Rumbo al Cambio Organizacional

Capitán de Corbeta
Aldo Olcese Rodríguez

El cambio en las organizaciones es un proceso dinámico, complejo y delicado. De su oportuna y correcta aplicación puede depender la existencia misma de la organización, llevándola al éxito o a su extinción.

El tema del Cambio Organizacional, hoy en día, mantiene una singular vigencia en el Perú. El giro que ha dado el actual gobierno en diversos campos de su política ha tenido como consecuencia que el entorno que rodea a todas las organizaciones del país varíe drásticamente. Cualquiera es testigo del derrumbe de organizaciones que no se han podido adaptar al medio.

La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo puede enfrentar un administrador el cambio organizacional? La respuesta a esta interrogante tiene al parecer tres dimensiones concatenadas: (a) En primer lugar se debe **analizar el medio ambiente externo** y verificar las fuerzas que actuán en éste, que, al variar, afectan el desempeño de la Organización, exigiendo de ésta ultima una **"respuesta"** a estos estímulos. (b) En segundo lugar, el administrador debe preparar la **"respuesta"** (el cambio organizacional), enmarcado dentro de las posibilidades de la Organización y orientado a que la Organización se adapte a las nuevas variables ambientales. (c) En tercer lugar, el administrador debe **"aplicar"** la respuesta (el cambio). Normalmente, se podría pensar que el Cambio Organizacional viene dado por una innovación tecnológica o un reordenamiento estructural o una combinación de ambos, y aunque en realidad esto es así, hay un *detalle* que falta, un detalle que no debe de escapar al planeamiento del administrador: **los individuos.**

No se debe de olvidar que las Organizaciones son grupos de personas antes que un grupo de productos, máquinas o cualquier otro ingenio material. Estas personas se han agrupado para realizar un objetivo común (el organizacional) y satisfaer sus necesidades (lo personal). Imaginemos una organización en el Perú, con la cual muchas personas

tienen algún contacto: un Supermercado. Todos sabemos que en los últimos años se ha presentado en Lima un crecimiento del número de este tipo de establecimientos. Los dueños han puesto mucho énfasis en la infraestructura del local, de manera tal que el cliente sienta comodidad al hacer sus compras. Pero, ¿cómo afecta el comportamiento de la cajera ante el consumidor? ¿O el simple hecho que el ayudante no cobre propina por llevar las bolsas al auto? Vemos hoy en día que el individuo que conforma la organización es un pieza clave dentro del cambio de la organización. Como ejemplo podemos citar una red de Supermercados muy conocida, que ha podido crecer no gracias a los productos que ofrece sino a los servicios que brinda, lo que a su vez está muy ligado a la conducta de sus empleados. El "Buenas tardes", o "Buenos días", palabras tan olvidadas en nuestro medio, en esta red de Supermercados el cliente ha sabido apreciarla, convirtiéndose en uno de los grupos más fuertes del país; todo gracias a que la administración detectó la necesidad del cambio, planeó el cambio y tomó cartas sobre el asunto, centrando el proceso en el individuo que conforma esta organización.

El presente trabajo se basa en el artículo: "El cambio: imperativo del mundo del trabajo" y se pretende con él analizar el Cambio Organizacional desde el punto de vista de la importancia que reviste el potencial humano en él, así como la postura del administrador antes y durante este proceso.

RESUMEN DEL ARTICULO

I. Observaciones iniciales del autor

1. Cuestionamiento del rol de administrador/conductor en el mundo del trabajo. ¿Se requiere el cambio?
2. Una razón importante del administrador/conductor es facilitar el proceso de Cambio Organizacional. ¿Cómo puedo llevar adelante el cambio?
3. Una función importante para cumplir su tarea es modular las expectativas y clasificarlas. ¿El cambio producirá conflictos? ¿Cómo debo de enfrentarlos y resolverlos?
4. El administrador/conductor debe ser un forjador de equilibrio entre: ser humano-tecnología-ambiente. ¿Que innovación tecnológica se requiere? ¿Cómo afecta esta innovación al individuo?
5. Existe una tendencia a rehuir la imperativa realidad del cambio y su consecuente evaluación o medición, justificándose porque "es difícil medir los cambios en conducta" o "estamos en un campo subjetivo, no susceptible a medición", etc.

II. El cambio y el proceso del cambio

1. Es imprescindible distinguir entre el **cambio** y el **proceso de cambio.**

2. El cambio es una realidad del trabajo, son fines o finalidades. El proceso de cambio es un proceso dinámico, producto de la sensibilidad de las Organizaciones a las nuevas tendencias y éstas son las que estimulan los cambios.
3. Los cambios no son expresiones atípicas del comportamiento organizacional, sino, parte de éste.
4. La mayoría de los problemas organizacionales que producen los cambios se generan dentro del proceso que se adoptó para implantarlos más que en el cambio en sí.
5. La atención del administrador debe estar en cómo facilitar los procesos de cambio para evitar problemas debidos a su ejecución.
6. Las estrategias del administrador deben servir como medios para introducir los cambios determinados.
7. Es una función importante la de anticipar reacciones del individuo ante los cambios, ya sean manifiestas ("overt") o bien no manifiestas ("convert"). También debe aminorarse el impacto de las mismas. Utilizará herramientas de **comunicación y participación** para lograr su objetivo.
8. **El cambio impuesto desde fuera es un problema serio.** Es dable en organizaciones subsidiarias o dependientes de otras (y que pueden encontrarse en otros países) y se refieren al **problema que causa la decisión tomada "allá" y que afecta aspectos de operación "acá".** ¿Qué rol toca al administrador para modular el impacto de esas decisiones?
9. Otro problema es el de la Alta Dirección de la organización de "acá", que debe aceptar e implementar cambios ordenados por los de "allá", sin estar de acuerdo.
10. La falta de comunicación o un problema en ella puede llevar al personal a malinterpretar los motivos del cambios.

III. Ambitos del cambio

1. El proceso de cambio se da en diversas áreas de la Organización.
2. Lo más importante es cómo **cambiar las actitudes** existentes en las organizaciones:
   –¿Cómo cambiar la actitud de una administración orientada a las operaciones y desorientada hacia lo humano?
   –¿Cómo cambiar la actitud de una gerencia orientada a los costos y desorientada hacia la calidad?
   –¿Cómo cambiar la actitud de una gerencia y supervisión con unos procesos de toma de decisiones altamente centralizados?
3. Hay tres tipos de actitudes negativas:
   a) Las que tienen largos años de arraigo,
   b) Las que se han incorporado de modelos previos de la organización, y
   c) Las que son producto de una imagen gerencial altamente tecnologizada que pierde la perspectiva de que la materia prima más importante del trabajo es el ser humano.

IV. ¿Por qué se falla en el proceso de cambio?

Impulsividad

Hay cambios organizacionales producto de una determinación impulsiva de quien tomó la decisión. El autor propugna la propensión del hombre latinoamericano a tener un estilo gerencial más apasionado y afectivo que el anglosajón, haciéndolo más propenso a la impulsividad.

Renuencia a planificar

Existe la resistencia manifiesta a escribir por parte del administrador, lo que se refleja en el proceso de planificación. **Existe la tendencia de planificar en la marcha o tener en mente las acciones, lo que se contrapone a otras culturas.**

El problema de la planificación, en esencia, es sistémico. Para la persona que lo tiene en mente el curso de acción está claro pero el resto está a la deriva.

Los procesos de cambio dados sin planificación pueden no anticipar consecuencias.

En otros casos el proceso de cambio permanece sólo en la mente de unos cuántos y el resto no se entera de éste.

Falta de asesoramiento

De dos tipos: (a) **Interno:** Es aquel donde el que genera el cambio recibe el insumo de las personas de su organización y (b) **Externo:** Cuando se consulta a personas de fuera de la organización.

La falta de asesoramiento en ambos tipos afecta, adversamente, el cambio. Peor es que se haga el asesoramiento y no se considere el mismo (gastándose recursos para nada).

La idea de que no hay que considerar el Proceso de Cambio en igual forma que el Cambio en sí.

Hay cambios que se destinan al fracaso no por su contenido particular sino por el proceso que siguió en su implementación. Hay resistencia, muchas veces, a darle el mismo nivel de importancia al "proceso de cambio" como al "cambio mismo". Aquí la aportación es mayor, hacer que la Organización reconozca que ambos elementos (contenido y proceso) son igualmente importantes y examinar las posibles fallas del proceso de cambio para corregirlas son de extrema importancia.

V.– El cambio y el tipo de Organización

1. Los cambios no son iguales en todas las Organizaciones, por los diferentes elementos distintivos que las afectan y de las que se componen (cultura, valores, etc.).

2. **Es importante que el administrador pueda identificar cuáles son los elementos particulares que están presentes en cada Organiza ción.**

3. Se tiende a utilizar el mismo patrón de intervención en forma indiscriminada en las Organizaciones.

ANALISIS DEL ARTICULO

El artículo presentado toma como base del éxito del Cambio al éxito del Proceso de Cambio. Este último es un proceso dinámico cuya base principal se encuentra en cambiar las actitudes organizacionales (principalmente de los individuos que la conforman) hacia las metas establecidas para lograr el objetivo (el Cambio).

Creo que, en forma precisa, el artículo se enlaza con lo que el sentido común me indica de la siguiente forma:

a) El proceso de cambio se manifiesta de diversas maneras dentro de una organización, y es por lo tanto **percibido** por el personal. La REALIDAD que se percibe en una Organización sujeta a un proceso de cambio puede ser percibida de distintas formas por los miembros de ésta. El administrador deberá de tener cuidado en asegurar que el objeto (la idea del cambio, en este caso) sea correctamente percibida por los miembros de la Organización. Para que esto tenga lugar se deberá poner especial énfasis en hacer relevantes los **"estímulos"** (extrínsecos y/o intrínsecos) necesarios para que haya mayor probabilidad de que sean atendidos.

b) Una mala aplicación del "proceso de cambio" producirá probablemente una **deformación de la percepción** por parte de los individuos que conforman la Organización. Se deberá tener en cuenta que una incorrecta percepción del cambio puede producir una resistencia inicial al mismo y esto puede significar pérdidas de tiempo y recursos para una Organización.

c) El Proceso de Cambio puede incluir elementos de tal magnitud que afecten el comportamiento de las personas, es decir, puede estar acompañado de **elementos que incrementen los niveles de presión ambiental,** lo que puede afectar a la actitud de los integrantes de las Organización. En realidad, los cambios Organizacionales (y los procesos que éstos implican) van a traer consigo diferentes tipos de tensores, y otros elementos que afectarán a los determinantes de la actitud de los individuos. Se afectará por ejemplo, a los aspectos biológicos, sociales y situacionales, obteniéndose **"outputs"** de todo tipo por parte del personal involucrado.

d) El "Proceso de Cambio" y el "Cambio" en sí generarán nuevas necesidades y exigirán nuevos impulsos para satisfacerlos. El administrador deberá hacer el máximo esfuerzo para que el personal de su organización se adapte a un cambio programado. Para esto **deberá saber "motivar" y/o "persuadir" correctamente a esta gente para que trabajen en rumbo de este cambio, con el máximo de empeño.**

e) El proceso de **comunicación**

dentro del proceso de cambio es importantísimo para el éxito de la aplicación del cambio organizacional, sobre todo en Organizaciones complejas donde la información se puede deformar, inclusive al punto de no permitir que las personas comprendan el por qué del cambio. La **incertidumbre** sobre las intenciones de un cambio pueden hacer aparecer deformaciones en la percepción de éste, por lo que las comunicaciones para absolverlas deben estar permanentemente establecidas. Existe una renuencia natural a no aceptar un cambio de reglas establecidas por mucho tiempo dentro de las organizaciones.

Un punto importante sobre el que me hace reflexionar el artículo es el referente a las fallas en el proceso de cambio. En primer lugar pone a la **impulsividad,** lo que obliga al administrador a conocerse a sí mismo y estudiar bien el por qué de sus propias decisiones. **Una decisión basada en un impulso puede causar graves problemas a la empresa y de forma irreversible.**

En cuanto a la **renuencia a planificar,** la no aplicación de un cambio planificado puede ser más grave aún que una decisión basada en un impulso. Creo que existen experiencias que hablan por sí solas.

Sin embargo, a criterio del autor, lo más importante en el artículo es la mención de que para que el proceso de cambio sea exitoso se tiene que dar especial énfasis a la **conducta** del individuo, que, en buena cuenta, es el problema central del cambio y, principalmente, del que conforma el ápice estratégico de la Organización. Por eso, muchos teóricos modernos opinan que dentro de las estrategias de mejoramiento, dentro de las dimensiones del cambio planeado, se encuentra la "Modificación de la Conducta Organizacional". La aplicación de técnicas de reforzamiento positivo, por ejemplo, ayudará a perpetuar el cambio, del mismo modo que la promoción o recompensa podrán servir para estos efectos.

APLICACION PRACTICA

Como se dijo anteriormente, un punto clave del cambio y su proceso se da en aquel punto de la organización donde se toman las decisiones cruciales de la organización: el ápice estratégico. Al querer hablar de la aplicación de este artículo he querido hacer énfasis en el Administrador y su rol en el cambio organizacional.

Hablar del cambio en nuestro medio es quitar al aliento a muchos Administradores. Sus temores podrían ser comparados al de un niño al entrar al dentista, o alguien que va a hablar en público por primera vez. Pero si en el Perú, dada nuestra realidad, se desea impulsar nuestro propio desarrollo laboral y emprender algo nuevo, el

cambio puede mejorar infinitivamente el valor de la imagen de nuestra organización y, consecuentemente, del país. Hoy en día, en todas partes "cambiar" parece haberse convertido en una "forma de vida". Después de todo, parece ser que sin cambio no puede haber mejoras, por lo que debe reconocerse que toda la organización la necesita.

Pero, ¿qué significa el cambio para nosotros, Administradores por excelencia? Creo que si analizamos nuestro propio autodesarrollo, quizás podamos descubrir algunas de las respuestas de esta interrogante.

Como norma general, en las grandes organizaciones no rige el dicho popular de ir "a tono" con el cambio. Los Administradores, hoy en día, deben de **adelantarse al cambio mismo.**

En este caso, lo nuevo para este tipo de Administrador es que va a estar en un continuo crecimiento en dos frentes: personal y profesional. Y los dos siempre deberán ir de la mano.

El Administrador de hoy, debido al entorno cambiante, **debe autoevaluarse.** Cada mes requiere de nuevos y mejores objetivos que cumplir. Uno no puede darse el lujo de sentirse satisfecho con su actual rendimiento. ¿Por qué?. Es sencillo: sentarse en sus laureles es vegetar y renunciar a las posibilidades de un futuro más brillante.

A continuación se propone una metodología aplicada al administrador de hoy, sobre cómo evaluar y emprender un proceso de cambio:

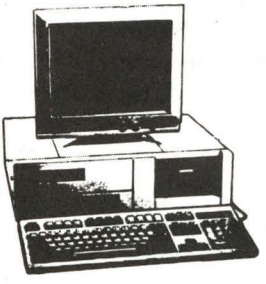
a) **La Evaluación**
Emprender un programa de autodesarrollo requiere de la evaluación de nuestro propio rendimiento actual. Para ello no hay mejor guía que la opinión de nuestro jefe. Este último tiene en su manos, después de todo, gran parte del control de nuestro futuro con la organización. Revisar la evaluación más reciente respecto a uno mismo y nuestro equipo de trabajo es el primer paso. Si no está del todo bien, se debe considerar que es necesario empezar a concentrarse en las tareas débiles, es decir, a cambiar.

b) **La Disposición**
Siempre da buen resultado poner un poco de atención en uno mismo. Es conveniente remarcar los problemas que uno piensa que posee (y mejor si las escribimos) y, especialmente, si tienen solución. Es bueno asistir al mayor número de reuniones dentro de la organización, poniendo interés en la misma, para demostrar que a uno le interesan las cosas.

c) **La Orientación**
También es importante enterarse de lo que otros hacen en la organización. Ello puede dar un indicio del camino que otras dependencias están recorriendo para alcanzar sus metas. Al saber cómo nuestro equipo encaja en la realidad de las cosas, se estará en mejores condiciones de guiarlo hacia direcciones positivas. Cuanto más y mejor informado uno esté, seremos más competentes.

d) **La Actualización**

La búsqueda del conocimiento no debe restringirse a la información de la organización. Se debe estar al tanto de los cambios que ocurren en nuestra profesión. Ello incluye las transformaciones relacionadas con la tecnología. Los avances tecnológicos se registran tan rápido en nuestros días que es generalmente difícil mantenerse actualizado en todo. Pero si se asiste a seminarios, nos suscribimos a revistas especializadas y leemos libros sobre nuestra carrera y áreas afines, nos mantendremos al día de lo que pasa en nuestro propio campo. Estar siempre bien informado nos da la posibilidad y capacidad de explorar con profundidad cualquier situación que se nos plantée como profesional o como valioso miembro de una organización. Jamás debemos olvidar que la próxima década será un período de desafío para el autodesarrollo y por tanto para el éxito.



POPULAR Y PORVENIR
Compañía de Seguros

90 AÑOS
1904 - 1994



A LA VANGUARDIA DEL SISTEMA ASEGURADOR PERUANO

