



## EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Vivimos cada vez más en una SOCIEDAD de ORGANIZACIONES y de su desempeño depende la CALIDAD de la VIDA de la GENTE. El aumento de la TURBULENCIA, COMPLEJIDAD y COMPETITIVIDAD del entorno organizacional obliga a las empresas y organizaciones a adaptarse continuamente.

Ninguna sociedad, país, organización, o individuo, deja de estar afectado por los cambios. Las empresas, cada día más, asumen conciencia de la necesidad de cambiar para no desaparecer.

Los OBJETIVOS del CAMBIO ORGANIZACIONAL apuntan a una mayor EFICIENCIA y mejor CALIDAD de los servicios. Para lograrlos se requieren cambios formales en la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, en los MÉTODOS y PROCEDIMIENTOS de trabajo, en los SISTEMAS de INFORMACIÓN, en las POLÍTICAS de GESTIÓN del PERSONAL, entre los principales aspectos. Entonces, es necesario diagnosticar y tratar las patologías administrativas con metodologías y técnicas adecuadas.

Para el logro de dichos OBJETIVOS parecería suficiente conocer y aplicar adecuadamente metodologías y técnicas de mejoramiento administrativo. Pero ello no es suficiente, porque sólo se estaría considerando una de las fases del cambio: **LA FAZ TÉCNICA** y existe otra faz, **LA COMPORTAMENTAL**. Ésta, es la que permite que los miembros de la organización adopten efectivamente los cambios producidos por la faz técnica.

Los PROCESOS de CAMBIO son siempre DIFÍCILES, llevan su tiempo y promueven ACTITUDES OPUESTAS: aceptación, indiferencia o rechazo total, ya que siempre son vividos por personas, entonces:

\_ ¿Cómo lograr que las PERSONAS de la organización acepten el cambio?

\_ ¿Cómo lograr que los mismos ADOPTEN en la PRÁCTICA las propuestas que la FAZ TÉCNICA presenta, ya sean referidas a nuevas estructuras, métodos o procedimientos?

\_ ¿Cómo lograr una ACTITUD de COLABORACIÓN en el tránsito hacia la transformación y el cambio?

## TEORIA DEL CAMPO DE FUERZAS DE KURT LEWIN

*Kurt Lewin fue un psicólogo y filósofo alemán nacionalizado estadounidense, reconocido actualmente como uno de los pioneros de la psicología social experimental, la organizacional, de la personalidad y la aplicada.*

Según esta teoría toda CONDUCTA humana es resultado del EQUILIBRIO entre **FUERZAS IMPULSORAS** y **FUERZAS RESTRICTIVAS**. Ambas impulsan en sentido contrario y su resultado es la conciliación de éstas. El INCREMENTO de las FUERZAS IMPULSORAS puede mejorar los resultados, pero también pueden AUMENTAR las FUERZAS RESTRICTIVAS.

**Los cambios se inician cuando se produce un desequilibrio entre las FUERZAS DE CAMBIO (impulsoras) y las FUERZAS DE RESISTENCIA (restrictivas).**

Por ello los PROGRAMAS de CAMBIO buscan ELIMINAR o DEBILITAR las FUERZAS DE RESISTENCIA y CREAR o IMPULSAR las FUERZAS IMPULSORAS del cambio que existen en las organizaciones.

### FUERZAS IMPULSORAS

- \_ Deseo de mejorar fallas presentes en el funcionamiento de la organización
- \_ Deseo de obtener los mismos éxitos logrados por otra organización
- \_ Deseo de obtener los mismos beneficios logrados en otra área de la empresa
- \_ Deseo de aprovechar oportunidades que se le presentan a la organización

Estas situaciones mencionadas pueden dar motivo al inicio de procesos de cambio. No obstante, mientras se van desarrollando, pueden surgir otras fuerzas que refuercen los mismos, por ejemplo:

- ✓ Necesidad de terminar lo comenzado
- ✓ Éxitos que se van obteniendo durante el proceso
- ✓ Expectativas que se van produciendo
- ✓ Resultancias de los mecanismos de premios y castigos establecidos

## FUERZAS RESTRICTIVAS

Estas fuerzas, se clasifican en INDIVIDUALES y ORGANIZACIONALES.

Las FUERZAS INDIVIDUALES de resistencia al cambio responden a diferentes razones: COSTUMBRES, **INSEGURIDAD**, FACTORES **ECONÓMICOS** y el MIEDO a lo desconocido, entre las principales. Esto supone la existencia de actitudes negativas frente al cambio en función de sentimientos, valores y creencias que los individuos poseen o perciben como amenazas.

En tanto, las FUERZAS ORGANIZACIONALES de resistencia al cambio responden a otras razones: **INERCIA**, ENFOQUE LIMITADO, **PRESIÓN DEL GRUPO**, FALTA DE INFORMACIÓN, **PODER** entre las más significativas.

**INERCIA:** las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad, incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas implícitas en el comportamiento grupal, pueden actuar como limitantes.

**ENFOQUE LIMITADO:** como hemos visto, las organizaciones son sistemas compuestos por un conjunto de partes o subsistemas interrelacionados y aunque independientes, actúan interdependientemente. Cualquier cambio propuesto para una de esas partes afectará inevitablemente a las otras partes. El cambio en un subsistema puede ser anulado por otro subsistema e incluso por el resto del sistema.

**PRESIÓN DEL GRUPO:** los cambios organizacionales pueden amenazar la EXPERIENCIA de GRUPOS ESPECIALIZADOS. Al mismo tiempo, cualquier modificación en los niveles de autoridad para tomar decisiones pueden amenazar las relaciones de PODER y por otra parte, la eventual pérdida de control sobre el manejo de los recursos, puede considerarse una seria amenaza.

**FALTA DE INFORMACIÓN:** las razones por las cuales las personas adoptan diferentes conductas frente al cambio pueden ser numerosas y variadas. La conducta es una función de las MOTIVACIONES del individuo, de la INFORMACIÓN que tiene de los hechos y de su ACTITUD hacia los mismos. No siempre el individuo posee INFORMACIÓN COMPLETA y CONFIABLE sobre los hechos. Su opinión sobre estos estará afectada por su actitud y predisposición mental frente a los mismos. Para que los individuos adopten actitudes proclives a los procesos de cambio, debe prestarse atención a la información que poseen, a la naturaleza de sus actitudes y a sus motivaciones.

## RESISTENCIA AL CAMBIO

Los procesos de cambio imponen una considerable presión sobre las personas y las unidades de trabajo que tienen que adaptarse a ellos. Los empleados experimentan una considerable tensión porque ya no es posible que efectúen su trabajo en la forma en que lo hacían habitualmente, afrontan incertidumbres que los inquietan y como consecuencia reaccionan negativamente ante el cambio, ya sea individual o grupalmente.

Resulta fundamental reconocer algunas de las CONSIDERACIONES más importantes que tienen que ver con el COMPORTAMIENTO HUMANO y que es necesario tenerlas en cuenta para manejarlas en beneficio del cambio.

**. El FACTOR HUMANO, no es un simple sujeto pasivo en un PROCESO DE CAMBIO**

**. Los CAMBIOS no son NI BUENOS NI MALOS por sí mismo sino que dependen de cómo los PERCIBAN las personas y que sentimientos le provoquen**

## ¿Cómo REDUCIR la RESISTENCIA AL CAMBIO?

\_Reconociendo que sólo la INTELIGENCIA de todo el PERSONAL puede permitirle a una empresa / organización enfrentar las turbulencias y exigencias del entorno

\_Promoviendo una CULTURA de PERTENENCIA INSTITUCIONAL

\_Desarrollando una CULTURA de COMPROMISO y COLABORACIÓN

\_Potenciando la MOTIVACIÓN

\_Venciendo y/o derribando los PARADIGMAS que envuelven los PROCESOS de CAMBIO

\_Incentivando la CAPACIDAD CREATIVA del personal, dado que son el motor que impulsa el DESARROLLO

\_Creando ÁMBITOS de NEGOCIACIÓN que permitan resolver el conflicto que supone un cambio

\_Fomentando la PARTICIPACIÓN, ya que resulta difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual participa

## ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Dos son las estrategias a través de las cuales se pueden conducir los procesos de cambio.

### ESTRATEGIA PARTICIPATIVA

Cambio participativo es aquél cuyo proceso se desarrolla con una activa participación del personal involucrado, quienes interactúan en forma permanente con el agente de cambio.

Su mayor ventaja es que tiende a ser de larga duración porque las personas están altamente comprometidas con él.

Tiene como desventaja que por lo general es lento y evolucionista.

### ESTRATEGIA COERCITIVA

Es aquella en la que los cambios se imponen sin consultar a quienes deberán llevarlos adelante.

Esta forma produce afectaciones que tienden a desarrollar predisposiciones contra el cambio.

Resulta adecuada cuando el proceso de cambio se desarrolla con grupos o individuos que tienen baja disposición para asumir responsabilidades.

La ventaja es la velocidad del cambio, aunque presenta como desventaja manifiesta su tendencia a la volatilidad.

## INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO

*¿En qué consiste? ... Todo cambio se institucionaliza cuando se internaliza, se convierte en una realidad organizacional y transforma la actitud y comportamiento individual y grupal, es decir cuando logra permanecer a través del tiempo.*

## FACTORES DESENCADENANTES DEL CAMBIO

Son múltiples y variadas las razones que pueden determinar la necesidad de cambio en la organización. La experiencia indica que algunas razones que pueden determinar esa necesidad son:

- \_ Estructuras de trabajo no adecuadas al crecimiento empresarial
- \_ Sobredimensionamiento estructural
- \_ Conflictos en las relaciones entre los órganos funcionales
- \_ Quejas manifestadas por los clientes
- \_ Deficiencias en la planificación, programación y distribución del trabajo
- \_ Procedimientos engorrosos
- \_ Sobrecargas de trabajo en los ejecutivos
- \_ Carencias en la información disponible
- \_ Comunicación ineficiente
- \_ Atrasos reiterados en el trabajo
- \_ Excesiva dotación de personal
- \_ Costos elevados o desproporcionados
- \_ Necesidades de actualización tecnológica
- \_ Errores frecuentes en la ejecución de las operaciones
- \_ Alto nivel de accidentes de trabajo
- \_ Inexistencia de controles o fallas en los mismos

## TÉCNICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Si las organizaciones pretenden sobrevivir y sostenerse en el tiempo, deben responder y adaptarse a los cambios en su ambiente. El éxito o fracaso de la organización se debe principalmente a lo que sus administradores y demás empleados hacen o dejan de hacer. En este sentido, el cambio planeado busca modificar el COMPORTAMIENTO de los individuos. Kurt LEWIN, sostiene que en las organizaciones el cambio con éxito se instrumenta en tres etapas



### 1. DESCONGELAMIENTO

En esta etapa se actúa para que resulte EVIDENTE la NECESIDAD de CAMBIAR, tanto para las personas como para los grupos organizacionales, creando las condiciones para su RECONOCIMIENTO y generando la VOLUNTAD de hacerlo. *Esto se logra, cuando se percibe la posibilidad de mejorar situaciones de insatisfacción presentes, en grado tal, que se produzca la MOTIVACIÓN suficiente para aceptar los riesgos implícitos por cambiar.*

### 2. MOVIMIENTO

Esta etapa consiste en promover y que sean adoptadas nuevas actitudes, valores y conductas por las personas de la organización. El fin de esta etapa, es lograr la implementación del cambio y debe ser trabajada en los siguientes pasos.

#### a. Diagnóstico situacional

Se recopila, analiza y concluye la información necesaria para DIAGNOSTICAR las características y condiciones del escenario de cambio. Para esto es necesaria una colaboración estrecha entre el personal de la organización y el agente de cambio, sea este interno o externo.

#### b. Estudio y definición de OBJETIVOS y cursos de ACCIÓN

Aquí se estudian las posibles ALTERNATIVAS de ACCIÓN para resolver los problemas diagnosticados y se elige la más adecuada. La elección de la mejor ALTERNATIVA de ACCIÓN,

exigirá con frecuencia, el desarrollo de negociaciones que permitan reflejar satisfactoriamente los intereses de todas las partes involucradas.

**c. Implantación**

El éxito de cualquier PROCESO de CAMBIO se mide por el logro de los RESULTADOS buscados, es decir cuando esos resultados se transforman en una realidad. En este paso, se pone en marcha el PLAN de CAMBIO en sus dos fases: TÉCNICA y COMPORTAMENTAL.

### **3. RECONGELAMIENTO**

El principal cometido de esta etapa es asegurar el nuevo PATRÓN de CONDUCTA de manera que éste pase a ser la “nueva norma”.

Para esto, es fundamental el funcionamiento eficiente de los sistemas de información y comunicación, no solo para que indiquen el cumplimiento de las metas, sino para que contribuyan a identificar necesidades que requieran nuevos mecanismos o esfuerzos para hacer permanecer esa “nueva norma”.

Si no se logra el RECONGELAMIENTO, con seguridad, todo esfuerzo realizado desaparecerá y la organización regresará a sus patrones antiguos de comportamientos.

Todas las organizaciones aspiran a funcionar mejor, a ser más eficientes, por tanto, cuando hablamos de CAMBIO ORGANIZACIONAL, nos referimos a mejores rendimientos, mejor calidad, mejor aprovechamiento de los recursos y más satisfacción del personal entre los principales aspectos.

Las organizaciones están obligadas a ser más ágiles, flexibles y a responder con éxito a los complejos desafíos ambientales que se les presenta.

En este sentido, hablar de **CAMBIO** supone querer **MEJORAR**.

#### **Bibliografía**

**Aspectos Comportamentales del Cambio Organizacional**

Miguel PENENGO / Manuel PÉREZ BRAVO

**Comportamiento Organizacional**

Stephen P. ROBBINS