar el cambio y también a tener las habilidades para motivar a su gente para alcanzar la renovación continua y los objetivos empresariales.

El Cambio Organizacional, visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje, puede ser la respuesta acertada para un nuevo comportamiento organizacional en los tiempos turbulentos de nuestros días.

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GERENCIA

Consideran Barroso, G. y Delgado, M. (2007) que los cambios que ocurren en el entorno global empresarial son muchos y muy rápidos, lo que eleva el nivel de

incertidumbre y el nivel de la competencia de los mercados, exigiendo una nueva postura en las organizaciones. Nadie se puede quedar observando sin hacer nada, sino por el contrario, se necesita realizar cambios organizacionales que permitan la adaptación a este medio tan dinámico. *"Por muy comprensible que sea el temor a cambiar, no se puede olvidar que el entorno cambia con gran rapidez, que esta velocidad de cambio cada vez es mayor y que, por consiguiente, las empresas no se pueden permitir el lujo de permanecer estáticas"* (Kotter, J. y Schlesinger, A. L., 1997). Son muchas las definiciones de cambio organizacional que existen en el entorno de los negocios, pero en cuanto al alcance del cambio organizacional algunos la definen como *"la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización"* (Shalk, R.; Campbell, J.W. y Freese, C., 1998), *"la incorporación de determinados recursos y capacidades o diferente reorganización de los mismos"* (Pardo del Val, M., 2003), así como *"una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa"* (Van de Ven, A. y Poole, M. S., 1995). El cambio organizacional comprende desde un cambio simple en la tecnología hasta grandes transformaciones en la cultura de una organización, por lo que la mejora de la forma en que se cambia es hoy la gran preocupación de todas las organizaciones, sin importar el tamaño o el sector en el cual se desenvuelven. *"Aprender a salir adelante y manejar la situación, es el único reto importante que todos afrontamos, incluyendo las organizaciones en las que trabajamos"* (Stewart, J., 1992). Para ello se requiere de formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio y así satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, las organizaciones y los individuos.

Como señala Segredo, P. A. M. (2013), las organizaciones están constituidas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos. El resultado de esta interacción influye en el ambiente que se respira en la organización. El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar iniciativas de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas

de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, E., 2007). La valoración del clima organizacional es hoy de gran importancia en las corporaciones porque es un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, ya que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para así diseñar las acciones que deben ejecutarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Otra cuestión importante según Barroso, G. y Delgado, M. (2007), son las causas que originan el cambio. Stewart, J. (1992) define este tipo de cambio como un proceso influenciado al principio por fuerzas externas (entorno), a las que se les agregan las fuerzas internas de la organización y en conjunto influyen sobre las personas a cambiar o a llevar a cabo un proceso de cambio. Esta definición, aunque destaca el papel de las fuerzas externas e internas, no refleja el papel relevante del recurso humano en el propio cambio, pues lo coloca simplemente como un observador u objeto del cambio, cuando en realidad es el que conscientemente introduce el cambio y luego se adapta a él. Nótese en este aspecto incluso el papel que tiene la alta dirección en la organización como agentes del cambio. Un concepto que le aporta mayor importancia al recurso humano y a la dirección, es el que plantea que cambio es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo (Leana, C. R. y Barry, B., 2000). El alcance de esta definición de la organización del trabajo expresa el papel protagónico del recurso humano. También se manifiesta la necesidad de que exista una voluntad real y expresa del individuo a aceptar el cambio, pues de lo contrario este no ocurre (Casado, J., 1998).

Por otra parte, como comentan Mundet H. J. y Sarmiento, M. N., el manejo de la información es una característica que distingue a las organizaciones. Las firmas cuentan con sistemas de información que hacen que los datos, la información y las

percepciones sean compartidos entre todos los miembros de la organización. Esta transmisión de información desempeña un rol importante en los directivos, quienes son el principal eje de interpretación de la empresa. Los ejecutivos senior en la jerarquía organizacional, son los que formulan la interpretación de la organización como un todo (Daft & Weick, 1984). Son los directivos los responsables de interpretar las señales del medio ambiente y traducirlas en decisiones estratégicas para la empresa (Quinn, 1991). Las percepciones como los valores personales de los gerentes influyen de cierta manera en la interpretación del medio ambiente. Cuando la alta dirección interpreta una oportunidad o amenaza con algunos de sus stakeholders¹ y deciden tomar acciones o efectuar cambios en la estrategia, para enfrentar esta interpretación, sus procesos de sensemaking² y sensegiving³ con sus stakeholders, son los que les pueden permitir cambiar algunas premisas básicas⁴ de la organización. Al cambiar estas premisas, la empresa adquiere un nuevo marco de referencia, que conduce al aprendizaje estratégico organizacional, donde este *aprendizaje estratégico* es un tipo de nivel superior o segundo orden de aprendizaje en las organizaciones (Fiol y Lyles, 1985). Este tipo de aprendizaje usualmente se desarrolla en ambientes organizacionales bien definidos y en los cuales los administradores consideran que tienen control de las situación, ya que este ambiente involucra tarea rutinarias o repetitivas (Duncan, 1974). El *aprendizaje estratégico* es *aprendizaje organizacional* que mejora la visión y la capacidad estratégica de la organización y cambia las premisas básicas, por lo que la organización al realizar el aprendizaje estratégico tendrá otra forma de interpretación y un nuevo marco de referencia para tomar decisiones. Esta clase de aprendizaje está estrechamente relacionada con el conocimiento a nivel-corporación (Weick, 1979).

De acuerdo con Barroso, G. y Delgado, M. (2007), el cambio también está relacionado con la *innovación*. El término innovación tiene varias acepciones de acuerdo con el

1. Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa como Inversionistas, empleados, clientes, competidores, reguladores etc.; 2. Crear sentido, las formas en que las personas generan lo que interpretan; 3. Dar sentido, orientar el Sensemaking con la toma de decisiones para transmitir alguna visión de cambio; 4. Creencias y valores arraigados en la organización que influyen en la forma de operar y tomar decisiones.

nivel de análisis empleado. Existe la innovación en los productos, la innovación en los procesos y la innovación organizacional (Oslo, M., 1997). La innovación organizacional incorpora cambios significativos en la estructura organizacional, el empleo de técnicas de gestión avanzadas y la implementación de una nueva o sustancialmente cambiada orientación estratégica. Se da el carácter de *innovación organizacional* solo si hay cambios medibles en las salidas así como en el crecimiento de las ventas o la productividad.

En tanto, Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011) señalan que la innovación es la implementación de nuevos procesos, nuevos productos y nuevos enfoques de gestión para aumentar la eficiencia -*mejoramiento de la calidad, reducción del costo de producción*-, y la efectividad -*mayor segmento de mercado, mejora de la satisfacción del cliente*-, en la empresa (Seaden, 2003).

Barroso, G. y Delgado, M. (2007) señalan que el concepto de innovación de West, M. A. y Farr, J. L., (1990), está relacionado con "*la introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general*". Esta definición no está restringida al cambio tecnológico, sino que incluye, además las nuevas ideas en la gestión e Incluso en la gestión de los recursos humanos. En realidad se ha declarado que la innovación ocurre frecuentemente en cambios de los métodos de dirección y las prácticas organizacionales, tanto como en el ámbito tecnológico (Evans, R. y Charles, P., 1998).

Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011) señalan que la gestión de la innovación está relacionada con el empleo de diversos factores que influyen en el desempeño organizacional. Tidd (2001) relaciona la innovación y la organización planteando que las mejores prácticas de innovación varían de acuerdo con una serie de factores, por lo que es necesario identificar las configuraciones organizacionales más adecuadas para entornos específicos. Gopalakrishnan (2000) supone que el desempeño organizacional

tiene muchas definiciones, entre las que se incluyen: eficiencia, eficacia, resultados financieros y satisfacción del empleado. Por otro lado, Olson (2005) plantea una medición global de los resultados del desempeño organizacional, a través del desempeño percibido con respecto a la empresa y los competidores. Tushman y Nadler, (1986) sostienen que los cambios en el entorno aumentan el riesgo. Por esa razón, para competir las organizaciones deben crear nuevos procesos, nuevos productos y nuevos servicios; es decir, deben adoptar el proceso de la innovación como un camino de vida corporativa.

Se puede decir que el cambio organizacional es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por las fuerzas externas (que pueden amenazar su supervivencia o brindar nuevas oportunidades), y las fuerzas internas (que promueven la generación de los cambios del entorno y la adaptación a los mismos). Su aplicación en la práctica define también la dimensión, la importancia y el impacto que genera el cambio, en el que el recurso humano juega un papel relevante. Pero no hay que olvidar que los cambios en las organizaciones no pueden ser ocasionales porque el ambiente evoluciona con tanta rapidez que la falta de integración con el entorno haría imposible la supervivencia de la organización.

Hoy en día, para poder sostenerse y desarrollarse, una organización debe ser capaz de cambiar continuamente. Las organizaciones deben formar parte de un sistema formado por muchos elementos que necesitan estar perfectamente integrados. De aquí la necesidad de llevar a cabo el proceso de cambio utilizando sistemas de gestión que permitan mayor flexibilidad e integración tanto interna como externa. Se debe comenzar, entonces, por identificar las características particulares del proceso, para así determinar los métodos y las herramientas más adecuadas en el logro de los objetivos. Por otra parte, es necesario darle mayor importancia al capital humano en el proceso del cambio organizacional y prever en el enfoque de gestión organizacional la propia gestión del cambio organizacional. La propuesta que se hace con este ensayo es la de gestionar el cambio organizacional como un proyecto.

La gestión del cambio no consiste en establecer nuevos modelos de gestión que a la postre resulten ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. Es recomendable hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, para obtener procesos de renovación continuos y exitosos.

*Federico Plancarte Sánchez
Doctorado en Alta Dirección
Octubre 15 de 2013*

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Barroso, G. & Delgado, M. (2007). Gestión del Cambio Organizacional a través de Proyectos. *Industrial*, vol. XXVII,. 42-44, 46.
- Mundet, H. J. & Sarmiento, M. N. Sensemaking, Sensegiving, Stakeholders y su influencia en el Aprendizaje Estratégico y el Cambio Organizacional. *Revue Sciences de Gestion*.No. 63,21-23, 25-27, 29, 31.
- Raineri, B. A. (2001). Administración del Cambio Organizacional en Empresas Chilenas. *Estudios de Administración*, vol. 8, 1, 3.
- Segredo, P. A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 2013, 386-387.
- Vértiz, G. MA. (2008). Referentes teóricos para el Análisis del Cambio Organizacional: La tesis sobre el Cambio y la Síntesis de los Procesos Institucionales. *Gestión y Estrategia*, No. 33, 14, 19.
- Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Univ. Empresa, Bogotá, Jul-dic 2011*, 95, 97, 99.