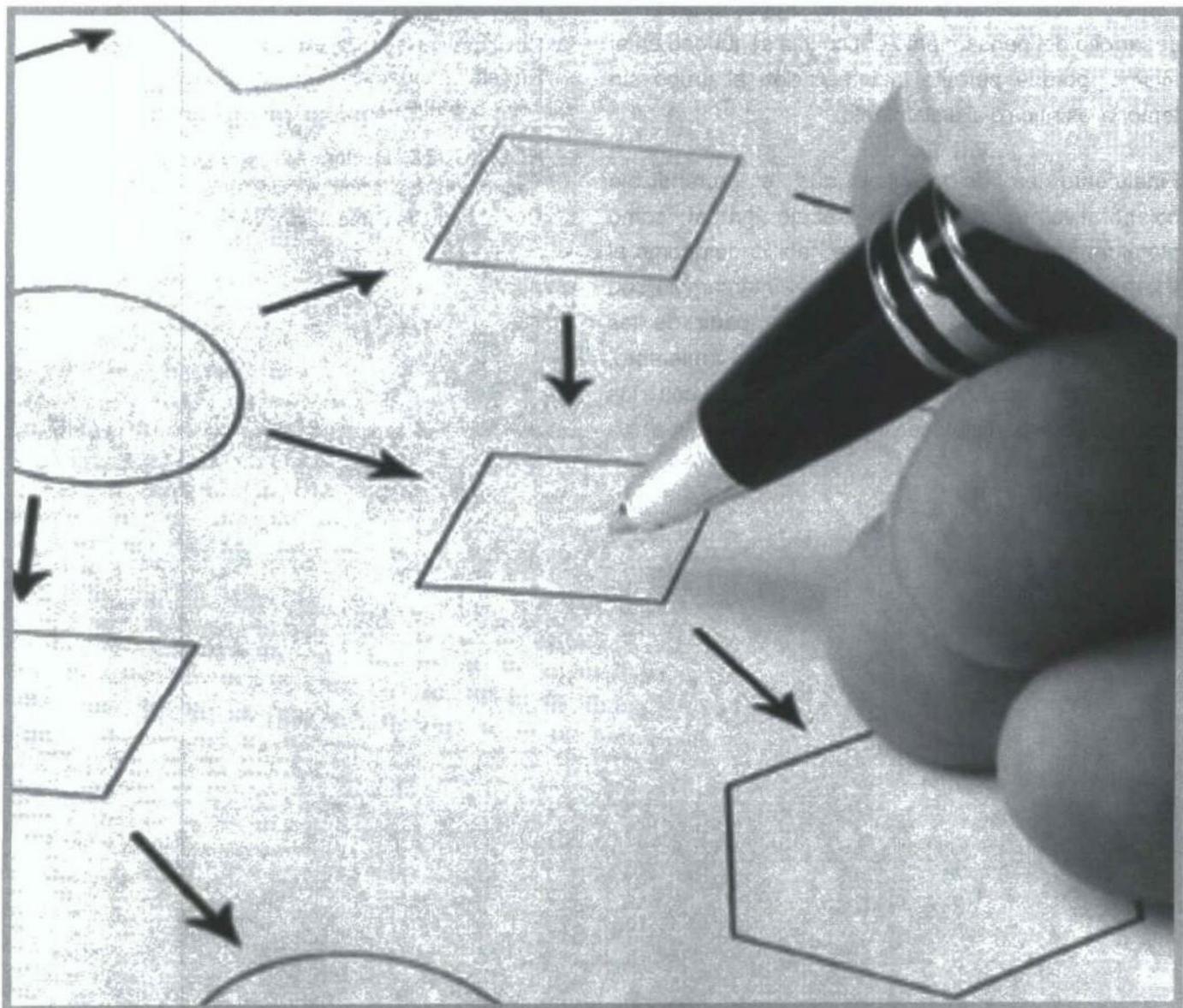


# Análisis sobre el cambio como regla o excepción en los procesos de planeación empresarial

Artículo de reflexión  
Recibido: 9 de Agosto de 2010  
Aprobado: Octubre 15 de 2010

Msc LOURDES A. DE LEÓN LAFUENTE  
Profesor – Investigador.  
Grupo de Estudios de  
Gerencia Organizacional  
Universidad de Cienfuegos - Cuba  
lafuente@ucf.edu.cu



## 1. INTRODUCCIÓN

En la primera década del siglo XXI con el advenimiento de nuevas tecnologías y nuevos paradigmas, son evidentes las implicaciones que ocasionan los cambios que se van suscitando. De ahí que en la literatura administrativa sea un tema bastante manido la necesidad de cambio en las organizaciones que pretenden ser competitivas e insertarse en el proceso de globalización. A la par, ha habido en las últimas décadas cambios sociales, económicos y culturales tan profundos que es lícito decir que la sociedad vive una nueva fase histórica postmoderna. Autores como Buela (1997) plantean como característica fundamental de esta época la búsqueda y defensa insobornable de la identidad de los hombres y de los pueblos.

### 1.1 Reflexiones sobre tendencias y cambios de las organizaciones.

El desarrollo y la innovación dentro del ámbito tecnológico y la explotación de las telecomunicaciones, irrumpen con mayor fuerza en todos los ámbitos de las empresas, modificando las variables internas de la misma. Este cambio organizacional por tanto estará representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en la organización, no ocurriendo de manera espontánea, si no que comienza con la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno), fuerzas endógenas (desempeño laboral) o por una combinación de ambas. La modificación en las características de la fuerza laboral (nivel educativo, aspiraciones, necesidades familiares, valores) ha generado en los últimos tiempos una fuente endógena de cambio bastante fuerte. Díaz Barrios, Jazmín.

A fines del siglo pasado, Alvin Toffler vislumbró el cambio de época en una trilogía muy difundida: "El

shock del futuro" (1970); "La tercera ola" (1980) y "El cambio de poder" (1990). Ya en esta obra (1990), escribió que "las exportaciones mundiales de servicios y de propiedad intelectual igualan ahora a las de electrónicas y automóviles juntas, o a las de combustibles y alimentos, también juntas". Hablaba de un nuevo poder, el del conocimiento, aplicado a la tecnología de punta; y hablaba también de la creatividad y la innovación como las nuevas riquezas de las naciones.

Haciendo una reflexión concienzuda sobre los cambios actuales saltaría a la vista pensar que son las empresas las que tienen en sus manos el mundo laboral, influyendo en el entorno social y económico en el que viven éstas, de hecho constituyen la fuente principal de empleo e ingresos y, sus valores, prácticas y comportamiento tienen una repercusión directa en la consecución de los objetivos sociales. Por lo que cabría preguntarse qué papel juega en la responsabilidad social y más allá de sus obligaciones legales.

Factores altamente debatidos como el crecimiento del desempleo en las condiciones actuales destacan el debilitamiento de la posición de negociación de los trabajadores en relación con los empresarios, y a su vez, el deterioro de la protección laboral, provocada por el aumento de la competencia internacional y el desarrollo tecnológico genera presiones tendentes a incrementar la flexibilidad del mercado de trabajo.

No obstante quedaría incompleto el análisis si sólo se hace referencia a los problemas laborales, las exigencias y retos del entorno que abarcan factores principales del micro-macro entorno cuyas tendencias y cambios deben ser observados con más atención, siendo destacables los que se muestran en la figura 1.1.



**Figura. 1.1** Relación empresa-entorno Fuente: Codina, Alexis, 2008

Salta a la vista que estos retos o exigencias del entorno, están representadas por fuerzas exógenas que escapan de las manos de las empresas y que no todas son externas, sino que también se ven condicionadas a enfrentar sus propias exigencias como organización, sumándose las de sus propios integrantes, que como entes bio-sico-sociales, están en una búsqueda constante de desarrollo, donde sus motivación y características personales desempeñan un rol fundamental.

Incertidumbre, ambigüedad y complejidad son características de las organizaciones actuales influenciadas por la "alta tecnología", organizaciones virtuales y proceso intensivos de conocimiento. En el nuevo milenio el cambio, y demostrado en los finales de su primera década, juega un papel fundamental en el éxito o fracaso de las empresas y está ligado, según algunos autores, al concepto de crisis, entendido como un rompimiento de un estado de equilibrio inesperado que provoca incertidumbre y que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia.

Varios autores hacen referencia a la tendencia en la evolución de los cambios, concentrándolos en marcados períodos a lo largo del siglo XX:

#### 1945 - 1969.

- Mercados en expansión.
- Tecnologías reservadas para usos militares se liberan e incorporan a la actividad civil.

#### 1970 - 1980.

- Sobreoferta: genera una saturación de la demanda y los mercados se hicieron más competitivos.
- Contradicciones de las políticas Keynesianas: impuestos bajos estimulan el consumo, pero reducen los ingresos públicos. Se tambalea las políticas del Estado de Bienestar.
- Emergen Alemania, Japón y los Tigres Asiáticos como fuertes competidores de EE.UU en Europa.
- Anulación de los acuerdos de Bretton Woods.
- Subida de los precios del petróleo (30 dólares el barril talón de Aquiles de las economías de Japón y Alemania).

#### 1980 - 1990.

- Recrudescimiento de la competencia en los mercados con la presencia de nuevos actores, Japón (eleva su participación en el mercado internacional) y los Tigres Asiáticos; y la imposibilidad de contar con combustible barato cambiaron el panorama del entorno.
- Cambios de paradigmas en sistemas productivos (caso Toyota, just in time), 19 hs- hombre-EUU y Europa invertían 26,5 y 35,6 respectivamente.
- Política de Inglaterra y EE.UU.
- Tecnología: Nueva malla tecnológica.
- Nuevos enfoques gerenciales.

#### 1990 - 2000.

- Desintegración de la URSS y desaparición del campo socialista.
- Difusión del modelo de globalización.
- Desarrollo impetuoso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

- Comienzo de la era del correo electrónico.
- Deterioro sensible del medio ambiente.
- Proliferación de nuevos enfoques y herramientas gerenciales.

Estos problemas, retos o exigencias, como quiera llamarse, determinan la necesidad de comprender y tener una visión sistémica del problema, enfocándose en la relación de interdependencia existente entre el entorno y las empresas, que por supuesto van generando todos los cambios en el accionar empresarial y en el impacto beneficioso que traerían los nuevos paradigmas, ya que de lo contrario, no se sabría hacia dónde cambiar y mucho menos del proceso transicional paradigmático a que estará sometido: es lo que hoy se denomina "direccionalidad del cambio", formada por nuevos paradigmas.

### 1.2 Evolución de los paradigmas en la dirección de la empresa.

Nuevas formas y modelos de la organización se han hecho necesarios provocando así profundos cambios en la gestión empresarial, que a su vez han originado cambios en la mentalidad de los directivos, evolucionando a la par del sistema empresarial los sistemas de dirección y los patrones mentales de estos, deviniendo en cambios de paradigmas. De Leon, (2000), retoma lo declarado por J. Nava y hace referencia a tres momentos importantes en el desarrollo paradigmático de la gestión empresarial:

1. 1900-1970 los paradigmas que prevalecieron estaban relacionados con la formulación de políticas, incluyéndose en el mismo la dirección por control y la dirección por extrapolación basados ambos en las manifestaciones de la empresa tanto pasadas como presentes, las condiciones del mercado no exigían de proyecciones más atrevidas para enfrentar al mismo.
2. 1980 - 2000 la formulación de estrategias pasa a ocupar un papel decisivo:
  - la dirección por anticipación al cambio I: Donde se tiene en cuenta el análisis interno y evaluación de la competencia, evaluación de las estrategias alternativas, asignación estática de recursos y,
  - la dirección por anticipación al cambio II: Aquí se considera la posición competitiva (crear una ventaja competitiva), planificación flexible y creadora, sistema de valores y generación de una cultura movilizadora del personal, coordinación del resto del sistema de dirección.
3. A partir del nuevo siglo el paradigma que se ha impuesto y que responde a las condiciones actuales de cambios, está relacionado con el incremento de la efectividad en la toma de decisiones estratégicas. La dirección actúa por respuestas flexibles y rápidas, por problemas estratégicos, señales, sorpresas, lo que lleva al directivo a utilizar técnicas que se correspondan a las exigencias de ese entorno.

En este tercer paradigma, se hace mención a un modo de dirección que va más allá de las ideas y conceptos que hasta ese momento se venían manejando. Joel Barker A, 1995, en su trabajo Paradigmas, considera para quienes deseen ser competitivos hoy y tener una actitud preactiva ante el cambio, deberán tener presente tres elementos claves en la nueva gestión empresarial:

- Excelencia: base mínima de partida para competir, sin ella la organización no tiene futuro.
- Innovación: creatividad innata que posee el ser humano, sin barreras ni excusas para expresarla, sin paradigmas obsoletos que frenen la

construcción de nuevas alternativas, convirtiéndose en una forma de vida para todas las organizaciones.

- **Anticipación:** característica de las empresas proactivas que no esperan que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente están identificando los elementos que la van a llevar a ser competitivas en el futuro.

Estos conceptos aportados a la nueva gerencia llevan a considerar el proceso de dirección estratégica como proceso necesario e imprescindible en el comportamiento de los cambios que se producen en las organizaciones del mundo actual y está íntimamente relacionado con el aprendizaje organizacional como proceso que influye en el cambio de la organización. Ahora bien, todos ellos llevan a resaltar que el cambio de paradigma más importante producido y que define el actuar de las empresas y su posicionamiento en el mercado son los cambios de conceptos relacionados con: eficacia, eficiencia, transformación-innovación-cambio que lleve al éxito.

Marca la diferencia de este paradigma la incorporación del concepto de eficacia, la que no es cuestión de reloj, sino de brújula, de saber a donde vas, es la guía para la transformación, innovación y cambio, es lo que lleva a la diferenciación y liderazgo en el mercado, es lo que promueve la visión de futuro.

### 1.3. El proceso de cambio

Si el cambio se ha convertido en la regla y la estabilidad en la excepción, ha de acoplarse las empresas e instituciones al nuevo paradigma, si se quiere salvarlas y fortalecerlas. No todas se encuentran en la misma situación y, por tanto, el camino a elegir y su longitud es diferente; sin embargo suele ser frecuente que se trate de sobrevivir sin

modificar sus comportamientos: un enfoque que casi siempre termina en tragedia debido a los costes humanos, económicos y sociales que arrastra.

#### 1.3.1 Reflexiones sobre los diferentes conceptos de cambio.

¿Que es el Cambio?

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar. Ahora bien, tómese algunos términos que lo conceptualice de forma sencilla y breve:

- El hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra.
- Proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.
- Modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una situación relativamente perdurable.
- Es hacer las cosas de manera diferente.

Desde diferentes posiciones varios autores han contribuido al tema. Los criterios sobre los procesos y la gestión del cambio han aparecido desde la segunda mitad del siglo pasado, y todo indica que muchas más seguirán presentándose en el futuro. Entre las más destacadas y a las cuales se hace alusión en la literatura del management se encuentran:

- Charles Darwin "Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno

donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...".

<http://www.degerencia.com/acodina>

- Ilya Prigogine - Premio Nobel de Física (1977)- Creador de la "Ciencia de la Inestabilidad". "..... Lo normal no es el equilibrio, la estabilidad, sino el cambio...la inestabilidad es un rasgo del mundo contemporáneo...". <http://www.degerencia.com/acodina>.
- J. Stewart. Gerencia para el Cambio (1992). "Cambio continuo, incierto, impredecible y repentino, son una parte de la vida en el siglo XX y lo será más en el XXI.
- Robbins- Comportamiento Organizacional (1999). "Las organizaciones que tendrán éxito en los años 90 y más allá, serán flexibles, capaces de responder con rapidez y estarán dirigidas por administradores que puedan llevar a cabo efectivamente cambios masivos y revolucionarios...".
- García (2002) se debe interiorizar el cambio, fomentando una cultura de cambio basada en la optimización de la dirección, la comunicación y la cooperación (Factores Blandos, Software); buscando una integración dinámica del sistema de gestión de la empresa por lo se debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema.
- Lavagna (2005) "El bien máspreciado en un cuerpo institucional, además de su transparencia, es su capacidad, dentro de límites y procedimientos previsibles, de adaptarse a los cambios mundiales". Para que se de un cambio

en todos los niveles de la empresa buscando un marco adaptativo, abierto y flexible, orientados hacia la calidad, la innovación, el emprendimiento, la aceptación del riesgo, y la eficiencia;

La autora define el cambio como el proceso mediante el cual se aprenden e introducen los procesos de comportamientos nuevos, incluyendo la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, teniéndose la capacidad de generar eficiencia, eficacia, con el objetivo de transformar la organización en una organización de éxito.

### 1.3.2 Modelos de cambio

Es bien conocido que el cambio es necesario para adaptar mejor la organización al entorno. Sin él, es imposible dominar las capacidades distintivas asociadas a los factores claves de éxito del mercado, obtener ventajas competitivas y alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad superiores a la de los competidores. Es evidente que el surgimiento de nuevos problemas y situaciones exigirá de nuevos enfoques, métodos y procesos, así como de nuevos comportamientos y formas de hacer las cosas. Sólo las empresas que tienen capacidad de cambio podrán lograrlo.

El enfoque más difundido y reconocido sobre el proceso de cambio, que algunos autores denominan "modelo de la teoría del cambio", es el que formuló Kurt Lewin en los años cincuenta y desarrollado posteriormente Schein. Codina, Alexis, 2008. la figura siguiente representa las etapas, condiciones y objetivos del cambio.



**Figura 2.** Etapas condiciones y objetivos del cambio.

Fuente: Schein, Codina, Alexis. 2008

En el proceso de descongelamiento es necesario desarraigarse de los comportamientos o prácticas habituales. El objetivo principal de este paso es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización en su conjunto resulte muy evidente la necesidad de cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo. Según Schein, para estar motivados y favorablemente dispuestos a deshacerse de algo, deben cumplirse tres condiciones fundamentales:

- lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual;
- que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y
- finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

El paso en el que se aprenden e introducen los procesos y comportamientos nuevos, es justamente donde se da el cambio. Incluye la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio,

grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

De acuerdo a los estudios de Schein se pueden proponer dos mecanismos por medio de los cuales la información que se recibe permite reestructurar la manera en que las personas perciben las cosas:

1. Seleccionar un modelo con el cual la empresa se pueda identificar, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio.
2. Explorar el propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades.

Si no existe un modelo disponible, se puede explorar el entorno en busca de información o conceptos importantes. El consultor puede constituir una fuente de información y de ideas, pero también puede promover este proceso de exploración estimulando a los miembros de la organización la lectura de materiales, que hablen con otras personas, visiten otras organizaciones, asistan a seminarios y actividades donde puedan exponer e intercambiar sus ideas.

Aunque este proceso puede resultar más lento y difícil que la identificación, es el que más probabilidades tiene de producir resultados que se ajusten a la situación particular de la empresa, plantea Schein. La clave, tanto para la exploración como para la identificación, es que el descongelamiento previo debe haberse realizado de manera que realmente haya producido la motivación para encontrar un punto de vista e informaciones nuevas.

Generalmente, cualesquiera que sean estos "modelos", ellos son portadores de enfoques y procesos que posibilitan una orientación sobre "cómo" puede abordarse el proceso de cambio jugando un

papel importante los consultores externos, que además de tener la posibilidad de ver los problemas con más objetividad de lo que pueden hacerlo los miembros de la organización, son portadores de conocimientos especializados y de experiencias que han visto en otras organizaciones y pueden ayudar a la organización a encontrar la solución en sus propios recursos internos, mediante la utilización de técnicas de dinámicas grupales y otras para el análisis y solución de problemas, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, el diseño de estrategias y de programas de cambio, entre otras.

Este proceso puede ser complementado con un programa de capacitación adecuado a sus necesidades específicas, para dotar a la organización de su propia "capacidad de cambio".

El recongelamiento significa la "instalación" de los nuevos procesos y comportamientos, por medio de mecanismos de soporte, reforzamiento y otros, de manera que las cosas nuevas lleguen a convertirse en "la forma como aquí hacemos las cosas y nos comportamos". Es establecimiento de nuevas pautas, que se convertirán en los nuevos paradigmas que levantará en alto a la organización.

Según Schein, el cambio puede durar poco si no se logra que los nuevos enfoques y comportamientos se arraiguen en los individuos, en los grupos y en la organización, de ahí que se necesite de la aprobación, autoestima y seguridad.

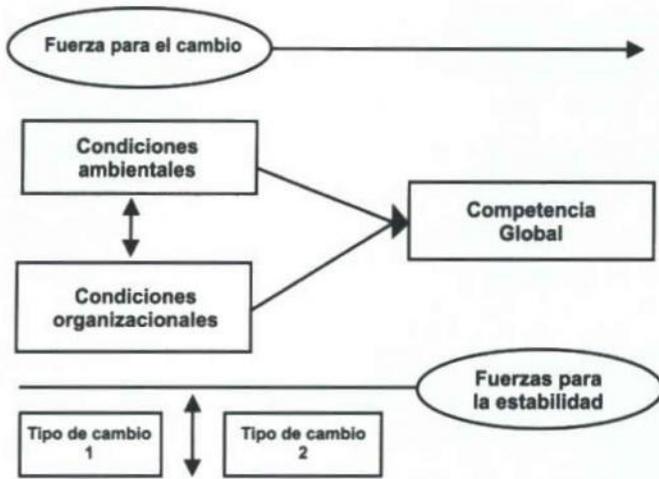
**Modelo de Cambio Organizacional.** El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema actual. En otras palabras, el sistema experimenta cierto desequilibrio, ya que los

modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades. Por tanto, en aras de un estado de situación ideal, dentro del mismo se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permitan identificar los aspectos críticos y determinar al mismo tiempo, el punto al que se quiere llegar.

Constituye este modelo una alternativa para implementar el cambio organizacional. Según French y Bell (1996), el Desarrollo Organizacional trata del cambio en su totalidad. Se trata de una estrategia para mejorar la organización basándose en la dinámica de grupo y en la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado. Faria Mello (1995) considera el Desarrollo Organizacional como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y sus miembros. Vargas Hernández, 2004.

De hecho el cambio debe de ser planeado y para ser eficaz debe satisfacer ciertos requisitos. Faria Mello (1995) menciona siete requisitos fundamentales. Los tres primeros son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad y los cuatro últimos son inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio: identidad, orientación, sensibilidad realista, creatividad, flexibilidad, integración y recursos.

Para una mejor comprensión despliega un gráfico, que se muestra a continuación, donde señala como se establece la relación que se manifiesta entre las fuerzas del cambio, la competencia global y las fuerzas para la estabilidad.



**Figura 3.** Fuerza para el cambio. Fuente: Vargas Hernández, 2004

Propone Stewart otro modelo para la conducción del cambio y el que considera que puede contribuir a identificar aspectos importantes que deben tenerse en cuenta.

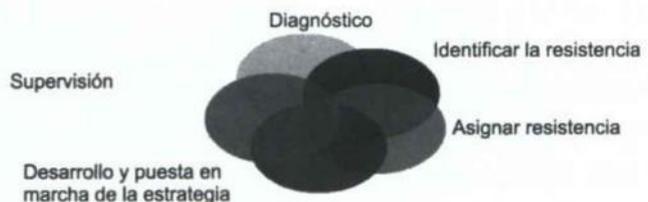
Diagnosticar. El propósito fundamental de esta etapa es llegar a una clara comprensión de los problemas que demandan la necesidad de cambios. Las actividades básicas consisten en recopilación y análisis de informaciones que permitan identificar los puntos débiles de la organización que limitan la obtención de niveles superiores de competitividad y eficiencia.

Identificar la resistencia. Para facilitar el proceso de cambio, Stewart considera importante anticipar un pronóstico que permita tener una idea sobre dónde hay probabilidades de que surja la resistencia de manera que esto se tome en cuenta en la planificación del proceso. Ello supone identificar quiénes se verán afectados por el cambio, cómo lo van a considerar, hasta que punto se resistirán y lo que considera más importante, por qué es probable que se resistan.

Asignar la responsabilidad. El objetivo principal de esta etapa es fomentar la dedicación al cambio, lo que significa nombrar individuos que ejecuten tareas, dar a la gente papeles de liderazgo para manejar el proceso de cambio, generando determinado compromiso y motivación en ellos.

Desarrollar y poner en marcha estrategias. El propósito primordial de esta etapa es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante la necesidad o problema que será objeto de cambio. Se requiere que la respuesta tenga el apoyo de los miembros de la organización.

Supervisar. Aspectos fundamentales en la supervisión del proceso de cambio son: la fijación de metas, plazos de tiempo para alcanzarlas y establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso, lo que lleva implícito la necesidad de describir la situación actual y el estado futuro deseado en la forma más convincente posible. La supervisión tiene que realizarse de manera frecuente y periódicamente, al tener otro elemento clave, y es el hecho de los planes y estrategias no siempre funcionan como se pretende cuando se ponen en acción y, por eso, es importante estar en condiciones de responder con rapidez y efectividad a las nuevas situaciones, para lo cual se recomienda la elaboración de planes de contingencia. Si se figurara el modelo, este quedaría de la forma siguiente.



**Figura 4.** Modelo de supervisión. Fuente: Elaboración propia

Se considera que el modo más eficaz de despertar la atención inmediatamente consiste en crear ansiedad. En casos especiales, la introducción de un estado de ansiedad extrema es eficaz. En cambio, generalmente, el uso de un grado mínimo de ansiedad es eficaz y susceptible de prolongarse durante un largo período.

Por su parte, la idea principal del proceso de información en dos etapas es que la aceptación e introducción efectiva del cambio son consecuencia de un efecto multiplicador en el flujo de información.

Por tanto, cuando se desea introducir un cambio es muy conveniente poner de relieve los aspectos y mejoras técnicas del nuevo método a fin de atraer y convencer a los "aislados" y a los "creadores de opinión" que, en circunstancias normales, ayudarán a influir sobre los demás del grupo.

- **Interés por el cambio:** Una vez que se ha logrado suscitar la atención del personal por el cambio, es necesario interesarlos en la nueva propuesta. Finalmente, se reconoce que existe una minoría que los especialistas denominan "sector irracional", representado por un grupo de personas que no están seguras de los motivos que las impulsaron a cambiar y que a menudo critican muy severamente todos los procedimientos empleados. Los promotores del cambio deben comprender que esta minoría rara vez se deja convencer, que es de trato muy difícil y que en muchos casos no sabe lo que quiere, (algo parecido a los "perezosos" que plantea Stewart).

- **Engendrar el deseo por el cambio:** Suscitada la atención del grupo por el cambio y despertado el

interés, llega el momento de engendrar el deseo de ver realizada la propuesta.

Al facilitar información en apoyo de la elección de una propuesta determinada frente a otras alternativas, es necesario a menudo mencionar no sólo los aspectos favorables del procedimiento propuesto, sino también algunos aspectos negativos. También deben señalarse los aspectos positivos y negativos de los procedimientos vigentes o de otras alternativas posibles. Ello genera en la gente mayores niveles de confianza, al sentir que no han sido manipulados o desinformados.

- **Acción y desempeño:** En cualquier fase del proceso es necesario que los promotores del cambio trabajen con empeño y compromiso logrando la participación de las personas afectadas por el cambio lo más rápido que sea posible.

De la necesidad a la acción, de forma coherente y sistémica, se resumen gráficamente estas técnicas.



**Figura 4.** De la necesidad a la acción. Fuente: Propias del autor

Como se puede observar Stewart incorpora en este modelo una etapa necesaria y de vital importancia para conocer cómo se está manifestando el cambio: la supervisión.

Dentro de los modelos generales de cambio se encuentra el descrito por Michael Doyle, seminario de la Habana, 1986, y trabajado por el Dr. Codina Jiménez, en su análisis se infiere que todo cambio supone un tránsito del Estado Actual (Ahora) al Estado Deseado (Visión).

La estrategia es la orientación que se seguirá y que se concretará en el Plan de Acciones, debiéndose tomar en cuenta las barreras que puedan presentarse, así como la influencia que puedan ejercer los factores del entorno.

### 1.3.3 Niveles del Cambio

Se hace alusión por el Dr. Codina a cuatro niveles de cambio que distinguen algunos especialistas y que son de vital importancia para la puesta en práctica de los modelos descritos y la favorable comprensión del cambio, ellos son:

1. Cambios en los conocimientos.
2. Cambios en las actitudes.
3. Cambios en el comportamiento individual.
4. Cambios en el comportamiento de grupos u organizaciones.

La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel 1 al nivel 4, el proceso de cambio en los conocimientos, cambios en las actitudes y en el comportamiento individual constituyen niveles esenciales por corresponderse con el individuo y una incorrecta aplicación de las técnicas para propiciar los cambios pueden no asegurar el cambio en el comportamiento de grupos y organizacional.

Con auxilio de este modelo el promotor del cambio puede emplear lo que estos especialistas denominan un ciclo de cambio **participativo**, uno **coercitivo**, o una combinación de ambos.

El cambio participativo comienza con la introducción de los nuevos conocimientos en el cual se espera que se estimulen y desarrollen las actitudes adecuadas para que finalmente se configure el comportamiento individual mediante la participación en el establecimiento de objetivos, coadyuvando a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado, por parte de los grupos y organizaciones.

A diferencia del cambio participativo se presenta el cambio coercitivo, que es el proceso inverso donde una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo, dando órdenes directas que como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes y en los conocimientos que la gente tratará de procurarse para trabajar en las nuevas condiciones.

### 1.3.4 Técnicas comunicativas y persuasivas que pueden utilizarse en la realización del cambio

Se destaca por autores como Codina que para alcanzar resultados satisfactorios en un proceso de cambio requiere de cuatro etapas sucesivas:

- **Suscitar la atención hacia el cambio.** Existen diversos métodos de atraer la atención de personas y grupos hacia nuevas propuestas. Los dos que, según especialistas, son de mayor interés son: crear ansiedad, y lo que denominan proceso de información en dos etapas.

Consultores experimentados en procesos de cambio hacen una advertencia importante cuando plantean que la consecución del cambio sólo puede lograrse modificando el comportamiento y su forma de verificarse es la práctica.

No obstante es necesario tener presente que todo cambio siempre va acompañado de su contrapartida, la resistencia, constituyendo un aspecto interesante de cómo manejarse para lograr ser vencida.

### 1.3.5 Resistencia al cambio

Son muchas las razones que llevan a los individuos, grupos y organizaciones enteras a oponerse a los cambios, pueden mencionarse: el pensamiento racional; la necesidad de tiempo para adaptarse, el requerir esfuerzos y conocimientos adicionales, no querer asumirse riesgos ante las condiciones que puedan presentarse, tener dudas acerca de la efectividad del cambio. Influyen también las actitudes y emociones, como poseer poca tolerancia a los cambios, falta de confianza en los resultados que le han dicho pueden alcanzarse, querer mantener el status quo.

Generalmente las organizaciones son más resistentes al cambio cuando son más complejas, centralizadas, formalizadas y antiguas; tienen reducida capacidad de innovación y no dedican los recursos necesarios a la investigación-desarrollo, cuando la moral de los trabajadores no es muy alta y eso genera ansiedades e incertidumbres ante el cambio. Una alta moral sería un factor compensador.

En tal sentido es indispensable que en el proceso en sí, se cuente con un agente de cambio que lidere a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. Este líder será quien alimente los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de

Puede resumirse que:

- La Planeación Estratégica es la principal vía para lograr cambios trascendentales.
- Da coherencia a los cambios tácticos y operacionales orientando los esfuerzos hacia las direcciones principales del desarrollo futuro.
- Representa el punto de partida de muchos cambios y mejoras.
- Identifica fortalezas y debilidades y al ligarlas a oportunidades y amenazas, busca cambios de todo tipo para mejorar posición competitiva.
- Es un proceso continuo de cambio, no es cíclica sino activable.

Visto así, se observa la integración de los elementos que se interesan: cambio y estrategia. Cuando se hace coincidir las acciones diarias de directivos empresariales con los objetivos estratégicos, la toma de decisiones es congruente con las estrategias y comprende cuando se hace necesario que estas evolucionen de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno.

En otro orden, la intención de dominar y encausar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica la cual se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno y la selección de un conjunto de estrategias entre estos dos elementos (Menguzzato y Renau, 1991).

La aceptación en la planificación estratégica de la existencia de un entorno convulso y la necesidad de

una actitud estratégica conlleva a la definición de varias estrategias alternativas en función de los distintos futuros y escenarios que se puedan presentar en el accionar de la empresa. De ahí que se considere a la planificación estratégica un importante progreso con respecto a los anteriores sistemas de dirección al considerar el análisis sistémico del entorno, el esfuerzo por generar varias alternativa estratégicas y la participación de la alta dirección de conjunto en la formulación de las estrategias.

Estima Gárciga, que la estrategia debería siempre, ser el punto de partida del proceso de cambio, la base y marco de referencia de todo el esfuerzo de transformación de la organización. Ella traza el plan general de cambio. Si los cambios en el sistema operativo no parten de ella, entonces los cambios tendrían lugar de forma desordenada y caótica, sucederían o no pero carecerán del sentido unificador y coherente que proporciona un buen plan estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, etc.).

El cambio estratégico es el más trascendente y la base de todo tipo de cambio. El cambio estratégico puede enfocarse desde varios puntos de vista.

1. Cuestionarse con frecuencia la razón de ser de la empresa. Las respuestas encontradas sugerirán como innovar estratégicamente y redefinir los negocios en la medida que cambien o se prevé cambien el entorno y los mercados.
2. Otro enfoque, a partir del anterior, consiste en un conjunto de medidas y mecanismos que emplean los directivos para introducir cambios y mejoras continuas en el sistema operativo (nivel táctico-operacional) para dar continuidad a las estrategias de una parte, y de otra, responder a necesidades surgidas sobre el terreno que exigen

hacer modificaciones incesantemente requeridas.

La formulación de estrategias constituye un primer momento donde se recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de estas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico. La implementación de las estrategias constituye el segundo e importante momento descrito por Menguzzato y Renau, (1991), en el mismo exponen que para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Corresponde como paso final alinear la organización con la estrategia. La sinergia es fundamental en el diseño de las organizaciones, tradicionalmente diseñadas en torno a funciones con un cuerpo de conocimiento, idioma y cultura propios. A menudo, los "silos funcionales" se convierten en una barrera impidiendo el trabajo conjunto y la comunicación directa para la implementación de la estrategia. Las organizaciones enfocadas en la estrategia usan el "Balanced Scorecard" para romperla: reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicas (lo que verdaderamente

importa). Robinson Castellanos, (2007).

Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado. Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- Un balance claro de los Activos Intangibles.
- El Desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
- La Necesidad de Gestionar el Desempeño.
- Un liderazgo ejecutivo.

Destáquese que la necesidad de gestionar el desempeño consiste en un enfoque sistemático de mejora el cual se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégicos de manera tal que, permitan las mediciones del propio desempeño y la recolección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir a las mejoras del desempeño individual, de esta forma se establece un sistema de evaluación de desempeño que se corresponda alineadamente con los objetivos del Plan de Negocio.

#### Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la

organización no son líderes enérgicos del proceso capaces de lograr la movilización, se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario. En el "proyecto de cambio", el punto rojo está en la movilización.

La movilización de los integrantes de la organización decide el cumplimiento de los procesos que inciden y tributan al cumplimiento de las estrategias proyectadas en los planes de negocios o cambios efectuarse en las organizaciones.



**Figura 5.** Movilización del cambio. Fuente: Robinson Castellanos, 2007

#### 1.5 El aprendizaje organizacional, su papel dentro de la Gestión del Cambio.

Muchos autores vinculan el aprendizaje organizativo a distintas dimensiones de la gestión empresarial, (estrategia, estructura organizativa, cultura, procesos de tomas de decisiones, estilo de liderazgo, etcétera.) y sobre todo con el cambio organizativo.

Los primeros trabajos en torno al aprendizaje organizativo (Organizational Learning) se remontan a la década de los años 60, aunque es en los años noventa donde se produce una explosión de la literatura sobre el tema, siendo mayor el número de autores interesados y sobre todo en la relación existente entre el aprendizaje organizativo y distintos

aspectos de la gestión empresarial, que lo focalizan mayormente en la relación del mismo con el cambio organizativo. Lo vinculan desde una perspectiva adaptativa, considerando el aprendizaje como una vía de adaptación al entorno; y desde un prisma proactivo, entendiendo el aprendizaje como la clave del desarrollo y transformación organizativos impulsados por la propia organización.

La década de los años noventa se inicia con la publicación por Peter Senge (1990) de su famoso libro *The Fifth Discipline 2*, publicación que contribuye extraordinariamente a la popularización de muchas de las cuestiones asociadas al estudio del aprendizaje organizativo.

Las ideas de este libro son, asimismo, recogidas en un libro posterior, realizado en colaboración con otros autores (Senge, Ross, Smith, Roberts y Kleiner, 1994). La obra de Senge constituye uno de los grandes referentes de la literatura sobre Aprendizaje Organizativo.

La visión del aprendizaje en las organizaciones de Senge, se inscribe en una perspectiva sistémica pues, para él la clave para que una organización aprenda radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus partes componentes.

Esta concepción del aprendizaje es proactiva, por cuanto, el aprendizaje es el vehículo que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro. Extrapolando esta visión del aprendizaje al plano organizativo. Senge expresa el concepto de Organización Inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de Organización que Aprende, planteando que, "una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad. Y como puede modificarla". (Senge, P, 1992).

Por lo tanto, la Organización Inteligente u Organización que Aprende, es para el autor, aquella que tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su propia realidad y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan, asimismo, su potencial creativo.

Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje" (Senge, 1990; Senge et al., 1994), los que se relacionan a continuación.

- **Dominio personal**, (que permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal, orientando la creación de su futuro);
- **Modelos mentales**: son supuestos hondamente arraigados e imágenes que influyen sobre el modo de entender el mundo y actuar de las personas;
- **Construcción de visión compartida**: la visión compartida constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora.
- **Aprendizaje en Equipo**: el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean realmente. La idea de aprender en equipo es introducida por la corriente del Action Learning y se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje sólo puede producirse a través de la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado. Es fundamental para que este intercambio se produzca el diálogo. Sobre el aprendizaje en equipo Senge comenta: "El aprendizaje en

equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo";

- **Pensamiento Sistémico:** constituye la "quinta disciplina" de la Organización que aprende. Es la disciplina fundamental e integradora de las demás.

Estas últimas tienen que ver con los comportamientos individuales y grupales que, dentro de la organización, favorecen el aprendizaje de los individuos y grupos integrantes de la misma. Sin embargo, sin su integración no es posible, resultan estériles en la construcción de una organización inteligente.

Dicha integración se consigue a través de la adopción de una perspectiva sistémica que permita aglutinar los resultados del aprendizaje derivado del trabajo en equipo, y de la práctica del dominio personal y el replanteamiento de sus "modelos mentales" por parte de los miembros individuales de la organización.

Finalmente, en opinión de Senge, los directivos de la organización son los responsables del desarrollo de una visión sistémica u holística.

Además de Senge, entre las aportaciones al estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa, se destacan las de Pedler, Boydell y Burgoyne (1991), empleando como sinónimos los términos: "empresa que aprende y organización que aprende", aunque prefieren el primero por parecerle más sociable, y que implica esfuerzos colectivos.

La Empresa u Organización que Aprende es definida por dichos autores como: "Una Empresa que Aprende es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma".

En las definiciones dadas por estos estudiosos se advierte el claro predominio de un enfoque proactivo y la idea de una organización con capacidad de transformación y cambios continuos. Así como el análisis que realizan sobre las características que, en relación a diferentes dimensiones de la gestión empresarial (estrategia, sistema de información, sistema de control, sistema de evaluación y remuneración, estructura organizativa, cultura) debe poseer una organización que aprende. Sin embargo, no explicitan a través de qué mecanismos es posible materializar dicha integración.

Otra de las aportaciones relevantes realizadas en la década de los años noventa, es la de Amponsem (1991), que si bien no termina de aclarar como el conocimiento individual se convierte en organizativo, sí analiza cuál es el papel asumido por la alta dirección en el proceso de aprendizaje organizativo, y su papel crucial en todas las etapas o fases del mismo.

Por su parte, Landier (1992) opina que la construcción de Organizaciones Inteligentes es precisamente, una de las vías que puede permitir a las organizaciones, en general, y a las empresas, en particular, enfrentarse con éxito a esa nueva realidad, la cual presiona a favor del desarrollo de nuevos modelos de gestión y de organización.

El Aprendizaje Organizativo es identificado por Swieringa y Wierdsma (1992) con el cambio del comportamiento organizativo, aseverando que... "El cambio organizacional aparece en escena cuando colectivamente se empiezan a hacer las cosas de distinta manera. En suma, el aprendizaje colectivo... es de hecho equivalente al cambio organizacional. Al cambiar la conducta de una organización, en el sentido institucional, ésta también cambia en el sentido instrumental" (Swieringa, J. y Wierdsma, A.,

1995:39).

En el cambio organizativo en el seno de las organizaciones con capacidad de aprendizaje u organizaciones que aprenden, están integradas la planificación e implantación lo que significa que pensamiento y acción están, asimismo, integradas.

La organización decide cambiar, a pesar de que no se haya definido con absoluta precisión a priori cómo debe ser su estado final, y modifica su comportamiento, actúa, y, como consecuencia de ello, aprende. Al cambiar su comportamiento la organización aprende y, a su vez, el aprendizaje impulsa la adopción de nuevos comportamientos. El aprendizaje no sigue al cambio, sino que cambio y aprendizaje van unidos y se estimulan mutuamente. Otros razonamientos son de destacar por estos autores, y es que las Organizaciones que Aprenden son aquéllas que tienen un alto potencial de aprendizaje y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución, y de ser proactivas. Esta capacidad está vinculada a su capacidad de "aprender a aprender", o lo que es lo mismo, la capacidad para incrementar su propia capacidad de aprendizaje. Éste es, sin duda, el máximo nivel de aprendizaje al que puede aspirar una organización.

Al hablar de aprendizaje organizacional se está haciendo mención a un fenómeno particular y distinto al aprendizaje individual ya que entender el aprendizaje organizacional como un factor clave de competitividad y de desarrollo para el cambio, obligando a revisar y entender por que la necesidad de comprensión del fenómeno es crucial para la supervivencia de las empresas de hoy día.

Las organizaciones son el espacio natural de desarrollo personal y profesional; mediante ellas se logra el desarrollo económico, político y social de los países así como el sustento y la estabilidad de los

núcleos familiares. A pesar de esta relevancia, el estudio sistémico de aprendizaje organizacional y su incidencia como variables del cambio, es algo relativamente reciente.

De hecho todo el proceso de capacitación y aprendizaje corresponde al sistema de RRHH, el que ha de desarrollar acciones que se correspondan con el cambio estratégico de la organización.

El desarrollo y puesta en marcha de las acciones en el sistema de RRHH encaminados al proceso de enseñanza aprendizaje es continuo y dinámico, parte de las necesidades tanto individuales como organizacionales lo que representa una responsabilidad compartida con beneficios en ambos sentidos y de bajo costo.

Es importante destacar que constituyen retos para el gestor de capacitación:

- Planificar el proceso
- Inventario de recursos y necesidades
- Administración racional de los recursos
- Diseño y despliegue de una filosofía de desarrollo
- Asegurar indicadores de gestión
- Demostrar retorno de la inversión

A modo de conclusión debe destacarse que las nuevas formas y modelos de la organización se han convertido en una necesidad como resultado del desarrollo provocado por los profundos cambios en la gestión empresarial, que a su vez han originado cambios en la mentalidad de los directivos, evolucionando a la par del sistema empresarial los sistemas de dirección y los patrones mentales de estos, deviniendo en cambios de paradigmas obligando a las empresas e instituciones a acoplarse a ellos si se quiere salvarlas y fortalecerlas y no todas se encuentran en la misma situación y, por tanto, el

camino a elegir y su longitud es diferente.

1. Las transformaciones en las organizaciones suceden cuando un cambio de paradigma, que se da a través de un período de tiempo, genera cambios en los niveles de conciencia de las personas, y éstas a su vez modifican su manera de entender y hacer las cosas de todos los días.
2. El cambio estratégico es el más trascendente y la base de todo tipo de cambio, convirtiéndose la estrategia en el trabajo diario de cada empleado, el liderazgo ejecutivo el que promueve la motivación para el cambio y el aprendizaje organizacional como un factor clave de competitividad y de desarrollo para el cambio, obligando a revisar y entender por que la necesidad de comprensión del fenómeno es crucial para la supervivencia de las empresas de hoy día.

#### Referencias bibliográficas

ANSOF, IGOR Y HAYES R. Planeamiento estratégico y administración Estratégica. 1a Edición. Editora Atlas. 1983

BUELA, ALBERTO. La Postmodernidad, Razón Española N° 82, marzo-abril 1997, Madrid, 1997. Preguntar a Lourdes porque no lo ví.

CODINA ALEXIS. Herramientas para manejar el cambio y la resistencia. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Tomo 2. C. Habana, Cuba

\_\_\_\_\_. Artículo ¿Por qué el Cambio? Tendencias en el entorno de las administraciones que impactan en los enfoques gerenciales. Disponible [http://www. Degerencia.com/articulo/2001-2007](http://www.Degerencia.com/articulo/2001-2007).

\_\_\_\_\_. Cambios en el entorno de las empresas en Cuba. Disponible

CHANDLER, A. STRATEGY AND STRUCTURE. Garden City, Nueva Cork: Doubleday Anchor.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración . Quinta edición . Edic. Mc Graw Hill-2001. 1072 p.

CHIAVENATO, I. Administración. El Proceso Administrativo/ I. Chiavenato.—Colombia: McGraw Hill Interamericana, 2001.

DÍAZ BARRIOS, JAZMÍN. Cambio organizacional, Una aproximación por valores, Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 10, No 32, 2005. Universidad del Zulia.

GÁRCIGA MARRERO, RL. Formulación estratégica, Un enfoque para directivos. 1ra Edición Editorial Félix Varela, 1999.

GODET, MICHEL. Prospectiva y planificación estratégica. Barcelona: S.G. Editores S.A.; 1991.

HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH. Elementos de Administración. México: McGraw Hill. 1995.

H. MINZTBERG Y JAMES BRIAN QUINN. El proceso estratégico: Conceptos Contextos y Casos. Segunda edición. Editorial Prentice Hall 1998.

SCHEIN, EDGAR. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes editores S.A. Enero de 1988.

SENGE, PETER M., La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad Carlos Gardini; Buenos Aires Argentina. Juan Granica y Javier Vergara, 1996.

STRATEGOR Estrategia, estructura, decisión e identidad, Barcelona: Ed. Masson, S.A., Barcelona 1995.

FRENCH, WENDELL Desarrollo Organizacional Aportaciones de la Ciencias de la Conducta, Editorial Prentice Hall, tercera edición, México. 2000.

LANDIER, H.: Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio. Ediciones Deusto, S.A., 1992.