

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Verónica García Martínez*.

*García-Martínez V. El Cambio organizacional.
Hitos de Ciencias Económico Administrativas
2002;21:85-96.*

RESUMEN

El cambio organizacional es una signatura obligada en nuestros tiempos, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador; las empresas se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. La desventajas en este nuevo modelo son para los países en desarrollo como el nuestro; es difícil competir con las economías del primer mundo, donde prima una cultura distinta y más apegada a los requerimientos económicos actuales; quienes están al frente de las empresas tienen ahora la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra de la supervivencia; es una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, un cambio que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano. Es importante adoptar nuestra filosofía considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio.

*García-Martínez V. The Organizational change.
Hitos de Ciencias Económico Administrativas
2002;21:85-96.*

ABSTRACT

Nowadays, the organizational change is a necessary subject required by the globalizing world scheme. Lately, enterprises have been facing unimaginable situations. Developing countries as ours are being affected by the disadvantages of this new model. It is difficult to compete with economies of the first world in which there is a different culture that fits better with present economic requirements. At present, those who are heading a business have the obligation to become more and better prepared to be able to fight in the war of surviving. It is a priority to be aware of the need of change in the organizations; a change that points to the fundamental axis: the human capital. It is important to adopt our philosophy, considering that the only thing that must remain immutable in the universe is change.

Palabras Claves: Cambio organizacional. Cultura Organizacional

Key words: Organizational change. Organizational culture.

DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Laguna el Cobo núm. 14 fracc. Lagunas, C.P. 86019 E mail: vero1066@hotmail.com

Por qué es importante el cambio organizacional

“El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aún cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de

producción y la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos”.¹ Esta idea resume las opiniones de muchos pensadores, científicos o profesionistas respecto al futuro que como mundo nos espera, sobre todo en el aspecto económico, y la necesidad de instrumentar cambios en las estructuras se patentiza con mucha urgencia en los escritos sobre economía, debido al nuevo esquema globalizador que se pretende implantar en todo el orbe. Aún cuando ya

¹ Beckhardt Richard y Pritchard Wendy, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación, Grupo Editorial Norma, México 1993 p. 1

* Maestra en Comunicación por la Universidad Iberoamericana. Profesora de la Licenciatura en Comunicación de la División Académica de Educación y Artes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Fecha de recibido: 24 de agosto de 2001. **Fecha de aceptación:** 19 de noviembre de 2001.

se ha hablado sobre las desigualdades entre los países que no posibilitan la incursión inmediata de algunas economías en este nuevo panorama, es necesario que se tome conciencia de que el mundo cada vez está más presionado por los avances que en materia tecnológica se presentan, y que debe existir un esfuerzo, especialmente de quienes manejan los medios de producción para incorporar el mercado local al mercado internacional, ya que “todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo”.² Esta nueva cultura requiere de un movimiento que lleve a la configuración de los soportes del nuevo modelo, movimiento que se antoja rápido en virtud de lo acelerado de los cambios en el entorno. Los tratados de comercio libre entre los diferentes países que no poseen la misma sanidad en la economía obviamente traerán desventajas para aquellas débiles que no podrán competir como iguales con las fuertes, con las presupuestas consecuencias desastrosas para los países del tercer mundo. A pesar de todo, parece existir un intento por mejorar la calidad de los productos y servicios por parte de las empresas y así poder llegar a ser de clase mundial

El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera, y a la extinción. Quienes han escrito a este tenor, comúnmente mencionan el modelo descrito por Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado.

- A) El descongelamiento.
- B) El cambio o movimiento.
- C) El recongelamiento.

En la primera etapa se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta. La segunda fase sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos

modelos. Por último, en el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se readoptarán los viejos hábitos. Un permanente programa de reforzamiento será de gran utilidad en esta etapa.

Pero no todo es tan sencillo como parece. Existen dos tipos de fuerzas opuestas que actúan en el cambio: las motrices e impulsoras que lo alientan y las restrictivas y limitantes que lo inhiben. Ambas coexisten en un estado de equilibrio mientras la organización opera en un nivel alto de productividad, pero cuando la necesidad de cambio aparece una de las dos saca ventaja a la otra en cuyo caso se pueden incrementar las fuerzas impulsoras que alejan el comportamiento de la inercia y reducir las fuerzas limitantes que impiden el movimiento. Tanto unas como las otras están sujetas a influencias internas y externas tales como las costumbres, las presiones familiares, el desempeño pobre, temor a lo desconocido, las relaciones interpersonales, falta de confianza en el liderazgo, como limitantes, y como alentadoras la conciencia por el mejoramiento de la calidad, los tratados de libre comercio con otros países, el énfasis en la productividad, nuevos esquemas de participación en la toma de decisiones, entre otras.

Agentes de cambio

“Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferentes tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña”.³ Esto sería lo ideal, pero no es una idea factible, ya que la naturaleza de cada entidad requiere de acciones específicas que influyan en ella. Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos, pueden ser administradores, psicólogos o un equipo interdisciplinario que se encargue del proceso.

Los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa.

Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos

² Siliceo, González y Casares, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México 1999, p. IV

³ Collerete y Delisle, La Planificación del Cambio Editorial Trillas, México 1994, p. 17

de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como limítrofe su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso, lo que no sucede con los agentes internos que cuidan más de herir susceptibilidades. Lo que los especialistas recomiendan es una combinación de ambos, uno para que identifique desde una óptica externa las situaciones o elementos perjudiciales a la organización y el otro para que ejecute y supervise el mantenimiento del nuevo modelo.

Aspectos sensibles al cambio

De hecho en la organización cuando se instrumenta un cambio planeado todos sus elementos son susceptibles a él, sin embargo existen puntos focales a los que pueden dirigirse particularmente las estrategias; Stephen Robbins plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio⁴ : estructura, tecnología, ambiente físico, y personas.

Estructura: Robbins define a la estructura de una organización como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo, o en la redistribución de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

Tecnología: La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la computarización de

las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipo de cómputo para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara.

Cambio del ambiente físico: Gerald M. Goldhaber⁵ habla del ambiente físico como un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las organizaciones; aunque no todos los consultores estarían de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que, de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una cabal distribución de los objetos, aunado a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

Cambio en las personas. Dicen Bell y Burnham⁶ que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos”.⁷

⁴ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional (idea extraída de la obra de H.J. Leavitt Applied organization Change in Industry) Editorial Prentice Hall, México 1996, p. 720

⁵ Goldhaber Gerald M. , Comunicación Organizacional, Editorial Trillas, México 1989, p.70

⁶ Bell Robert y Burnham John M., Administración, Productividad y Cambio, Editorial Continental, México 1995 p. 53

⁷ Scott Cynthia y Jaffe Dennis, Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1993, p. 5

Beckhardt y Pritchard⁸ identifican otra clase de aspectos sensibles al cambio, que los líderes tienen la responsabilidad de identificar, tales son: los papeles y relaciones, es decir el rol que tiene que desempeñar cada miembro de la organización; las políticas y prácticas de recursos humanos, (contratación, capacitación, ascensos), los sistemas de información así como la administración y los controles financieros para que sean adecuados a las nuevas circunstancias posibles. En un proceso de cambio, los agentes externos, conjuntamente a los elementos internos tienen la tarea de conseguir la anulación de hábitos anacrónicos y negativos con la consecuente suplantación de nuevas maneras de desempeñarse.

Tipos de cambio

1. Cambios de acuerdo a su magnitud

Se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard⁹ señalan que los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma *incremental* y lineal o en forma *fundamental* y diagnóstica. En la incremental se atiende primero a lo primero y los cambios necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea. En este tipo de cambio se efectúa primero un diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira a llegar una vez que se hallan hecho los cambios. Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada uno de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas. En el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Robbins identifica también dos tipos de cambio de acuerdo a su magnitud¹⁰, al primero lo denomina como de *primer nivel* y sus características son precisamente la linealidad y continuidad y al último como de *segundo nivel* y se distingue por su multidimensionalidad. En

⁸ Beckhardt Richard y Pritchard Wendy, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación, pp 40

⁹ Idem p. 30

¹⁰ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional (tomado de la obra de A. Levy Second Order Planned Change: Definition and Conceptualization), Editorial Prentice Hall, México 1996, p. 719

el de primer nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización respecto a las mejoras que puede lograr su empresa, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener; en cambio en el multinivel se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa, se replantea el ser y el deber ser de la entidad así como del mundo en que está inmersa. En el primer formato las modificaciones se van aplicando de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo, quizá la mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que nada tienen que ver con la paciencia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos

2. Cambios de acuerdo al tiempo requerido

¿Cuál es el tiempo que se requiere para la estrategia de cambio? En realidad no es una pregunta que pueda responderse de manera concreta, ya que depende de muchos factores; puede haber cambios que se den muy rápidamente dada la disposición de los involucrados y otros tardarse mucho precisamente por la enorme resistencia que se presenta a su paso. Bell y Burnham¹¹ citan a John Kotter, quien desarrolló una descripción de las alternativas posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:

- a. La cantidad de tiempo que se requiere,
- b. El grado de planeación,
- c. El tipo de participación,
- d. El uso del poder; todas tienen que ver con el tiempo que se toma la instrumentación del proceso de cambio.

Estas cuatro variables se representan en dos esquemas: uno revolucionario y el otro evolutivo.

La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el *ritmo*, que es la velocidad que se le imprime al cambio; en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado; mientras otras, demandarán transformaciones urgentes so pena de perecer en el intento. *El grado de planeación* se refiere a la misma *estructura* del cambio: claramente planeado (que estaría dentro del esquema evolutivo) y planeado sin claridad (revolucionario) En el primero de

¹¹ Bell Robert y Burnham John, Administración, Productividad y Cambio, Editorial Continental, México 1995, p. 174

ellos se establecen objetivos, se definen metas, y se persevera en su logro; en el segundo las metas son más suaves y flexibles. En tanto, *el tipo de participación* tiene que ver con el *involucramiento* que se prefiera del personal: puede ser bajo involucramiento o alto grado de involucramiento, dependerá del tipo de estrategia o acuerdos que se hallan estipulado; lo más común es que se comience por ciertos niveles y se vaya expandiendo hacia los demás, aunque se puede comenzar en un intento revolucionario, contemplando a toda la organización. Por último, en cuanto al *uso del poder*, se vincula con un *enfoque de resistencia*, es decir lo que se pretenda con ella, vencerla o minimizarla; en el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización, a como dé lugar, no importa el método empleado; en cambio, en el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente va derribando las barreras. Entonces, es decisión de quienes dirigen a la organización, la elección de un cambio que sea largo y menos riesgoso o temerario y de corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, es importante, prever en cualquiera de los dos casos, la respuesta de los que van a estar envueltos en el proceso.

3. Cambio de tipo cultural

Señalan Scott y Jaffe en su texto sobre “Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones”, que el proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de “cómo eran las cosas” y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre y que, las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea que “las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad”.¹² Según Bell y Burnham¹³ La cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición y costumbre y toma de riesgos, y puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él. Partiendo de esta idea lo que conviene es una cultura organizacional positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo y la inercia, que imbuya en sus miembros una actitud de iniciativa, crecimiento y compromiso sobre todo, pero, ya será la misma

organización quien se encargue de definir a qué clase de cultura se aspira.

Horacio Andrade¹⁴ señala que la médula de la cultura corporativa son los *valores* que prevalecen en una organización y que generan entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y respuestas similares ante estímulos semejantes. Los valores son todo aquello que una persona considera importante, por lo tanto digno de ser alcanzado y preservado y entonces, a partir de ellos se generan determinadas *actitudes* entendidas como la predisposición o inclinación- favorable o desfavorable – hacia algo o alguien, que a su vez nos impulsará a actuar de determinada manera, generando pautas de comportamiento. Estas ideas son muy importantes dadas las estrategias que plantea para el cambio de tipo cultural en las empresas, las cuales son cuatro: 1) cambio cultural aparente, 2) revolución cultural, 3) Evolución cultural planeada.

El cambio cultural aparente se dirige al cambio de conducta de manera superficial, sin atender al valor que la origina; para ello se utilizan los reforzadores positivos o negativos (premios y castigos) que provocan respuestas efímeras, ya que si se suprimen los reforzadores, lo más probable es que la conducta no deseada reaparezca. *La revolución cultural*: es el cambio revolucionario de Kotter, donde se evidencia una necesidad urgente de modificar la estructura de la organización. Se utiliza cuando ésta tiene que adaptarse rápidamente al entorno ya sea por motivos de supervivencia o de acuerdo; las medidas que se toman son radicales, como el despido de personal, el reemplazo de personal en puestos claves, la imposición de los comportamientos que sean congruentes a los nuevos valores establecidos; esto puede lograrse con agresivos programas de estímulo, capacitación permanente y educación continua. Queda entendido que en estos casos, tiene que transformarse de raíz la estructura o algunos de los aspectos que son esenciales para la vida de la organización.

La evolución cultural planeada es la estrategia que más puede garantizar el éxito ya que se sustituyen los viejos valores por los deseables mediante una asunción real de los mismos, este es un proceso que lleva más tiempo y cuidado en su implementación pero que es el más seguro; la educación juega un papel importantísimo en él, ya que el verdadero cambio cultural se presenta como resultado de los procesos reeducativos continuos que permita la identificación de la gente con los valores. Este es un esfuerzo que

¹² Idem p. 318

¹³ Ibidem p. 319

¹⁴ Andrade Horacio, El Proceso de Cambio Cultural en la Organización, Management Today, marzo de 1992

debe ser continuado por las diferentes direcciones para que permanezca y se arraigue en la conciencia de los involucrados en el proceso.

Siliceo, Casares y González¹⁵ apuntan que es precisamente en el espacio que queda entre la definición formal de los valores y la consecución de las metas donde se sitúa de manera privilegiada la acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores. Esta dirección está orientada primordialmente hacia tareas fundamentales y permanentes que inciden de fuerte manera en la preservación de la cultura organizacional implantada. De hecho, con el perfecto desempeño de estas acciones se puede confiar en el mantenimiento de la cultura; dichas tareas se refieren a: *Conducir* al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos internos y externos dentro de la escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional. *Mantener* una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones externas. *Reconocer* y estimular aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados. Por último, retroalimentar la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados–practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

Barreras para el cambio

A. Pérdida. Aún cuando todo está cambiado en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada hay que permanezca estático, nada, y sin embargo, las personas, cuando el cambio se evidencia, se acerca, y las involucra sienten mucho temor, porque nada hay más seguro que el estado actual en que se encuentran. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su *statu quo* en aras de lo que representa una aventura. En el ambiente laboral esto se agudiza con mayor razón, por ser el medio de subsistencia del individuo. Cuando se anuncian cambios en una organización comienzan a darse manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano y finalmente repercuten en las intenciones y acciones de la organización. Una manifestación de lo más común es el sentimiento de pérdida. Aún cuando los cambios sean anunciados y los involucrados ya estén prevenidos, la sensación de que algo se va de las manos interfiere en el ánimo y

llega incluso a provocar malestares físicos. Durante el proceso, se dan varios tipos de pérdida¹⁶.

Seguridad. Como ya se mencionó anteriormente, el temor a perder el *statu quo* genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada aún cuando en realidad no esté sucediendo; tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa, con el conocimiento que posea sobre su trabajo y con el tiempo que tiene laborando para la compañía. Entre menos sean los conocimientos o el tiempo, la inseguridad irá en aumento.

Capacidad. Se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo de carácter tecnológico, donde se requiere de conocimientos especializados, así que comienza a sentirse ignorante o poco útil.

Relaciones. Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto por cualquiera que sea la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse, quizá porque sienta que ya no tiene caso continuarlas o por la competencia que ellos significan.

Sentido de dirección. Aunque se tenga o no se tenga una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa.

Territorio. El hombre es un animal territorial, aún cuando de hecho no sea suyo un espacio, se apropia del él cuando es en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, el individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo, porque ya no representa lo que habitualmente, sino que ese espacio también sufrirá transformaciones que de una u otra forma van a afectarlo. Puede que éstas no sean todos los tipos de pérdida que experimenta el involucrado en un proceso de cambio organizacional, aunque sí son las básicas, puede haber sentimientos mucho más profundos que son afectados y cuya manifestación es inapreciable.

B. Resistencia

Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los

¹⁵ Siliceo, Casares y González, Liderazgo, Cultura y Valores Organizacionales, Editorial Mc Graw Hill, México 1999 p. 66

¹⁶ Scott y Jaffe, *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1993, p.36

individuos ante ciertas situaciones. Rodríguez Mancilla¹⁷ sostiene que la resistencia al cambio puede tener varios orígenes: la necesidad de seguridad, que quedó demostrada por Maslow, y que se relaciona por la predilección de lo conocido antes que a lo desconocido. También de los intereses particulares que pueden verse amenazados, de la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio, de la inercia que sostiene un equis ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo, de apreciaciones infundadas o contradictorias respecto a la naturaleza, beneficios, objetivos etc., del cambio; de la falta de recursos que dificultan su instrumentación y de una predisposición por parte de gente o áreas hacia las innovaciones que emergen de otras. Richard Beckhardt¹⁸ señalan algunos factores más específicos que a su criterio llevan a la resistencia al cambio, como por ejemplo: la existencia de un hueco de credibilidad entre la exposición de la filosofía de la alta dirección, los valores y sus prácticas y su conducta real; el uso de soluciones enlatadas que no sean acordes al programa de cambio, una expectativa utópica de resultados a corto plazo o en su defecto la aplicación rápida de recetas o fórmulas mágicas para lograr efectividad, la súper dependencia de solo consultores internos o externos, mas no ambos; también la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada que impide la integración de esfuerzos hacia una dirección. Bell y Burnham agregan a todas ellas, una más que no fue considerada por Beckhardt: el síndrome de “no se permiten equivocaciones” tan dañino en el proceso de cambio que paraliza los esfuerzos de innovación.

Stephen Robbins, (Comportamiento Organizacional, 1998) por su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia: individual y organizacional. En la primera se conjuntan las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades tales como los *hábitos*, que no permiten considerar la gama de opciones para decidir sobre algo diferente todos los días. La *seguridad* que ya ha sido señalada por otros autores, así como el *temor a lo desconocido* y una última que llama *el procesamiento selectivo de la información*, que en otras palabras conocemos como percepción selectiva, la capacidad del hombre de elegir entre lo que está en el ambiente, solo aquello que se acomode a su conveniencia y rechaza lo que no es de su agrado. En cuanto a la categoría organizacional, Robbins cita seis fuentes¹⁹ que son: la *inercia estructural*, la cual se refiere a los mecanismos

incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad. *Un enfoque limitado de cambio*: si se pretende el cambio en un subsistema de la organización lo más probable será que falle, pues los cambios limitados a subsistema son anulados por el sistema mayor. *La inercia de grupo*, que tiene que ver con sus normas y el deseo de no trasgredirlas a pesar de la necesidad de lograr un buen desempeño laboral; *amenaza a la habilidad*, ya que el cambio puede convertirse en un ataque a los grupos especializados, que pueden ya no ser tan imprescindibles, también la *amenaza a las relaciones de poder*, ante una redistribución de la autoridad y de las prerrogativas, quienes se sienten con autoridad forman un frente común de resistencia para no perder canonjías; *amenaza a las relaciones de recursos establecidas*, que está relacionada con los grupos que reciben mayores recursos y que ven en el cambio una posibilidad de reducción de los mismos. Éstas al igual que las pérdidas, puede que no sean todos los tipos de resistencia que se pueden encontrar en el seno de las organizaciones, se necesitan estudios profundos y locales para distinguir algunas otras fuentes posibles que frenan la evolución de la empresa.

Para vencer la resistencia. No es nada sencillo derribar las barreras que están dentro del ser humano para conseguir que aparezca una buena disposición al cambio organizacional; esto exige un esfuerzo continuo y grupal de los que dirigen el destino de la empresa; no existen fórmulas o recetas que garanticen la extinción de dichos obstáculos, sin embargo, se pueden aplicar algunas recomendaciones de expertos para probar su efectividad en una situación dada. Eva Kras²⁰, alude a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

- *Primero*: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.
- *Segundo*: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.
- *Tercero*: la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.
- *Cuarto*: las normas de comportamiento y actitudes

¹⁷ Rodríguez Mansilla Darío, Gestión Organizacional, Plaza y Valdez Editores, México 1996, p. 160

¹⁸ Bell y Burhan, Administración, Productividad y Cambio (citan a Beckhardt Richard y su obra Organization Development Strategies) Editorial Continental, México 1996, p. 163

¹⁹ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional (cita para ello la obra Katz y Kahn, The Social Psychology of Organization) Editorial Prentice Hall, México 1996, p. 775

²⁰ Kras Eva, La Administración Mexicana en Transición, Grupo Editorial Iberomérica, México 1991, p.18

deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.

- *Quinto*: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Hay varias tácticas para vencer la resistencia, propuestas por John Kotter y que señala Robbins en su libro sobre comportamiento organizacional:

- Educación y comunicación*. Una comunicación bien llevada puede ayudar mucho, ya que el empleado reducirá su desconfianza y verá la lógica del cambio con más claridad; la constante educación respecto a las innovaciones lo auxiliará para sobrellevarlas y perderles el miedo. No es recomendable ocultar información, las pláticas, escritos, informes y otros medios usados simultáneamente pueden ir aminorando la resistencia con mayor prontitud.
- Participación*: Es lo que señala Lawrence sobre el involucramiento, sobre todo de aquellas personas que se oponen al cambio, esto conseguirá su compromiso y proveerá de decisiones potenciales pero la inversión de tiempo requerida se acrecienta.
- Facilitación y apoyo*: estrategias psicológicas y comunicacionales pueden apoyar en la reducción de la ansiedad o miedo de los empleados, aunque requieren también de inversión de tiempo y dinero.
- Negociación*: cuando es pequeño grupo o individuo cuyo poder impide el cambio, se puede negociar con él para que ceda a cambio de canonjías o recompensas, esta es una táctica de relativamente rápido resultado, sin embargo es riesgosa debido a posibles chantajes futuros o a una ampliación de pretensiones a otros grupos de poder.
- Manipulación y cooptación*: la manipulación se refiere al manejo distorsionado de la información para lograr ciertos fines a través precisamente de los mensajes falseados. La cooptación apunta hacia los líderes o grupos de resistencia, dándoles un papel protagónico en las decisiones para obtener su disposición o apoyo. Tanto una como otra son tácticas sencillas y baratas, pero altamente riesgosas y su efecto no es duradero.
- Coerción*: es la acción que se ejerce a través de amenazas o fuerza bruta a los que se resisten al cambio para doblegar su voluntad y obligarlos a que acepten lo establecido por la alta dirección. Esta es cada vez menos efectiva dada la mayor ejecución de la legalidad y los derechos humanos.

Algunas de las anteriores estrategias señaladas para vencer la resistencia pueden no ser posibles, recomendables o efectivas para cualquier organización, esto dependerá de su estructura, naturaleza y condiciones prevalecientes en el entorno.

Estrategias de cambio

Condiciones para el éxito. Es cierto que cualquier organización que desee instrumentar un plan de acción para el cambio puede llegar a conseguirlo si las estrategias son pensadas para sus necesidades, se consigue la participación de los involucrados y no se presentan contingencias de gran envergadura, independientemente del estado en que se encuentre; existen muchos factores que pueden influir en la consecución de las metas u objetivos del cambio, y otros que por el contrario, lo dificultan; aunque los expertos sugieren que algunas condiciones pueden facilitar la transición y que la alta dirección puede ir las estimulando para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito.

Bell y Burnham²¹ sostienen que las condiciones para el cambio son producidas por el ambiente económico y la cultura corporativa, como son:

- La organización está bajo una presión considerable, externa, interna o ambas para cambiar*. Existe la creencia generalizada de la necesidad de cambio, la alta gerencia se da cuenta que ya no puede seguirse manteniendo la organización bajo las mismas condiciones y comienzan a presentarse esfuerzos por movilizarla.
- La participación directa y activa de la gerencia de alto nivel es crítica para el éxito del esfuerzo*. Esta es una condición verdaderamente imprescindible, ya que si se carece de la buena disposición de los encargados de guiar la organización será prácticamente imposible avanzar hacia el cambio.
- Se debe lograr que participen en el cambio varios niveles de la organización*. No puede centrarse en un área restringida o dejarse en unas cuantas manos la responsabilidad de cambiar a toda una entidad, sino que el involucramiento, ya sea paulatino o simultáneo debe extenderse a los mandos medios y después a los menores.
- La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio*. Ambas deben parecer naturales, probarse, evaluarse y premiarse en caso de éxito o descartarse si sucede lo contrario. Imbuir un sentido de aceptación para que se pierda el miedo entre los trabajadores y no se rehuyan dichas innovaciones.

Beckhardt y Pritchard (Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación) hablan de la necesidad de que estas se conviertan en auténticas entidades de aprendizaje para poder enfrentarse con herramientas más útiles al cambio, y para que éste funcione mejor, debe tener varios elementos instalados que pueden resumirse

²¹ Bell y Burnham, Administración, Productividad y Cambio. Editorial Continental, México 1996 p. 168

en los siguientes:

- Una idea clara de *cómo* debe operar la organización
- Un buen sistema de *recompensas*
- Revisiones de desempeño para probar el *aprendizaje*
- Sistemas de información que garanticen la *retroalimentación* sobre el aprendizaje y acciones.
- Programas de *capacitación* y educación para apoyar las estrategias.
- Estrategias de *comunicación* que mantiene la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos.
- Objetivos y planificación *estratégicos* definidos que incluyan el aprendizaje como indispensable para lograrlos.

Con éste mínimo se puede conseguir más fácilmente lo deseable.

Scott y Jaffe en su texto "Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones", identifican algunas normas básicas indispensables para el cambio dentro de una cultura corporativa que pueden ser la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado: Tener una buena razón para hacer el cambio, involucrar a las personas en el cambio, encomendar el proceso a una persona respetada, formar equipos para el proceso de la transición, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos, obtener ayuda de una persona fuera de la organización, establecer símbolos de cambio, reconocer y recompensar a las personas

Como se aprecia hay puntos en común entre las diferentes propuestas: el involucramiento de las personas y el reconocimiento de las acciones efectivas y de aprendizaje para reforzarlas y continuar exitosamente el proceso.

Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio

Los expertos proponen ciertos pasos que se pueden seguir para instrumentar un plan de cambio; unos los desglosan en tres otros en más; aquí se verán algunas propuestas que a este tenor hacen los entendidos en el tema; Stephen Robbins (Comportamiento Organizacional) sugiere cinco grandes acciones: *diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación*. Darío Rodríguez Mancilla (Gestión Organizacional) los condensa en tres: *diagnóstico* (que contempla también las fases de análisis y de retroalimentación de Robbins) *intervención (acción)* y *de evaluación*.

En el *diagnóstico* se ponen en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa, un primer acercamiento a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros para proceder a analizar la información; es una especie de autodiagnóstico, ya que es la misma organización la que proporciona los datos sobre la base de las situaciones que se sufren. El agente sintetiza toda esa información para presentársela a quienes solicitaron su intervención y éstos a su vez pueden

compartirla con los demás involucrados. En esta parte, un agente externo ayuda a ver los puntos ciegos que los miembros de la organización son incapaces de advertir.

En la fase de *intervención o acción*, se comienzan a aplicar los correctivos que según las necesidades detectadas pueden ayudar en la resolución de los problemas; aquí entran en juego los agentes internos de cambio y la participación se hace extensiva a los demás niveles; se requiere de un monitoreo a través del feedback para que se vayan supervisando las estrategias en cuanto a su correcta aplicación y a los resultados esperados; es importante que se consiga en compromiso de todos los miembros de la organización para que ésta fase se efectúe de la manera más rápida y efectiva.

La *Evaluación* se hace para conocer los resultados que ha tenido el plan de acción; aquí sucede una comparación entre el estado anterior y el actual de la empresa para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Se supone que aquí termina el ciclo de desarrollo organizacional, pero también se reinicia el ciclo para que se convierta en un proceso continuo, que es lo más deseable.

Existen más propuestas, dos se verán a continuación, la de Beckhard y Pritchard (Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones) y la de John Kotter (El Líder del Cambio) que plantean, la primera cinco pasos para el cambio, y la segunda, ocho etapas. Estos autores han estudiado ampliamente a las organizaciones y publicado diversas obras al respecto respondiendo a las exigencias del nuevo esquema económico. Los pasos que Beckard y Pritchard formulan para introducir e implantar el cambio en la organización que aprende son: Preparación, Planificación, Estructuras de transición, Ejecución y Recompensa

Kotter por su parte desarrolla ocho a lo que llama etapas, pero antes, señala algunos errores que las organizaciones deben evitar para que en su intento no fracase de forma prematura: el permitir un exceso de complacencia, o no crear una coalición conductora del cambio lo suficientemente poderosa, subestimar el poder de la visión o una falta de comunicación de lo que ésta significa o permitir que los obstáculos la bloqueen; también el dar lugar a triunfos a corto plazo, cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa; todas las fallas tienen que ver directamente con las fases del cambio planteado por Kotter, las cuales son:

1. Infundir el sentido de premura. Esto según el autor es crucial para obtener la cooperación, y si existe mucha complacencia serán pocas las personas que verdaderamente trabajarán en el problema y muchas las que buscarán pretextos para rehusarse a cooperar. Los motivos principales para que exista un exceso de

complacencia serían la falta de visibilidad respecto a la crisis que sufre la empresa, el mensaje falso y subliminal del ambiente físico de lujo y comodidad que dice que “todo está bien”, unas normas bajas por las que se rigen los directivos, la centralidad de la atención en objetivos funcionales estrechos en lugar de dirigirla al desempeño del negocio y la manipulación de los sistemas internos de planeación y control para conseguir esos objetivos estrechos, una retroalimentación pobre proveniente de los deficientes sistemas internos, la percepción selectiva a ultranza puesta en marcha por la mayoría de los que rechazan el cambio y por último, la inconsistencia de quienes se llegaron a preocupar por el futuro de la compañía.

II. Crear la coalición conductora. Un solo individuo, por más facultades que tenga es incapaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a un gran número de personas, eliminar los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización, por lo cual se requiere de una coalición conductora fuerte que tenga la confianza y el objetivo compartido adecuados. Son cuatro las características clave esenciales para integrar coaliciones efectivas: Poder del puesto, que se refiere al número suficiente de integrantes clave; experiencia para garantizar la representatividad; credibilidad respecto a la reputación de los integrantes posibles, y liderazgo de sus miembros. Si no hay líderes en la organización, se pueden traer de fuera o promover a los empleados con aptitudes evidentes.

III. Desarrollo de una visión estratégica. “Visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro” (Kotter) Los propósitos de una visión en un proceso de cambio son esclarecer la dirección general de éste, motivar a las personas para efectuar acciones en la dirección adecuada, coordinar acciones de manera rápida y eficiente. Para crear la visión se requiere que, aunque parta de un solo individuo, se trabaje en equipo tanto para su afinación como para su consecución.

1. *Comunicar la visión del cambio.* Quienes dirigen el cambio deben buscar las mejores estrategias comunicativas que les faciliten la transición.
2. *Facultar* a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance, para lo que se requiere atacar cuatro obstáculos principales: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores. Para facultar a la gente y que lleve a cabo el cambio se le debe capacitar e informar amplia y claramente sobre lo que se quiere para que enfoque sus esfuerzos al punto.
3. *Generar logros* a corto plazo, entre cuyos propósitos

están el proporcionar evidencias para que los sacrificios sean apreciados, recompensar a los agentes de cambio, contribuir a afinar la visión, las estrategias y a que los jefes continúen apoyando el proyecto, debilitar la posición de los oponentes al cambio e intensificar el ímpetu entre la gente.

4. *Consolidar* las ganancias y generar más cambios. Lo que se vaya logrando debe implantarse con vínculos fuertes y ver hacia delante a fin de seguir obteniendo logros.
5. *Arraigar los nuevos enfoques a la cultura.* Según Kotter la cultura es poderosa por tres motivos principales: porque los individuos están muy bien seleccionados e inductados, porque se afirma a través de las acciones de cientos o miles de personas, y porque todo esto ocurre sin que exista una intención consciente y por ello resulta difícil desafiar o incluso discutir el hecho. Por toda la influencia que ejerce la cultura corporativa, las nuevas prácticas generadas en un esfuerzo de reingeniería o reestructuración o en una adquisición deben arraigarse de alguna manera en ella, de no ser así, pueden llegar a ser débiles y sufrir una regresión.

Según Kotter, la organización del futuro deberá enfrentarse a la aceleración de la competencia, así como también a enormes riesgos y magníficas oportunidades impulsadas por la globalización de la economía aparejada a las tendencias tecnológicas y sociales.

Cambio de Cultura Organizacional

Ya se habló en apartados anteriores sobre el concepto de cultura organizacional, y que puede resumirse en los significados que comparten los miembros de una organización respecto a ella y que se traducen en actitudes y conductas. Ahora, toca hablar del cambio de esa red de significados compartidos para lograr una mejor productividad. El cambio es ya de por sí difícil en una organización, pero pensar en un cambio de cultura es una tarea titánica que no se cumple en un lapso determinado en un plan, sino que va surgiendo, fruto del esfuerzo de todos y que madura en un periodo indeterminado de tiempo, que lo que sí es seguro, no es corto. Antes de pensar en un cambio de cultura se deben tener en cuenta algunas cuestiones, que no son las únicas, por supuesto, pero que constituyen parte medular de todo el proceso. A éste tenor señala Kotter en su obra, “El líder del cambio”, que la cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión entre las nuevas acciones y el desempeño. Señala además que las normas de grupo y los valores compartidos en las constituyen barreras para el cambio en las organizaciones del siglo veinte, aunque esto no tiene que ser así.

Tenemos entonces que pensar en que la gente es el

recurso más importante sobre el que se tiene que trabajar si se desea un cambio en la cultura de la organización, ya que es el más difícil de transformar. Rodríguez Mancilla²² hace algunas acotaciones que deben tomarse en consideración cuando se desea un cambio de cultura organizacional y dice al respecto que esta varía constantemente, no puede ser cambiada por decreto, su cambio es imperceptible para los que están dentro de ella y solo puede ser vista en virtud de una intervención externa, la cual abre paso a la posibilidad de su cambio aunque este no resulte sencillo ya que hay una tendencia a verla como la mejor selección posible, aunque en realidad sea poco conveniente en términos funcionales. Además, como la cultura es la respuesta de la organización al “estar en el mundo”, si cambia, también cambiará ese estar en el mundo y por ende las posibilidades que se presentan desde él.

Dentro de un país, que detenta una cultura, existen subculturas que se circunscriben en diferentes regiones, y cuya variedad o número dependen de la magnitud de ese país; lo mismo sucede con una organización, entre mayor sea su tamaño se podrán encontrar subculturas en las distintas áreas o departamentos, máxime si no existe un esfuerzo por uniformar los valores a las directrices de la empresa. Es posible identificar valores centrales que comparten todos los miembros, y que conforman la cultura dominante, mientras que en las subculturas se participan otros valores en virtud sobre todo de la actividad que ejecutan. Estos últimos no pueden ser muy distintos o más dominantes que los centrales, pues la cultura corporativa sería muy débil. Según Robbins²³ existen tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura y son:

I. Las prácticas de selección. Estas van a determinar en cierto modo la preservación de la cultura, ya que la contratación de personal acorde a los valores de la organización será un factor que apoye esa conservación. A través de técnicas adecuadas, aquellos candidatos que cumplan con los requisitos indispensables pasan a formar parte de la empresa; en caso de que haya muchas alternativas se escoge a la persona que mejor comulgue con los valores organizacionales, aunque también esta será elección del individuo quedarse en la organización. Por lo anterior deben tenerse bien definidos los valores, sobre todo por parte de quienes se encarguen del reclutamiento, para que los perfiles de los aspirantes se incorporen lo más rápido posible a la cultura.

II. Administración superior. Es obvio que las acciones emprendidas por los dirigentes influyen grandemente sobre el comportamiento de los subordinados; el estilo

de liderazgo también determinará en parte la cultura de la empresa, ya que la toma de decisiones, delegación, congruencia entre verbo y acción, presentación personal, etc., serán tomadas muy en cuenta por los empleados para formarse una imagen de credibilidad y respecto que genere en ellos a la postre los valores, creencias, actitudes y comportamientos que la organización requiere.

III. Socialización. Ésta no es otra cosa que el proceso de adaptación de los nuevos empleados al ambiente de la organización; a través de procesos formales y no formales como la capacitación y la convivencia cotidiana respectivamente el trabajador va apreciando lo que resulta de valía dentro de la empresa y ve si cumple sus expectativas y se incorpora a ella o si no se acerca a lo que pensaba y deserta. El proceso de socialización puede ser estimulado por la organización a través de programas especiales al caso, o darse espontáneamente a través de la diaria labor. Por supuesto que, como se señaló en líneas anteriores estas no son todas las consideraciones que se han de tomar en cuenta si se desea hacer un cambio profundo en la cultura de la organización; hay consultores que dicen que se debe incursionar en ella con el ojo de un antropólogo, pero la movilidad del mundo moderno no nos permite sentarnos a contemplar el paisaje y a develar los secretos de la cultura organizacional, quizá se requiera de herramientas más profanas pero que provean de resultados con mayor rapidez.

Pasos para llevar a cabo el cambio cultural

No existe una receta que garantice el éxito, mucho menos si se trata de un cambio cultural el que se pretende, sin embargo, se pueden seguir ciertas etapas que han sido aplicadas como parte de una estrategia de cambio por parte de especialistas, las cuales apoyan el cambio deseado; Bell y Burnham en su obra “Administración, Productividad y Cambio”, presentan un modelo que llaman “5 C” y que a su criterio representa un punto de partida para influir en la cultura; las cinco C proporcionan un entendimiento de la *Colaboración*, el *Compromiso*, la *Ceremonia*, la *Celebración* y la *Creatividad*. Hacen alusión, en ese mismo orden a los equipos de trabajo como una forma más completa de trabajar, abierta y madura; al sentido de pertenecer a algo que vale la pena y que es digno de responsabilizarse por él; al reconocimiento público de los logros y éxitos obtenidos para la empresa y a la pasión por la innovación para el mejoramiento continuo de los procesos.

Horacio Andrade²⁴ recomienda una metodología para la evolución cultural planeada, como el camino más apropiado

²² Rodríguez M. Darío, Gestión Organizacional, Plaza y Valdez Editores, México 1996, p. 200

²³ Robbins Stephen, op. Cit. p. 690

²⁴ Andrade Horacio, El Proceso de Cambio Cultural en la Organización, Management Today, marzo de 1992

en el proceso de cambio:

- 1) *Definir claramente la cultura ideal o deseada.* Aquí se pretende identificar los valores que se anhela rijan la cultura, pero no sólo de manera abstracta o teórica, sino traduciéndolos a hechos concretos, comportamientos específicos que se espera manifiesten esos valores; ésta acción debe partir de la dirección y ya que se distinguen, deben difundirse a través de toda la organización preferentemente en cascada y utilizando múltiples medios de reforzamiento.
- 2) *Diagnosticar la cultura existente o real.* A través de técnicas de recopilación de datos se realiza un diagnóstico sobre la condición en que está la empresa, confrontando los datos que se obtengan con los valores aspirados para constatar que tanto está distante la cultura real con la deseada. Los niveles medios son quienes mejor información pueden proveer por estar más al contacto con la planta laboral y conocen mejor lo que sucede cotidianamente en la organización.
- 3) *Identificar las diferencias entre la cultura ideal y la real.* Esto permitirá identificar con más claridad y profundidad la brecha que separa a la cultura que se vive en la organización con la que se aspira a conformar. Hacia las flaquezas detectadas deberán dirigirse los esfuerzos de cambio.
- 4) *Definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas.* En esta parte entra en acción

la planeación del cambio, la cual debe responder a las necesidades detectadas. La simple transmisión de valores no es suficiente, se debe pensar en estrategias concretas que estimulen la transición y que operen a diferentes niveles de la organización y además pensar en una modificación de las estructuras y esquemas que la rigen para que sean más flexibles y acordes a los nuevos valores.

- 5) *Implantar el plan de acción.* Después de la planeación se procede a la aplicación de las estrategias diseñadas; debe comenzar a ponerse en movimiento la organización para dirigirla hacia la meta final que es la cultura deseada. La concienciación y el compromiso juegan aquí un papel fundamental para lograr los objetivos.
- 6) *Repetir periódicamente el proceso.* Esto garantiza que la organización no vaya a caer en la inercia; un monitoreo constante puede ayudar a detectar el grado de dinamismo o inmovilidad de los procesos para adaptarlos al entorno cambiante.

A pesar de corresponder a una estrategia de benchmarking tan vitoreada en nuestros tiempos, siempre debe haber un sentido de apertura hacia las nuevas propuestas que vayan surgiendo en el campo académico y experimental, ya que las estrategias al igual que el mundo, cambian, y siempre habrá nuevas ideas que ofrezcan una mejor posibilidad de éxito para las organizaciones en el futuro.

REFERENCIAS

Andrade Horacio, *El Proceso de cambio cultural en la organización. Management Today* en español Marzo 1992; *Aspectos Interculturales en la organización.* Alta Dirección Abril, Mayo, y Junio de 1989; *El papel de la cultura en el desarrollo de las organizaciones. Management Today* noviembre de 1996; *La definición de los valores organizacionales.* Management Today noviembre de 1995; *La modernización cultural y el México del año 2000.* Alta Dirección, noviembre-diciembre de 1989.

Ángeles Luis, compilador, *Los Desafíos de la Globalización: economía mundial y sociedades nacionales,* IEPES Fomento Cultural Somex, México 1990.

Beckhard Richard y Pritchard Wendy, *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación,* Grupo Editorial Norma, México 1993.

Bell Robert y Burnham John, *Administración, Productividad y Cambio,* Editorial Continental, México 1996.

Bennis Warren y Mische Michael, *La Organización del Siglo XXI,* Panorama Editorial, México 1997.

Collerete Pierre y Delisle Gilles, *La Planificación del Cambio,* Editorial Trillas, México 1994

De la Torre García Alberto y Conde Viéitez Jorge, *El Desafío del Cambio tecnológico, hacia una nueva organización del trabajo,* Editorial Tecnos, España, 1998.

Kotter John, *El Líder del Cambio,* Mc Graw Hill, México 1997

Kras Eva, *Cultura Gerencial,* Grupo Editorial Iberoamérica, México 1990.

Kras Eva, *La Administración Mexicana en Transición,* Grupo Editorial Iberomérica, México 1991.

Morgan Gareth, *Imágenes de la Organización* Editorial Alfaomega, México 1994

Tomasko Robert, *Repensar la Empresa,* Editorial Paidós, México 1996.

Villafañe Justo, *Gestión Estratégica de Imagen de las Empresas,* Editorial Pirámide, España 1993.