

Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”



Facultad de Ciencias Económicas e Informática

Título: Las dos facetas del cambio organizacional.

Autor: Ing. Jackson Lisângeles Afonso Santiago.

Matanzas, Cuba 2014

Resumen

Las organizaciones son sistemas cuyo el grado de complejidad siendo variable, demandan estudios constantes de manera a conseguir obtener una moderada visión y comprensión de las mismas. Todas las organizaciones en cuanto entidades vivas y dinámicas deben poseer algunas capacidades, como sean la capacidad de renovar, innovar, aprender, adaptar y ajustar a los cambios internos y externos, transformar información en conocimiento, resolver problemas, acrecentar valor. Este trabajo pretende analizar tanto el cambio organizacional planeado como el cambio organizacional emergente, contrasta las ventajas y limitaciones de las dos formas de cambio, y argumenta la necesidad de considerar el papel de ambas en la gestión de cambio organizacional haciendo un enfoque al cambio emergente.

1. Introducción

En la actualidad, se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio, preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional [1].

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización, pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación [2].

Entendiendo el cambio organizacional como un proceso natural consecuente de las interferencias sufridas por la organización en sus ambientes internos y externos. Es importante conocer las reales necesidades de cambio, visto que estas causaran impacto en sus procesos. Conocer los factores que impactan ese proceso se vuelve importante para el desenvolvimiento de un planeamiento estratégico de una nueva gestión. También se puede entender como todo el proceso de organización y/o gestión o parte de esta, que es reconocido como nuevo en un determinado contexto, y es susceptible de reformar o mejorar procesos organizacionales, sacando provecho de un contexto de oportunidad que trae valor acrecentado para la organización y para los trabajadores.

El cambio organizacional implica mudanza de relaciones y envuelve las emociones de los individuos.

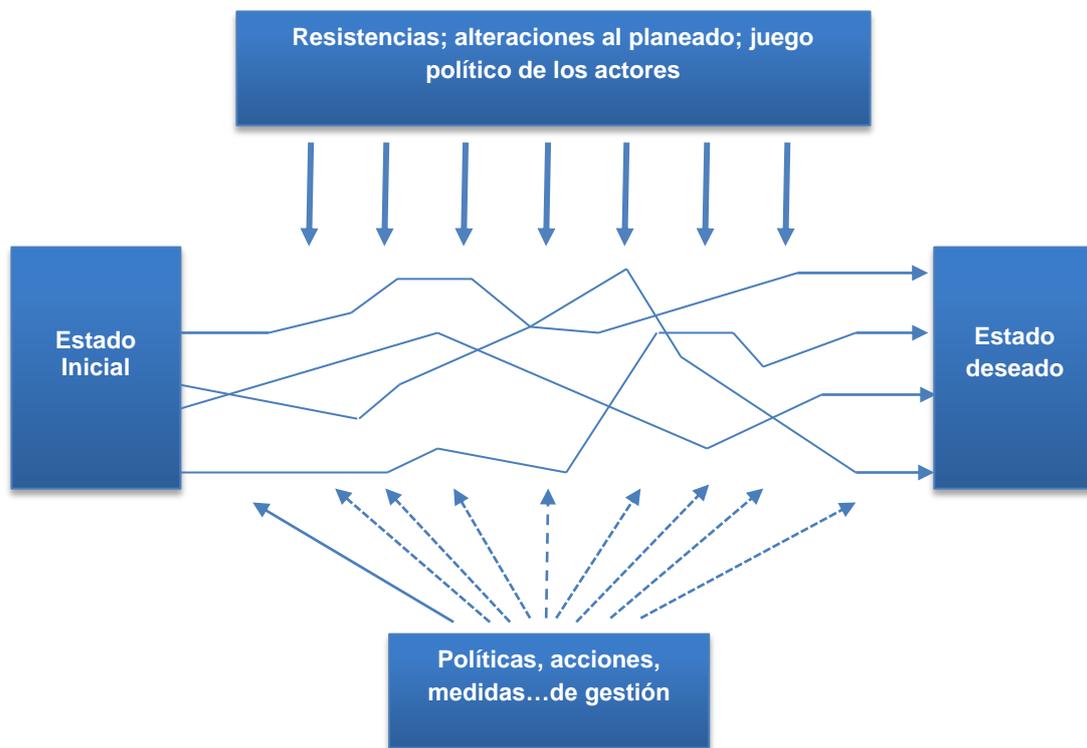
Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la organización requiere, comúnmente la organización son divididas en estas áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos).

La gestión del cambio organizacional constituye una de las preocupaciones fundamentales de los gestores. Aunque haya abundancia de investigaciones y la existencia de un conjunto de prescripciones útiles, continúan a cruzarse muchas dificultades ante el labor de quien, en la práctica, tiene que conducir el cambio en sus organizaciones.

Este trabajo explora una posibilidad de explicación de esas dificultades: no basta considerar el cambio como un proceso **planeado**, siendo también necesario acoger el cambio como un proceso **emergente**.

En el trabajo se abordará dos **presupuesto** de analice para el cambio organizacional:

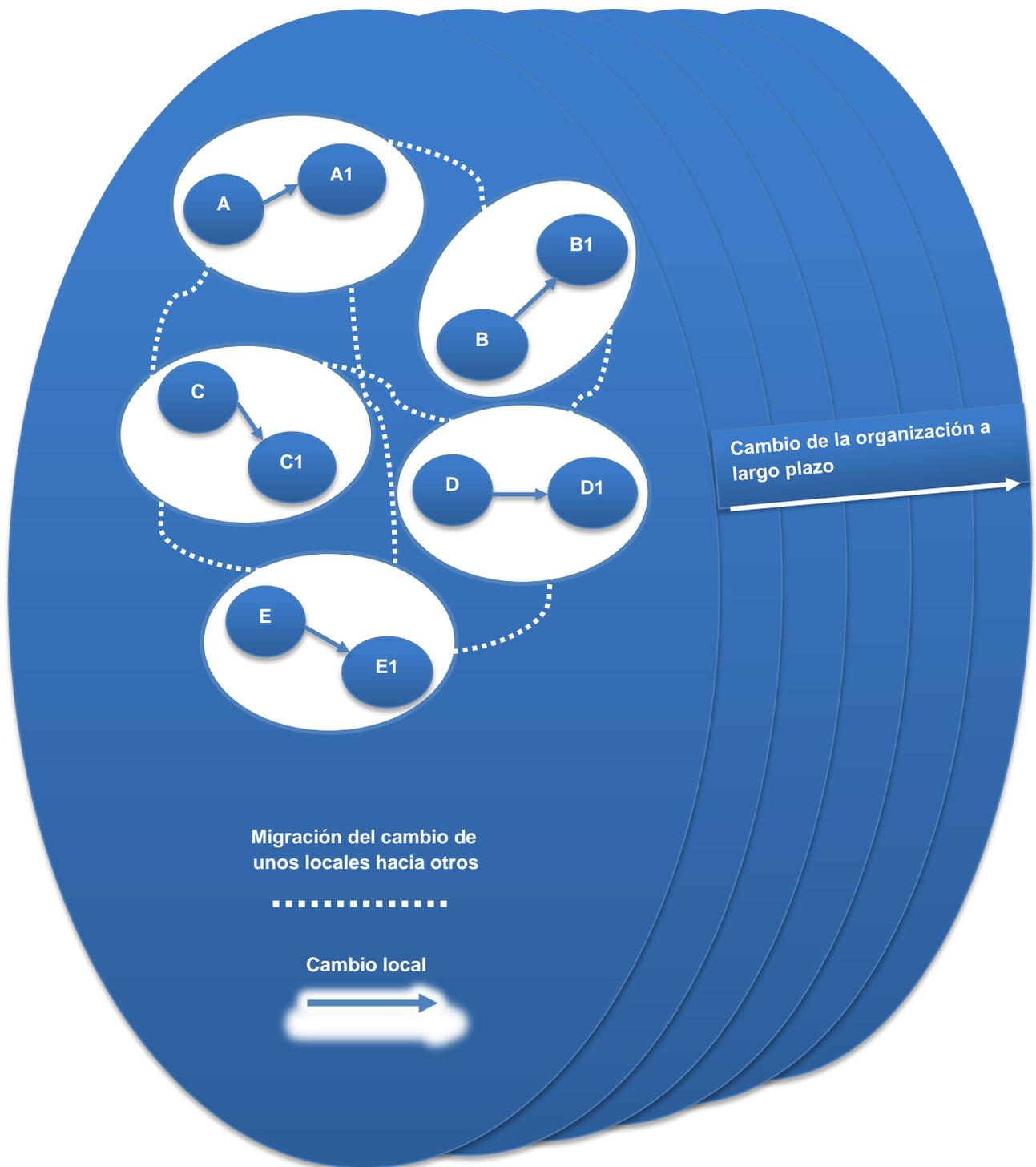
Presupuesto 1: El cambio organizacional es un proceso planeado, guiado por la gestión y destinado a conducir la organización de un estado A para un estado B más favorable (cambio planeado).



Fuente: Adaptado de Miguel Pina; Reis; Arménio Rego; 2002.
Figura 1: Cambio organizacional planeado.

Presupuesto 2: El cambio organizacional es un proceso complejo y emergente, cuyos contornos se van delineando a la medida que, a través de la

organización, las personas van procurando responder a los desafíos con los cuales la organización va siendo confrontada (cambio emergente).



Fuente: Adaptado de Miguel Pina; Reis; Arménio Rego; 2002.
Figura 2: Cambio organizacional emergente.

Estos dos presupuestos representan concepciones diferentes sobre la naturaleza de las organizaciones y conducen inevitablemente a las formas de gestión distintas. Las dos concepciones serán contenidas en las secciones que se siguen.

1.1 Cambio planeado

La idea de que el cambio es un proceso planeado corresponde a la visión dominante de los estudios organizacionales y de gestión. Esta perspectiva tiene una base teleológica [3], tratando la gestión del cambio como una obligación de los máximos responsables. A éstos compete conducir el cambio de tal forma que la organización se torne más adaptada y, deseablemente, más adaptativa, esto es, que revele un grado elevado de ajuste a las características actuales de la envolvente, sin hacer sacrificio de la posibilidad del ajustamiento a diferentes condiciones futuras.

En esta acepción, el trabajo de los gestores corresponde a dos etapas: (a) descongelamiento del estado A en que la organización se sitúa; (b) posterior recongelamiento de la organización en un estado B superior al estado inicial. Para ayudar a la conducción de la organización durante este proceso, varios modelos de gestión del cambio han sido propuestos a lo largo de los tiempos. La propia subdisciplina del desenvolvimiento organizacional fue dedicada al estudio de los procesos del cambio, con los cuales partilla frecuentemente una parcela substancial de preocupaciones y de objetos de estudio. En trazos generales, los modelos de gestión planeada consagran tres fases primordiales: preparación, implementación y refuerzo del cambio.

La fase de **preparación** corresponde a la identificación del punto de llegada: ¿lo que se pretende con el cambio? ¿En qué condiciones debe el cambio conducir la organización? El punto crucial de esta fase es la definición de los objetivos del cambio, así como el fomento, entre los miembros organizacionales, de la convicción de que el cambio es necesario. Hay literatura que refiere a la importancia de una visión del futuro [4] – que sea apelativa para los miembros organizacionales, entendida por ellos como realizable, y para la cual se sientan capaces de contribuir eficazmente. Entre otras ventajas, la visión puede generar involucramiento emocional de las

personas e incrementar en ellas la disponibilidad para lidiaren con el cambio y sus implicaciones. La definición de los objetivos debe ser acompañada de un sistema de recompensas capaz de estimular la adhesión de los trabajadores.

Interesa igualmente referir a la necesidad de constituir una coligación poderosa que tenga capacidad para conducir el cambio, para lidiar con las resistencias que ante el cambio se erigen, y para gestionar sus consecuencias directas e indirectas. Muchos esfuerzos para el cambio fallan, de facto, porque aquellos que procuran llevarlo a cabo no son capaces de constituir un equipo suficientemente poderoso (persuasivo, firme, empeñado) para ultrapasar las resistencias presentes de los intereses personales instalados y de la lucha política (vea la siguiente casilla).

El proceso de gestión/implementación del cambio – una perspectiva basada en el poder y en la influencia

La necesidad de los gestores de estar dotados de competencias políticas para implementaren las decisiones fue vigorosamente abogada por Pfeffer [5]. En su entender, tanto la vía jerárquica (“yo soy jefe, luego mando; tu eres subordinado, luego obedeces”) como la estrategia de desenvolver una cultura fuerte o una visión fuertemente compartida no son suficientes para dicha implementación, siendo necesario allegar a la **actuación política**. La tesis suya es aplicable, por gran suma de razón, la implementación del cambio. Aquí se muestra un elenco (adaptado) de siete pasos aventados por el autor:

1. Decida cuáles son sus objetivos, o sea, lo que pretende alcanzar.
2. Diagnostique los patrones de dependencia e interdependencia de los actores (individuos, unidades organizacionales, alianzas).
3. Detecte los puntos de vista de estos actores, así como el modo como se sentirán ante el cambio que pretende implementar.
4. Comprenda cuales son las bases de poder de estos actores. Detecte cuales son los que pueden ejercer mayor influencia (positiva o negativa) en el proceso del cambio que desea erigir.
5. Diagnostique cuáles son sus propias bases de poder. Reflexiona sobre las que se puede desenvolver para adquirir mayor control sobre la situación.
6. Dada la situación que se afronta, defina cuales son las estrategias y tácticas de influencia más apropiadas para que su deseo de implementar el cambio sea bien sucedido.
7. Con el escenario así diseñado, escoja el curso de acción que le permita alcanzar sus metas.

La **implementación** del cambio consiste en la colocación en práctica de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estipulados en el punto anterior. Ella incluye la comunicación de la visión, la afectación de los recursos, la clarificación de responsabilidades, el apoyo socio afectivo entre los colaboradores en momentos de descreencia o escepticismo, el *empowerment* de los colaboradores, y el control/pilotaje del proceso.

El **refuerzo** del cambio pasa, particularmente, por la creación y divulgación de logros rápidos – aunque sean pequeños [6]. La constatación, en breve plazo, de resultados positivos, aunque de pequeña escala, genera entusiasmo y transmite el mensaje de que el cambio es un desafío exequible y compensatorio. Uno de los modos más proficuos de operacionalizar esta posibilidad consiste en reforzar los comportamientos facilitadores del cambio a través de la respectiva recompensa.

Aunque denoten diversos puntos débiles y riesgosos, los cambios planeados presentan un conjunto alargado de ventajas. Aquí se puede evidenciar algunas de las principales:

- ✓ Focalizan la atención de toda la organización en los objetivos del cambio. Esto sucede porque son normalmente precedidos de campañas intensivas de comunicación interna – sea en los planes formal o informal.
- ✓ Siendo diseñados desde los cuadros superiores de la organización, se encuentran normalmente alineados con la distribución del poder vigente en la organización. Cuando eso ocurre, se refuerza naturalmente la posibilidad de construcción de una coligación para el cambio poderosa.
- ✓ Por el hecho de apoyarse normalmente en diagnósticos, en objetivos y en calendarios claramente presentados, tienden también a revestirse de una apariencia de racionalidad, lo que puede aumentar su legitimidad ante los ojos de los más renitentes.
- ✓ Siendo planeadas, las vías de la implementación del cambio pueden ser comparados con otras alternativas posibles. Eso permitirá, naturalmente, escoger vías más adecuadas para mejor alcanzar el objetivo.

- ✓ Las vías así evidenciadas como más adecuadas tienden a ser tomadas como más legítimas, siendo también más fácilmente explicitadas, defendidas y transmitidas.
- ✓ La legitimidad permite, también, que los procesos sean más fácilmente conducidos.

La verdad, sin embargo, es que lo planeado ni siempre es implementado. Diversas razones ayudan a explicar esta discrepancia. Por un lado, la información puede ser distribuida asimétricamente entre unidades subalternas, o sea, diferentes partes de la organización pueden tener ideales y conocimientos diferentes sobre el proceso del cambio. Adicionalmente, todos aquellos que se sientan potencialmente perjudicados por el cambio tienden a resistirle (ver Tabla 1). La vencida de la resistencia al cambio es un proceso complejo [7] cuyo desenlace depende, particularmente, de los intereses de los contendientes, de su poder relativo y de las tácticas de juego político que llevan a cabo. Las luchas políticas pueden conducir a los aplazamientos tácticos, las negociaciones por el dominio de los “territorios”, la reformulación de las redes y alianzas, a los impasses, a los conflictos agudos pero circunscritos en una parte de la organización, o a luchas ligeras aunque de expansión generalizada. Todos estos movimientos conducen posiblemente a los atrasos en la implementación del cambio, los cuales pueden neutralizar su utilidad. Adicionalmente, y porque el cambio (que acaba por ser) negociado se aleja muchas veces de lo planeado, en ocasiones sus contornos pueden ser moldados por decisores desconocedores de las contingencias y de las realidades locales.

Tabla 1. **Algunas potenciales razones por las cuales las personas resisten al cambio**

Personas que tienen poder de veto (que tienen autoridad para aceptar o rechazar el cambio)	Personas que no tienen poder de veto
--	--------------------------------------

- ✓ Inercia (tendencia para desear hacer las cosas de un modo habitual, para mantener el *statu quo*).
- ✓ incerteza y miedo ante lo desconocido.
- ✓ Inseguridad y miedo de fallar.
- ✓ Ignorancia sobre lo que se pretende alcanzar con el cambio.
- ✓ Obsolescencia (miedo de poseer competencias obsoletas para el cambio propuesto).
- ✓ Conflictos de personalidad (conflicto de personalidad entre el proponente del cambio y el albo que ele pretende "disuadir").
- ✓ Sorpresa (las personas tienden a resistir al cambio inesperados, repentinos, radicales).
- ✓ Ausencia de información sobre el modo de como el cambio afectará los puestos de trabajo.
- ✓ Formación deficiente (impidiendo que las personas comprendan el nuevo método y aprendan modos diferentes de actuar).
- ✓ Ignorancia (puede ser provocada por la ausencia de explicaciones por parte de los responsables).
- ✓ Miedo de pérdida de *status* (pérdida de importancia del puesto de trabajo).
- ✓ Presiones de los pares (las reacciones de las personas son influenciadas por las opiniones – incitación – de los colegas).

- ✓ Consultores externos (un cambio propuesto por las personas externas a la organización puede no ser bien aceptada por los miembros organizacionales).
- ✓ Miedo de pérdida de poder y/o *status*.
- ✓ Ausencia de participación en la definición de las propuestas del cambio.
- ✓ Ausencia de tacto por parte del proponente.
- ✓ El proponente no concita confianza.
- ✓ Miedo de perder seguridad.
- ✓ Alteración en las relaciones sociales (las personas pueden resistir debido a la pérdida de interacción social con los colegas de larga caminata; o porque no aprecian los relacionamientos sociales que presumen que el cambio concitará).
- ✓ Antagonismo relativamente al proponente o, mismo, a todo el equipo de gestión. Ausencia de confianza en las personas que proponen el cambio.
- ✓ Consciencia de que el cambio es pernicioso o “no tiene piernas para andar”.
- ✓ Ausencia de participación (las personas resisten porque sienten que “no fueran oídas ni notadas”).

✓ Oportunidad (muy buenas ideas son rechazadas porque las personas que se pretende que acepten el cambio están sobrecargada con el trabajo, envueltas en la resolución de problemas difíciles, o emocionalmente alteradas).

✓ Oportunidad (el cambio puede ser rechazado porque la vida organizacional está marcada por la tensión, por eventos recientes desagradables, etc.).

Fuente: Adaptado de Stanislaw y Stanislaw [8].

Haciendo un paréntesis para recordar que este problema del desconocimiento puede ocurrir independientemente del juego de las fuerzas políticas que vengán a atravesarse en la implementación del cambio. De hecho, los contenidos y los procesos del cambio pueden ser, *ab initio*, diseñados con el mero desconocimiento de la realidad. El problema puede radicar en varias causas, posiblemente interrelacionadas. Por ejemplo:

- ✓ Los gestores definen los objetivos a alcanzar y las rutas a seguir sin antes haber consultado a los miembros más cercanos de la línea de frente, y por consiguiente sin atender a las especificidades que caracterizan la realidad más longinqua.
- ✓ Los gestores pretenden llevar a cabo procesos que están de moda – sea por razones “estéticas” o por motivos más técnico racional [9], pero no ajustados a la realidad concreta de la organización en causa.
- ✓ Los gestores pretenden generar buenas impresiones en las fases iniciales de sus “mandatos” – cayendo en la tentación de simplemente imprimir nuevas dinámicas, independientemente de su real necesidad o pertinencia.
- ✓ Los gestores pretenden “dejar su marca” en la organización y/o edificar cambios que los auto engrandezcan [10] – sin una clara preocupación con los efectos que traerán después para la organización.
- ✓ Por razones culturales y/o de personalidad de los actores organizacionales, la organización es atravesada por una lógica que puede ser así sintetizada: El que está más arriba planea/piensa porque

es detentor de superiores competencias/conocimientos, el resto de la organización ejecuta porque no poseen conocimientos, competencias e instrumentos apropiados para examinar los mejores objetivos y caminos que la organización debe seguir [11].

Por estas razones apuntadas, y hasta presumiendo que el cambio propuesto es “bueno”, este modelo de actuación tiende a revelarse más adecuado para responder a las amenazas (que tienden a ofrecer albo precisos y movilizados de atención) que para la exploración de oportunidades insuficientemente especificadas y probablemente ambiguas. En lo mejor, representa la orientación de toda la organización para un objetivo bien preciso. Sí este enfoque potencia la capacidad de enfrentar las amenazas, acaba por desviar la organización de las adaptaciones locales, por los intentos de resolución de los problemas de dimensión pequeña – en conclusión, pequeñas alteraciones sin visibilidad y, aparentemente, sin importancia. Por otro lado, y dada la notoriedad que las grandes intervenciones del cambio confieren a sus mentores y autores, el cambio planeado puede conducir la organización para prácticas y modas que funcionarán bien en otros contextos y que las descripciones de las *best practices* hechas *a posteriori* tienden a consagrar – pero de las cuales están ausentes las delicadezas, *nuances* y pequeños/grandes “excluidos” que, siendo considerados, sugerirían caminos diferentes.

Un resumen de las ventajas e inconvenientes del cambio planeado es presentado en la Tabla 2.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del cambio planeado

Ventajas	Inconvenientes/riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se enfoca la atención en los objetivos que se pretenden alcanzar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lo planeado ni siempre es implementado
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalmente está alineado con la distribución del poder, el que puede facilitar su implementación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La información puede ser distribuida asimétricamente entre unidades subalternas, así formando perspectivas diferentes

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brinda una apariencia de racionalidad – pudiendo acrecentar mayor legitimidad ✓ Permite un análisis comparativo de las alternativas para la implementación, facilitando la escoja de las más satisfactorias ✓ La vía considerada más adecuada es más fácilmente explicitada y transmitida ✓ La legitimidad del proceso fundada en la racionalidad permite conducir con más facilidad el cambio 	<p>del problema y del proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Más adecuado para responder a las amenazas que para la exploración de oportunidades ✓ Puede inducir a la adopción de prácticas que funcionarán bien en otros contextos – pero que no se adecuan a las especificidades de la organización ✓ Atrasos en la implementación, impases y luchas políticas pueden neutralizar la utilidad del cambio ✓ Puede ser formulado por decisores desconocedores de las contingencias y particularidades locales.
---	--

Fuente: Adaptado de Weick [6]

1.2 Cambio emergente

El cambio emergente denota características y presupuestos profundamente diferentes (vea Tabla 3). El cambio emergente consiste en el surgimiento de nuevos patrones organizativos como consecuencia de la adaptación a las contingencias locales y en la ausencia de un programa preestablecido [12]. El punto de partida es la complejidad de las interacciones sociales en el sistema organizacional, lo cual torna reductora cualquier tentativa de entender el cambio como un proceso captable a través de análisis de las decisiones de gestión de máximo responsable. O sea, el cambio es un proceso auto organizativo y no es solamente un proceso (planeado) de gestión de la organización.

Weick [6] considera el cambio emergente como un hecho universal de la vida de las organizaciones. Esa universalidad no obsta, sin embargo, se le ha

dedicado apenas una fracción de interés que ha sido conferido al cambio planeado. Este diferencial de atención puede derivar de diversas razones, pudiendo destacar que: (1) los procesos emergentes son complejos, (2) su carácter es intrínsecamente imprevisible; (3) no son controlados por la gestión.

Varios trabajos vienen subrayando esta faceta emergente del cambio. Por ejemplo, Orlikowski [10] comparó el cambio organizacional con las metamorfosis del artista plástico Escher, en las cuales el cambio es gradual, intrincado, continuo, y frecuentemente casi imperceptible. Cunha y Cunha [13] ilustraron la necesidad de cambiar de forma improvisada (esto es, voluntario pero no planeado), teniendo en vista responder a situaciones relevantes pero inesperadas. Moorman y Miner [14] expusieron la presencia de elementos del cambio emergente en las actividades de desenvolvimiento de nuevos productos.

Además de esta evidencia, el cambio emergente tiende a ser relegado para el plan secundario por el cambio planeado. O sea, mientras que el cambio planeado, sea gestionado, controlado y “pilotado”, corresponde supuestamente a los designios (y obedece la voluntad) del máximo responsable, el cambio emergente es, por definición, resultante de las interacciones en el sistema y no de la voluntad de quien lo gestiona. En cualquier caso, la acumulación de cambios emergentes crea disponibilidad o propensión para la aceptación del cambio planeado. De hecho, ante la constatación de que los cambios representan un estado normal de vida organizacional, es probable que los actores pasen a encararlos como acontecimientos corrientes/“normales” y no como períodos extraños. Tornase también más fácil adherir a los buenos resultados del cambio planeado si este es encarado sin aprensión ni desconfianzas. El “entrenamiento” y el costumbre a las alteraciones emergentes pueden facilitar la construcción de la confianza y la implementación de los cambios planeados.

Otra característica importante del cambio emergente es el hecho de ser sensible a las especificidades locales, las particularidades contextuales. El cambio es producido localmente (en el “espacio” donde las cosas acontecen) como respuesta, en tiempo real, a las necesidades específicas locales – y no como consecuencia de planes abstractos provenientes del “máximo

responsable pensador”. Creando espacio para la improvisación, para la acción reactiva, para el control de daños y para el aprovechamiento de oportunidades. Así, al conducir la decisión para el nivel operacional, el cambio emergente satisface las necesidades de autonomía, del control y de expresión individual. Siendo respuestas a los problemas locales, los cambios emergentes proporcionan, con mayor probabilidad, *feedback* inmediato para aquellos que los llevan a cabo. Esto puede hacer del aprendizaje un proceso más natural que es verificable cuando entra en acción y el *feedback* transcurre a un período demasiado largo. Grandes distancias temporales dificultan las percepciones de contingencia (porque tornan difícil la asociación de causas y efectos) y ponen en causa los sentimientos de autonomía resultantes de la respuesta inmediata a un problema urgente.

Estas “virtudes” del cambio emergente no obscurecen a sus desventajas, riesgos e inconvenientes relativamente al planeado. Desde luego, la acumulación de pequeñas variaciones es lenta. Acrece de tal modo que los cambios ocurridos en varios locales y “recintos” de la organización no están necesariamente articulados entre sí. Pues, parece, que la emergencia adaptativa es más apropiada para la exploración de oportunidades de que para la respuesta a las amenazas. Se evidencia que los cambios emergentes van siendo explorados, experimentados y probados de una forma no reprimida, lo que puede ser apropiado para efectos de aprendizaje – pero consume tiempo. Por otro lado, los cambios que se van acumulando de forma incremental y gradual están limitados por la cultura y tecnología existentes – difícilmente interrogando a su valía y los paradigmas en vigor. Pueden, revelarse insuficientes para responder eficazmente las transformaciones de los competidores, los cuales exigen respuestas rápidas y precisas, en vez de respuestas lentas y marcadas por la serendipia, por los eventos locales, por casualidades, etc. Pues, su inclinación es más difusa de lo que es enfocado; se acerca más a las operaciones que las estrategias. Sus efectos no tienen un inicio ni un final claro, y pasan frecuentemente desapercibidos. Por consiguiente, el cambio emergente es frecuentemente tomado como un aspecto menor, casi invisible, de la vida organizacional.

Tabla 3. **Ventajas e inconvenientes del cambio emergente**

Ventajas	Inconvenientes/riesgos
✓ Crear disponibilidad para el cambio planeado	✓ Su acumulación es lenta, adaptativa, aprendiente
✓ Facilita la adhesión a los buenos resultados del cambio planeado	✓ Es más apropiada para la exploración de oportunidades de que para dar respuesta a las amenazas
✓ Es sensible a las especificidades locales, contextuales	✓ Es limitado por la cultura y tecnología existentes – no cuestionando el <i>statu quo</i> cultural y tecnológico
✓ Crear espacio para la improvisación	✓ Puede revelarse insuficiente para responder a las transformaciones de los competitivos
✓ Satisface las necesidades de autonomía, control y expresión individual	✓ Es más difuso que enfocado
✓ Proporciona <i>feedback</i> inmediato	✓ Ocurre más al nivel de las operaciones que de la estrategia
✓ Facilita el aprendizaje organizacional	✓ Sus efectos pasan frecuentemente desapercibidos

Fuente: Adaptado de Weick (2000)

1.2.1 Planeando el cambio emergente

Los ejemplos del poder de los cambios emergentes son abundantes, podría ilustrarse el descubrimiento del *Post It Notes* por la 3M, la resolución de los

problemas técnicos de la nave espacial Apollo 13, la dificultad del *lay out* de las tiendas Ikea [15].

Su invisibilidad aparente (al final, se trata, de una sucesión de improvisaciones, de experimentos oportunistas, de desvíos con respeto a las rutinas) sin embargo, tiende, a tornarlo intrascendente, aun cuando no es ignorado. Eso explica, en gran medida, por qué la literatura tiende a establecer una equivalencia entre el cambio organizacional y el cambio planeado.

La creación de organizaciones adaptativas exige, entretanto, que los cambios emergentes sean llevados a cabo. No porque puedan substituir los cambios planeados, pero si, siendo de naturaleza cualitativamente diferente, ellos se complementan y se catalizan. Pues, es importante, que las organizaciones creen condiciones para el florecimiento de la emergencia “adaptativa”. Por acumulación, los cambios emergentes pueden conducir la organización en direcciones inesperadas y eventualmente productivas. Hasta pueden ocurrir cambios radicales de forma incremental [16]. También puede suceder que pequeñas causas originen vultuosas consecuencias [17].

Planear el cambio emergente no significa eliminar el planeamiento ni la emergencia, pero antes crear formas organizativas capaces de acomodar ambos. Por lo menos dos formas de estimular el cambio emergente son posibles. Por un lado, las **estructuras mínimas**, en que los elementos fuertemente estructurados (objetivos, responsabilidades, plazos) conviven con amplia autonomía (¿cómo atingir el objetivo?). Por otro lado, las **visiones organizacionales**, direccionan sin introducir coacción.

Importa reiterar que este cambio está siempre presente en la vida organizacional – o sea, es universal. Entretanto, puede o no ser aprovechado por la organización. Por ejemplo:

- ✓ Las buenas soluciones locales pueden ser “exportadas” para otras áreas de la organización, o pueden quedar circunscritas en el local donde emergieran – así se “extraviando”.
- ✓ Los empleados pueden ser estimulados a resolver problemas o ser aconsejados a “no inventar”.

- ✓ Los planes pueden ser tomados como rutas de orientación o como reglas de conducta de observancia compulsiva.
- ✓ La cultura puede estimular el aprendizaje o reforzar el conformismo.

En suma, las organizaciones pueden o no reconocer como deseable y legítimo el cambio emergente. Pueden antes preferir asumir el control y “guiar” el proceso del cambio desde del principio hasta el fin – en vez de aprovecharen varias pequeñas “brisas” que pueden generar la fuerza de grandes “vientos”. Pueden, en forma de síntesis, entender la organización como un objeto estable y fácilmente conductible o, en alternativa, como un proceso inestable. Pueden concebir el cambio como un proceso dramático a ser conducido por grandes líderes, o como una sucesión de micro acciones que se encadenan en el día a día. Cualquiera de las perspectivas es importante, pero la posibilidad de incluir ambos en el cuadro de análisis del cambio parece substituir con ventaja cualquier uno de ellos.

1.3 Conclusión

En la medida que la práctica y la investigación van exponiendo las limitaciones de modelos de gestión tradicionales, de acuerdo a las representaciones de estabilidad, de permanencia y de fácil manejo, va adquiriendo prominencia a la noción de emergencia. Emergente es una acción que no es resultante de planes, de anticipaciones ni de predicciones – pero si de la necesidad de actuar para acomodar nuevas situaciones, para responder a los problemas inesperados o para aprovechar oportunidades que se revelaran sin aviso. Como dijo el poeta António Machado, el camino se hace caminando, **el cambio organizacional se hace cambiando**. Estos pequeños cambios, sin drama ni héroe, son por eventualidad endémicos [12] y frecuentemente responsables por la capacidad adaptativa de las organizaciones y por su renovación.

Este trabajo pretendió ilustrar la importancia de los cambios organizacionales haciendo un enfoque al cambio emergente como fuente de vitalidad organizacional. Siendo espontáneo y originado en la “línea de frente”, no es menos relevante que los procesos del cambio planeado, enfocado y controlados por los gestores. Puede que en suma se afirme que es necesario

conferir complementariedad a las dos lógicas: (1) la visión del cambio como una secuencia de pasos planeados; (2) las contribuciones del cambio emergente. Esta complementariedad podrá pasar por el planeamiento del cambio emergente, no con el propósito de formalizar o volver previsible, pero sí para facilitar su ocurrencia y recoger sus beneficios de una forma más sistemática. La dificultad de relacionar procesos tan distintos, y en algunos aspectos case contrarios, no promete ser una tarea fácil – pareciendo haber en ellos una inclinación contradictoria difícil de superar. No obstante, esa conjugación constituye un desafío importante para muchas organizaciones contemporáneas.

En las líneas finales, queda una metáfora: la del navío motorizado. Navío sin motor navega de acuerdo a los vientos y a las mareas. Adáptese a los cambios en las circunstancias que se presenten, pero siempre visando alcanzar su destino. No siempre el camino es el más directo o linear. Pero la tripulación actúa para que el barco no ande a la deriva; actúe para aprovechar oportunidades y evadir las dificultades. Las ocurrencias emergentes son canalizadas para energizar el barco en la senda pretendida. El proceso, el camino, la llegada al destino... pueden ser facilitados por el uso complementario del sistema motorizado. Ni siempre hay vientos y mareas capaces de conducir la embarcación – hay casos en que es necesario recurrir a la energía propulsora del motor. Pero la fuerza de este será más eficaz si es complementada por la fuerza de las “circunstancias emergentes”. Cuando la línea de rumbo es apenas determinada por la fuerza propulsora del motor, las oportunidades y los bellos paisajes pueden pasar desapercibidos. Es la complementariedad que permite la gestión más apropiada de las dos fuentes de energía. Este, posiblemente es, el secreto de planear el cambio emergente.

Bibliografía

- [1] Colín et al. (2010). Innovación, Propiedad Intelectual y Competitividad. La Denominación de Origen como Estrategia de Competitividad para la Industria del Calzado de León, Gto., *Revista TEACs*, junio (2) 4, pp. 1-15.
- [2] Landaeta y Amoeiro (1996). En *Búsqueda de un Cambio Permanente*. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- [3] Van de Ven. A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- [4] Nutt, P. & Backoff, R. (2001). A transformação das organizações contemporâneas. In M.P. Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp.205-239). Lisboa: RH-Editora.
- [5] Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [6] Weick, K.E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp.223-241). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [7] Prue, D.M. & Frederikson, L.W. (1982). Overcoming resistance to change. In L.W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp.329-360). New York: Wiley.
- [8] Stanislao, J. & Stanislao, B.C. (1983). Dealing with resistance to change. *Business Horizons*, July-August, 74-78.
- [9] Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

- [10] Maccoby, M. (2000). Narcisist leaders. *Harvard Business Review*, January-February, 69-77.
- [11] Archier, G. & Serieyx, H. (1984). *L'entreprise du troisième type*. Paris: Editions du Seuil. 19
- [12] Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- [13] Cunha, J.V. & Cunha, M.P. (2001). Brave new (paradoxical) world. *Strategic Change*, 10, 337-347.
- [14] Moorman, C. & Miner, A.S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, 1-20.
- [15] Kamoche, K. & Cunha, M.P. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22, 733-764.
- [16] Morgan, G. & Zohar, A. (2001). Atingindo a mudança quântica: Incrementalmente!! A arte do uso de alavancas poderosas de mudança. In M.P. Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp.185-203). Lisboa: RH-Editora.
- [17] Garcia, E.A. (2001). Cognição organizacional e ciência da complexidade. In M.P. Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp.37-56). Lisboa: RH-Editora.