

Cómo cambian las Organizaciones?

El mundo actual se caracteriza por su dinamismo, lo que provoca una necesidad en las organizaciones por responder a las transformaciones tanto del entorno como de su medio interno. Esto conlleva a que las organizaciones deban afrontar los nuevos retos para mantener su desempeño y, simultáneamente, las tensiones en los grupos que la conforman y en sus miembros individualmente, lo que hace necesario cambiar.

Cambio es una expresión de frecuente uso, muy recurrida en diversos ámbitos; no obstante, no siempre es claro a qué se refiere y lo que significa.

En el presente trabajo se da una visión de lo que significa cambio y cómo este influye en las organizaciones, sus grupos e individualmente en sus miembros. Se destaca la necesidad de direccionarlo y se hace énfasis en las principales estrategias que pueden ser utilizadas para desarrollar el cambio.

¿Qué es el cambio?

El cambio es lo único constante en la sociedad en que vivimos. No obstante, todo cambio genera inseguridades, temores, incertidumbres, en los integrantes de una organización y por supuesto en la propia organización como ente social.

A pesar de su generalizada presencia, a que todos nos referimos a él, no siempre se tiene clara concepción de lo que es cambio y lo que éste significa. A pesar de lo mucho que se debate entorno al mismo, el cambio se puede definir de forma relativamente sencilla; es la imperiosa necesidad de modificar algo que hasta ahora funcionaba al menos lo suficientemente bien, por la sencilla razón de que ya no funciona más, o ya no es, o es de otra forma.

Esta situación es provocada por modificaciones irreversibles en el entorno de desempeño, o en el interior del individuo o grupo. Así, en lo personal, por más que lo deseemos o lo intentemos ya no somos niños, ni lo seremos jamás, en otro momento dejamos de ser jóvenes para no serlo jamás; en lo organizacional ya no contamos con un mercado, o la tecnología que se posee se ha convertido en obsoleta, o ya no será como fue, por más que lo deseemos o intentemos.

El cambio es ineluctable por cuanto el medio se modifica, lo que conlleva a que no podamos continuar como hasta ahora. Estamos, pues, en el dilema de cambiar o perecer, la alternativa de no cambiar no existe. Se puede resumir que cambio son aquellas modificaciones que debe afrontar una cultura a nivel individual, grupal u organizacional para preservar su existencia. Cabe preguntarse qué conservar, ante ello existe sólo una respuesta, lo esencial, aquello que permita la continuidad de la cultura en las nuevas condiciones, aquello que de no conservarse provocaría la desaparición de la cultura, para ponernos no en una situación de cambio, sino en una posición de extinción, poniendo de manifiesto que no se supo cambiar, o que el cambio que se intentó no fue adecuadamente direccionado.

Lo antes expuesto puede parecer pesimista, pero, por el contrario, es optimismo lo que se pretende transmitir: el cambio es natural, aunque imperativo, es necesario aunque en ocasiones resulte doloroso y riesgoso, es, en fin, lo que permite el desarrollo, lo que permite ser mejores, aunque distintos. ¿Cómo cambian las organizaciones?

La comprensión de las organizaciones como cultura, el reconocimiento de sus aspectos subjetivos, ideológicos, de su estrecha relación con el imaginario individual y grupal, así como su interacción con el medio externo, implica también asumirlas como sistemas dinámicos lo suficientemente estables como para cumplir una función orientadora, y a su vez flexibles como para garantizar su adaptación al medio y el desarrollo. De manera que están en constante cambio, en interminable estructuración-desestructuración de sus componentes tangibles y simbólicos, pero ¿qué caracteriza a este fenómeno (el cambio organizacional), que en ocasiones pasa desapercibido a sus miembros, que tanto preocupa a directivos y consultores, y de cuyos resultados puede depender incluso la existencia de la propia organización?

El más fuerte determinante del dinamismo en las organizaciones son las demandas externas: el medio impone las

necesidades de cambio, los fenómenos que se dan en el interior de la organización, su cultura, determina el "ritmo" de éstos, pauta su alcance y las alternativas más factibles para lograrlo. Esta relación se verifica de manera articulada: el cambio ocurre, se da con un nivel u otro de intensidad, adopta una u otra forma, en función de la relación entre aquello que los miembros de una organización se proponen y lo que el medio externo demanda. El cambio es heterogéneo

Este es un fenómeno que se manifiesta con diferentes niveles de intensidad, de diversas formas, incluso en la misma organización. Schein (1985) afirma: "puede producirse un cambio considerable en las operaciones de una empresa sin que cambie en absoluto su paradigma cultural", esto es, las demandas del medio generan diversos tipos de cambio en la cultura de la organización: en ocasiones solo se produce de manera superficial (nivel arquitectónico), otros impactan el nivel de los valores y en menos ocasiones afectan el nivel más profundo (y menos dinámico) de la cultura: las presunciones básicas subyacentes.

Aunque al hablar de "cambio en la organización" se asume la variación en cualquiera de esos niveles, esto no debe confundirse con el "cambio cultural", que hace referencia básicamente a la variación en los niveles más profundos de la cultura: valores y presunciones, fundamentalmente estas últimas. Sobre este particular, Schein (1985) precisa que pueden variar procedimientos y valores muy importantes para el funcionamiento de la organización: relativos a las metas, los roles, los medios, incluso la estructura formal, que ello garantice la eficacia de la adaptación al medio y, sin embargo, no cambiar esencialmente las presunciones y valores más profundos de la cultura: la organización puede utilizar su propia fuerza cultural para cambiar algunos de sus procedimientos y valores, sin que ello implique un cambio en sus niveles más profundos. ¿Qué determina el tipo de cambio que ocurra en una organización?

La respuesta a esta pregunta apunta indiscutiblemente a la relación medio-organización: la articulación de las demandas del medio con las características de la organización (su antigüedad, la situación dentro de su entorno, su tamaño y complejidad estructural, su historia, la visión de sus miembros y especialmente de los líderes y directivos) determinan el curso del cambio en la cultura de la organización, o su desintegración: "La clase de cambio que puede producirse depende de la etapa de desarrollo de la empresa, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien, por las fuerzas internas que estimulen el cambio. Las fuerzas que pueden desbloquear una cultura, serán distintas en cada etapa del desarrollo empresarial, y determinados mecanismos de cambio tendrán una incidencia especial en las distintas etapas del desarrollo" (Schein, E. 1985.).

Este autor propone una interesante sistematización de la relación entre el estadio del desarrollo de las organizaciones, las funciones en ellas de la cultura y los mecanismos más usuales del cambio. Se comentan brevemente algunos de ellos, por considerarse más distintivos de los cambios incentivados por fuertes demandas externas:

Seducción tecnológica: Se refiere a la introducción intencional de tecnologías y procedimientos específicos, que impliquen "contraculturas": imponen sutilmente nuevas formas de hacer en la organización, con el objetivo de instigar en sus miembros otras formas de actuación que les exigirá progresivamente reexaminar sus procedimientos habituales, valores, presunciones, en fin, su cultura. El presupuesto que subyace a esta estrategia es que "un nuevo lenguaje o forma de hacer común, aparentemente neutral, en un área cultural determinada obligará gradualmente a los miembros de la empresa a adoptar un marco común de referencia que a la larga dará lugar a valores y presunciones comunes" (Schein, E. 1985).

Este tipo de mecanismo frecuentemente encuentra oposición en la organización, unas veces de manera abierta, otras en formas más encubiertas: "la gente se opone a la introducción de nuevas tecnologías porque estiman que sus presunciones culturales están siendo recusadas y amenazadas; los cambios tecnológicos no sólo desbaratan los esquemas de comportamiento, sino que gradualmente obligan a examinar, y si cabe cambiar, las presunciones subyacentes a estos" (Schein, E. 1985), es entonces usualmente respaldado desde la dirección de la organización con cierto nivel de coerción, en función también del nivel de aceptación o rechazo que genere en sus miembros.

Acrecentamiento: Otra forma de gestionar los cambios es encauzar paciente y sistemáticamente a la organización en alguna dirección estratégica, utilizando para ello cada oportunidad del medio y reforzando cada resultado que apunte a la dirección deseada. Ello significa que "en toda área de decisión bajo la responsabilidad de un directivo, la decisión se enfoca reiteradamente hacia una nueva serie de presunciones, pero cada decisión en particular representa solo un cambio menor. No se intentan grandes cambios, a pesar de tener claridad de a dónde se quiere llegar, en lugar de ello se

buscan oportunidades para realizar cambios menores, recurriendo incluso a eventos fortuitos que permitan llevar al sistema a la dirección deseada" (Schein, E. 1985). Implica el cambio lento de la cultura, pero resulta también menos traumático para sus miembros. Una de las variantes más utilizadas para ello es la búsqueda paulatina en los procesos de selección de personal y directivos de sujetos que respondan a las nuevas líneas que se pretenden introducir. Por lo general, transcurre de manera velada, sin ser claramente percibido por las personas, que si bien, los miembros de la organización comienzan a reconocer que la organización ha cambiado, generalmente son incapaces de precisar cuándo y por qué ocurrió.

Persuasión coercitiva: Este tipo de mecanismo es, por lo general, utilizado en organizaciones con larga historia e importantes éxitos, en las cuales, por esas mismas razones es más difícil provocar cambios: "cuando una organización ha gozado de una larga historia de éxitos contando con determinadas presunciones y valores sobre sí misma y su entorno, difícilmente querrá reexaminar o poner en duda esas presunciones, porque constituyen fuente de seguridad, orgullo y autoestima en sus miembros" (Schein, E. 1985).

La clave consiste en cerrar las salidas e intensificar las fuerzas revocatorias mientras se brinda seguridad psicológica. Esto es difícil de ejecutar, pero es una práctica muy común entre directivos renovadores: "sirviéndose de los incentivos apropiados, consiguen que a las personas que les interesa mantener en la empresa, les resulte difícil abandonarla; recusando constantemente los comportamientos que apuntan a las antiguas presunciones, impiden que las personas puedan seguir sosteniéndolos, respaldando y recompensando reiteradamente todo comportamiento que apunte a las nuevas presunciones, brindan seguridad psicológica: los miembros del grupo comienzan entonces a examinar, y si cabe abandonar, algunas de sus defensas cognoscitivas" (Schein, E. 1985.).

En sentido general, el cambio en las organizaciones implica en mayor o menor medida (en dependencia de su intensidad, de las partes de la cultura que se pretenda modificar, etc.) el uso de determinadas "fuerzas desbloqueadoras" y de mecanismos que provoquen la redefinición cognitiva como medio para desarrollar nuevas formas de hacer, pensar y sentir en sus miembros, para posteriormente consolidarlas, lo que se logra fundamentalmente en la medida en que las personas comprendan que esos nuevos elementos culturales consiguen solucionar los problemas, permiten el mejor funcionamiento de la organización y disminuyen sus ansiedades (Schein, E. 1985).

Es importante destacar que cualquiera que sea el mecanismo utilizado, el proceso de cambio implica resistencias, cuya intensidad varía en función de varios factores: la envergadura del cambio, la forma en que lo oriente la dirección de la organización, la manera cómo se maneje la información al respecto, las características de la organización (es más difícil, por lo general, en culturas consolidadas), etc. Pero en cualquier caso, el reconocimiento de la necesidad de cambio en función de las demandas externas, así como la seguridad psicológica, son elementos que los miembros de la organización deben percibir con claridad, deben ser legitimados por quienes lo promueven, pues favorecen en gran medida tanto el proceso como los resultados. Es también esencial tener una visión clara de las características de la organización, y evaluar con precisión la magnitud del cambio que se necesita, los elementos de la cultura que estarán involucrados, teniendo en cuenta tanto las demandas del medio, como la cultura de la propia organización, pues ésta pauta en buena medida la estrategia a seguir.

A manera de ejemplo se particulariza en las características del proceso de cambio en uno de los tipos de organizaciones que resulta más estable en la cultura que representa: las universidades. El cambio en las universidades

Las organizaciones educativas, en general, y las universidades, en particular, responden a la misión básica de formar a los sujetos de una sociedad, de manera que culturalmente respondan a las características de su contexto y sean entonces capaces de aportar en su desarrollo. Esta misión se ha mantenido durante la larga historia de estas instituciones, sin embargo, se puede afirmar que ellas han estado y están sujetas a numerosas transformaciones: mucho han cambiado las universidades desde su origen hasta la actualidad, y muchas serán también las transformaciones que ocurrirán en los próximos años, porque tienen que seguir respondiendo a las necesidades de su tiempo, y eso les impone sensibles modificaciones en elementos importantes de su cultura.

A principios del siglo XIX sufrieron lo que se considera hasta ahora el cambio más notable en su desarrollo: el paso de la universidad medieval (que respondía al modelo social del feudalismo) a la universidad moderna. En esta época se sentaron los cimientos de muchas de las características culturales que aún hoy tienen estas organizaciones. Con la aparición del Estado-Nación y del desarrollo industrial, surgieron tres modelos de universidades que todavía funcionan internacionalmente aunque, lógicamente, hayan aparecido algunas modificaciones (Ginés, M. 2004):

- El alemán, también llamado Humboldtiano, que se organizó mediante instituciones públicas, con profesores-funcionarios y con el conocimiento científico como meta de la universidad. En este modelo de universidad, el objetivo era formar personas con amplios conocimientos, no necesariamente relacionadas con las demandas de la sociedad o del mercado laboral.
- El modelo francés, también llamado napoleónico, que tuvo por objetivo formar a los profesionales que necesitaba el Estado-Nación burocrático recién organizado por la Francia napoleónica. Las universidades se convirtieron en parte de la administración del Estado para formar a los profesionales que ese mismo Estado necesitaba. Los profesores se harían funcionarios públicos y las instituciones estarían al servicio del Estado más que al de la sociedad.
- El modelo anglosajón que, al contrario de los dos modelos anteriores, no convirtió en estatales a las universidades, manteniendo el estatus de instituciones privadas que todas las universidades europeas tenían hasta principios del siglo XIX. El objetivo central era la formación de los individuos, con la hipótesis de que personas bien formadas en un sentido amplio serían capaces de servir adecuadamente las necesidades de las nuevas empresas o las del propio Estado.

Estos tres modelos han ido mezclando sus características con el paso del tiempo, asumiendo rasgos distintivos, también en función de las peculiaridades del contexto social en que están inmersas; sin embargo, es fácil observar varios de sus elementos en las universidades actuales.

En el caso de Cuba, como en la mayoría de los países de Latinoamérica, prevaleció históricamente el modelo Napoleónico, entre otros factores, por su estrecha relación con España, donde incluso hoy éste sigue predominando (Ginés, M. 2004). Si evaluamos en mayor profundidad sus regularidades, podemos fácilmente entender cuánto las universidades cubanas se acercaron y, en buena medida, aún se acercan a dicho modelo:

- El sistema de educación superior da respuesta a necesidades específicas del mercado laboral. La palabra "licenciado", de tanto arraigo en los sistemas universitarios, representa bien el sentido que se le ha dado a la universidad como otorgadora de licencias para ejercer las profesiones (Ginés, M. 2004).
- Los profesores son concebidos como los actores principales del proceso educativo, deben procurar que los estudiantes aprendan el máximo de conocimientos específicos que son necesarios en la vida laboral, pero sobre todo, deben garantizar que ningún estudiante que obtenga el título académico (que igualmente es el profesional) carezca de esos conocimientos imprescindibles para el ejercicio de la profesión.
- Las universidades no sólo dan la habilitación académica sino también la profesional, al contrario de lo que sucede en el mundo anglosajón, en el que la habilitación para el ejercicio profesional la otorgan los gremios profesionales y no las universidades.

Lo antes expuesto permite ilustrar cómo las peculiaridades culturales de las universidades en las distintas épocas y sociedades se van construyendo y, por supuesto, van también cambiando en función de las demandas del medio y de la propia historia de la organización. En el análisis del pasado ofrece respuesta a muchas de las características que en el presente funcionan y en ocasiones no comprendemos su origen, pues se convierten en obviedades, e igualmente el presente va imponiendo la necesidad de cambios (unas veces progresivos, otras más drásticos) que solo lograrán una adecuada articulación en el futuro. Cómo direccionar el cambio

Uno de los aspectos de mayor relevancia para el proceso de cambio viene dado por "saber" cuál es el movimiento necesario, para ello resulta imprescindible apropiarse de la visión correcta acerca de hacia donde debe producirse el movimiento. En resumen, consiste en estar en capacidad de avizorar cuáles serán las nuevas demandas, cuál la posición y la misión que en ese nuevo entorno se debe cumplir y, por ende, qué resulta necesario cambiar, tanto en lo que posemos actualmente, como en las formas de comportamiento. Lo anterior resulta complejo y arriesgado, por cuanto si la visión no es correcta, tampoco lo será la apreciación de la nueva misión y por ende, la dirección y magnitud del cambio a realizar, lo que puede conducir a movimientos erróneos con considerables afectaciones, pudiendo incluso provocar el fracaso del cambio, pues la forma de afrontar la nueva situación es fallida; en el caso de las organizaciones esto puede provocar incluso su desaparición. No son pocas las organizaciones que no han "visto" (o lo han realizado de forma inadecuada) las transformaciones en el mercado, en la tecnología, en las reservas de materias primas, en las características y disposición de los recursos humanos u otras áreas sensibles y esto ha provocado su desaparición.

Una vez precisada la dirección del cambio se producen tres fases esenciales para el mismo, que se pueden caracterizar de la forma siguiente:

- Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio (algunos autores la denominan "descongelamiento"): consiste en someter a análisis lo que se realiza, la forma de realizarlo, lo que se acepta cómo cierto o como correcto, de forma que se pueda precisar dónde está lo que se debe modificar. En otras palabras, se desestructura lo existente hasta el momento para facilitar el análisis y detección de lo que debe ser cambiado. Cumple al igual la función de disminuir las "fuerzas" que mantienen el comportamiento actual.
- Aprendizaje: probar las nuevas formas, encontrar las vías para afrontar y cumplir los retos actuales. Esto implica la posibilidad de errar hasta encontrar lo que satisface.
- Estabilizar (algunos autores le llaman "recongelar"): lo aprendido se acepta como bueno o al menos lo suficientemente bueno, para afrontar la nueva situación y, por ende, se mantendrá. Da "fuerzas" para afrontar los "costos" de las nuevas formas de comportamiento, indica qué estructurar para cumplir la misión. Estrategias para desarrollar el cambio

Educación y comunicación: La sensibilización al cambio por medio de la comunicación abierta con los integrantes de la organización, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los rumores y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde deben dirigirse para sobrevivir y ser exitosos, y a la vez la compartan y transmitan a todos los miembros de la organización. Al darles a los integrantes toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que puedan elegir, se permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán percibir que se puede sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación: Existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Cuánto más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia al mismo y más estable puede ser el cambio. Es difícil que los implicados se resistan si han participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer amplia gama de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando los implicados obtienen beneficios inmediatos. La desventaja de esta estrategia es que resulta costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que quienes dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma, tanto de manipulación, como de participación. Se intenta por ejemplo lograr que los líderes de un grupo de resistencia la abandonen, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación: Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo mayor es llegar a situaciones cercanas a formas de chantaje, lo cual resultaría negativo para ambas partes, pues puede provocar malas interpretaciones de las necesidades e intenciones.

Coerción: La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducente que la resistencia original. Conclusiones

El cambio es una constante en el desarrollo social, grupal e individual, es imprescindible para afrontar los retos que las nuevas situaciones presentan; también es portador de riesgos, inseguridades y temores, lo que genera resistencias al mismo. Direccionar el cambio resulta necesario para tratar de lograr el producto que de él se espera, no obstante,

lograrlo se constituye en unos de los aspectos más difíciles de alcanzar, por cuanto exige que se tenga la visión correcta de cuáles serán los retos que aparecerán en el futuro y cuál la misión que corresponde.

Son varias las estrategias posibles para desarrollar el cambio, éstas deben ser manejadas con carácter Contingencial; sin embargo, la participación ofrece la ventaja de lograr la incorporación de los implicados, con lo que se constituye en fuente de disminución de las resistencias. La coerción, aunque quizás aporte resultados a corto plazo, provoca mayores fuentes de resistencia y, por ende, el endurecimiento de la misma.

Roberto Rodríguez González
Facultad de Psicología
Universidad Central
Cuba

María T. Rodríguez González
Luis M. Peteiro Santaya

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Fuente: psicologiacientifica.com