

# LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

**Marien González Téllez**  
Licenciada en Psicología  
[mariengt@ult.edu.cu](mailto:mariengt@ult.edu.cu)

## RESUMEN

El mundo que nos rodea está sometido a constantes cambios, las organizaciones son parte de ellos y blanco de todos los sucesos del mundo circundante, como parte del sistema abierto en constante interrelación que componen. Como parte de este proceso, en la mayoría de los casos no se conoce el por qué de su ocurrencia, como manejarlos o simplemente no se tiene la visión de que estos constituyen un proceso. Por lo que una vez que se comprendido el proceso de cambio, se pueden crear herramientas para aprender a manejar el cambio o convertirse en positivos agentes de cambios para una organización y no crear de ello una debilidad, sino una fortaleza.

**Palabras claves:** Cambio, proceso, organización, manejo, fortalezas.

## LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Estamos sujetos día a día a un proceso de transformación, en el que constantemente debemos ir reajustando nuestra conducta e ideas a las nuevas formas de convivencia y desarrollo social. Todo cambio presupone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas o por causas internas. Las organizaciones como entidades o grupos que componen la sociedad son afectadas por estos cambios. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda de estas una reestructuración y una adaptación.

En esta dinámica donde la organización pasa por diferentes estados y cada uno es superior a otro, donde la necesidad de un mundo en evolución, sienta las bases de lo nuevo sustituyendo lo pasado, se crea en las organizaciones una realidad de cambio y más que eso un sistema en desarrollo. Partiendo de un “proceso ininterrumpido que se caracteriza por el surgimiento de lo nuevo que no existe en niveles anteriores y que al ser un proceso dialéctico es movido por contradicciones internas” (Vigostky, 1984, p. 4)

El cambio organizacional ha sido trabajado por diversos autores, demostrando que este es un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro, en él influyen

varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano. La organización viéndola desde su carácter desarrollador y sistémico, no podemos remitirnos a una simple descripción de lo que pueda ocurrir, a partir de una transformación. En esta se encuentran varios factores coexistiendo como: la estructura, dentro de ella la dirección y el liderazgo; la cultura; la estrategia de la organización y la subjetividad organizacional. Teniendo en cuenta los factores del medio que le rodea, la entrada y salida de información, el intercambio de bienes, capacidades, poder información y afecto.

Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez (1997, citado en Villalón, I.D., 2008) definen el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”

Para algunos autores en el concepto de cambio organizativo, se incluye desde el cambio en la macroestructura global de una empresa hasta las alteraciones en la asignación del trabajo y la coordinación de la actividad en unidades de menor tamaño definidas con precisión; puede tratarse de modificaciones en la administración o en la producción. De un modo u otro, la cuestión consiste en replantear las relaciones laborales entre trabajadores.

Otros han tratado el tema donde se ve al cambio como el paso de un estado a otro, caracterizado por ciertas propiedades distintas a las iniciales, y a lo largo del cual se suceden intercambios con su entorno. Tal como sucede en la naturaleza, en las organizaciones el cambio es promovido ya sea como reacción a factores externos, o bien como consecuencia de las propias decisiones.

Por lo que a partir de todos los conceptos anteriormente planteados nos apropiaremos de la idea, que el cambio es un conjunto de alteraciones surgidas y producidas en diferentes niveles o elementos de la organización como sistema social complejo, abierto y en desarrollo constante. Dado por causas externas o internas.

Partiendo de esta concepción plantearemos que el cambio puede estar dado de acuerdo al nivel por movimientos en su estructura, en la tecnología, la estrategia, la cultura, cambios subjetivos, de personas o geográficos. Por lo que existen tipos de cambios a partir del sujeto dados desde lo individual, los grupales, organizacionales y sociales.

Todos los cambios no son iguales, ni ocurren en condiciones iguales, cada uno está dado por características y situaciones determinadas. Partiendo de ello, de individualidad y subjetividad de las personas que hacen se complejice el proceso pueden aparecer en la organización cambios planeados o espontáneos.

El cambio planeado es un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve a “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertado. Siendo precisos desde nuestra perspectiva diríamos que el cambio planeado se hace con un objetivo definido intencionalmente. Mientras el cambio espontáneo está caracterizado por aparecer sin una acción intencionada o planificada.

Las organizaciones se ven forzadas a desarrollarse en un medio en el cual el cambio es constante, apareciendo cambios favorables o desfavorables, donde la única alternativa sería actuar o adaptarse en función de crecer y no desaparecer, logrando competencia. Por esa razón el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar al sujeto organizacional para el mismo, partiendo de las ideas, presunciones, creencias y expectativas del mismo con respecto a la variación. Un cambio planeado no es sencillo, barato o sin dolor. Es necesario que los trabajadores cambien sus costumbres, normas, valores, reglas, en general su cultura. Solo así sería posible la sobrevivencia de la organización.

Los cambios de una organización son acciones complejas, no sólo porque deben introducirse variaciones prácticas, sino también porque suelen tener consecuencias psicológicas y psicosociales.

A partir de los cambios que ocurren en una empresa se reorganizará la estructura, la cultura, la dinámica, el ambiente, la visión y el comportamiento organizacional, ya que son factores que forman parte de la organización y están estrechamente relacionados. Toda esta estructura como guía para su trabajo, debe plantearse un enfoque sistémico, ya que la organización posee una constante relación con el medio, vista como “un sistema abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante uno con otros y con el exterior proyectados para cumplir unos objetivos de acuerdo a un plan” (Katz y Kahn, citado en Chiavenato, 1992). Por lo que se plantea una dinámica en la que se establece una interrelación entre los individuos y con la organización, vistos cada uno por sus diferencias individuales pero con intereses comunes.

Cambiar no se presenta como tarea fácil, además porque no todas las personas están dispuestas a realizar cambios. Por lo que los sujetos organizacionales afrontan la necesidad de aprender nuevos elementos psicológicos, hábitos, valores, entre otros para adaptarse a lo nuevo.

Schein presenta algunos requisitos para el cambio:

1. Motivación fuerte (necesidad sentida)
2. Participación de personas claves
3. Formación de redes de relaciones de personas comprometidas

4. Pequeñas experiencias de éxito
5. Marco conceptual científico. Debe tener:
  - Objetivos claros
  - Agentes de cambio (internos y externos)
  - Plan flexible
  - Mecanismos de control del proceso y resultados

Un cambio no puede ser tratado como un corte transversal, este debe ser visto como un proceso que debe pasar por diversas etapas y a través de las cuales se debe ir preparando al sujeto organizacional para su adaptación y asimilación, así como para la reestructuración desde lo cognitivo hasta lo comportamental para que sea capaz de vencer sus propias resistencias y crecer y educarse frente a lo nuevo. Un cambio organizacional efectivo se expresa cuando hay logros en los indicadores siguientes:

- Desde lo económico-productivo.
- Desde lo terapéutico o de salud.
- Desde lo pedagógico-educativo.
- Desde lo ecológico.

Kurt Lewin desarrolló un modelo de cambio con el propósito que este fuera efectivo y duradero. Donde la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar los nuevos valores. Este modelo fue modificado por Edgar H. Schein (citado en Lorenzo, Y y Ramírez, Y., 2002) el que consideraremos en este trabajo. El mismo consta de tres etapas:

1. Descongelar: significa crear una motivación y una disposición favorables para el cambio. Los sujetos potenciales deben sentir algún malestar o encontrar cierto desequilibrio que los motive a buscar ayuda y deben ser capaces de aceptarlas. En los sistemas humanos, en los cuales existen actitudes y comportamientos cambiantes, dicho malestar o desequilibrio generalmente implica deshacerse de algo, no solo comprender algo nuevo. Pero deshacerse de algo o aprender algo nuevo, tiene un costo psicológico para las personas porque requiere romper total o parcialmente con la vieja cultura de la organización, con el conjunto de valores, normas, presunciones que determinan un comportamiento rígido, automático, naturalizado, sin cuestionamiento, lo que dificulta esta etapa de descongelamiento.

Para ello es necesario cumplir tres condiciones:

- La invalidación o falta de ratificación: significa que debe existir la necesidad de que las cosas funcionen bien, creada por la no-obtención de resultados deseados.
- La inducción de culpa o angustia: esta invalidación debe implicar una meta o un ideal personal importantes, que induzca angustia o culpa, para lo cual es

necesario que desde el principio exista cierto compromiso personal hacia determinados objetivos y metas con el contenido de dicha invalidación.

- La creación de seguridad psicológica: es necesario que la culpa o angustias sentidas por la información de invalidación sean vivenciadas sin que esto implique una humillación personal o una pérdida de prestigio o autoestima, es necesario que el trabajador siga sintiendo su valía y que desarrolle su autoestima y su confianza en sí mismo reforzándole la seguridad de que puede dar solución al problema.

2. El cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: este proceso consiste en ayudar al sujeto a ver la situaciones y juzgarlas, a sentirlas y a reaccionar ante ellas de manera diferente tomando como base un nuevo punto de vista que se obtiene por medio de:

- La identificación con un nuevo modelo, jefe, profesor, etc. Y empezar a ver todo desde el punto de vista de esa persona, de manera que si funciona, el sujeto puede empezar a imaginarlo como algo que es posible tomar en cuenta para él mismo, destacando siempre que ese modelo no es absoluto ni esa es la única solución posible.
- La exploración del medio para obtener nuevas informaciones que le sería de valor para la solución de su problemática.

3. El nuevo congelamiento: es la parte del proceso que arraiga el cambio en el espacio vital y psicológico de la persona y en sus diversas relaciones con otras personas importantes.

Consiste en ayudar al sujeto a incorporar el nuevo punto de vista a:

- Su personalidad total y comportamiento de sí mismo aceptando solamente lo que vaya de acuerdo con él.
- Sus relaciones significativas de manera que el sujeto aprenda adaptar a las personas que lo rodean y que son más importantes para él, a sus nuevas concepciones, opiniones y maneras de conducirse.

A partir de este proceso dinámico se debe crear un nuevo espacio de aprendizaje para readaptarse a las nuevas características de la organización, permitirles a los trabajadores la reestructuración desde el nivel subjetivo, la aceptación del desarrollo organizacional, donde quedaría incluida la cultura, la estrategia y la subjetividad organizacional.

“Por regla general todo nuevo conocimiento enfrenta una dura resistencia inicial, cuya superación es resultado de un largo proceso social, donde el medio de cambio no se agota en la negociación de los actores en busca del consenso, sino que implica los procesos concurrentes en términos del conocimiento, sobre los cuales las propias opiniones se aproximan a un consenso, o al menos se legitiman en espacios de reconocimiento a lo

nuevo.”(González, F. 1997, p.41)

Para un enfoque de cambio organizacional dos aspectos son esenciales, las interacciones que se producen entre las personas que la integran y la concepción sistémica de la organización. En una organización lo más importante es el hombre, y sus relaciones, visto además como sujeto organizacional impulsor de los resultados. Los cambios afectan al hombre psicológicamente en todas los niveles de la subjetividad: el individual, el grupal y el organizacional, por lo que en todo momento deben ser tomados en cuenta, desde la estructuración de la organización, los cambios, las modificaciones, movimientos, reestructuraciones y la adaptación. Claro está que la forma de experimentar el cambio depende de las actitudes, la subjetividad y la personalidad de cada sujeto en particular. Pero una de las metas de la organización es que mediante su desarrollo organizacional sea capaz de educar a sus trabajadores en una actitud flexible y madura.

Las organizaciones presentan una tendencia a la homeóstasis para la preservación del carácter del sistema como principio básico. A partir de este concepto se asume que los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que obtienen las nuevas entradas de energía en la naturaleza de su estructura. Las variaciones del sistema no siempre lo traen a su nivel inicial sino que presentan un crecimiento o expansión de su carácter.

Para ajustarse a los cambios es preciso la voluntad y el deseo de cada uno de los miembros, incluso es necesario ser receptivos a las nuevas ideas, sentir que el cambio es un estímulo, un reto, no verlo como una amenaza, es darse la oportunidad de crear y de ocupar nuevos lugares y romper con barreras. Claro que para la facilitación del mismo es necesario que la organización cumpla con un adecuada vía de comunicación donde la información fluya, que presente una dirección que oriente a todos los trabajadores y un adecuado clima laboral.

### **Los cambios suponen reacciones.**

Los cambios pueden provocar en las personas estados de inseguridad y ansiedad por manifestarse en un futuro incierto, que no está a la mano o que no puede ser adivinado. Una forma de protegerse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y negando lo nuevo, lo que viene a proveer de resistencias la conducta organizacional.

No sucedería así, si la organización operara a partir de la relación y el trabajo entre los grupos y los individuos, ya que es esta categoría la que hace posible un cambio de actitudes y comportamientos, por medio de toma de decisiones y solución de problemas. Viendo el espacio grupal como una realidad abierta, que permite la construcción sociopsicológica, donde se

generan normas y leyes, permitiendo un funcionamiento grupal que se escapa del alcance individual, pero que permite la formación y aprendizaje.

Desde el punto de vista de Katz y Kahn (citado en Lorenzo, Y., 2002) las causas organizacionales de las resistencias fueron planteadas como:

- La inercia de la estructura de las organizaciones: las organizaciones tienen mecanismos internos que producen estabilidad en su seno.
- El enfoque límite de cambio: las organizaciones se componen de subsistemas por lo que se puede cambiar uno sin afectar a los otros, lo que produce una anulación paulatina de los cambios independientes de un sistema por el sistema mayor.
- La inercia del grupo: las normas generales pueden ser agentes obstaculizadores del cambio aunque este sea deseado.
- Amenaza para la experiencia o habilidad: los cambios en los patrones organizacionales pueden amenazar las experiencias de algunos grupos especializados.
- La amenaza para las relaciones establecidas de poder: coexisten dentro de la organización se pueden ver en el riesgo de ser estructuradas debido al cambio que pueden implicar una redistribución en cuanto al derecho de tomar decisiones, que confiere autoridad y por ende poder a esa persona que lo asume.
- La amenaza para las asignaciones de recursos establecidos: aquellas personas que controlan una determinada cantidad de recursos consideran que el cambio puede poner en riesgo asignaciones futuras que les sean conferidas.

¿Pero por qué aparecen las resistencias? Las personas le temen a los cambios porque estos traen consigo costos y beneficios, por lo que las personas quedan expectantes de cuáles serán los resultados, hacia donde se inclinará la balanza, quedan desorientados, su esquema se desestructura y no queda un terreno firme por donde transitar. En las organizaciones van ocurriendo transformaciones desde lo estructural, lo cultural, estratégico, administrativo, subjetivo. Aparecen movimientos de puestos de trabajo, así como de los roles que se ocupan en la misma, afectando la subjetividad individual, grupal y organizacional. Muchas veces el temor viene por miedo a perder el trabajo o simplemente su situación o posición cómoda o ventajosa, tal vez solo porque no comprenden los cambios. En ocasiones las resistencias solo aparecen por querer mantener una identidad o por inseguridad.

Es evidente además que no todas las personas por su carácter único son capaces de reaccionar de la misma forma, existirán también los que estén a su favor, los que se nieguen completamente a él o los que solamente se mantengan al margen de todo movimiento. Así no vivenciarán, tampoco de la misma forma los cambios los directivos, que los trabajadores. Estarán en dependencia de la posición que ocupen en la organización, la capacidad intelectual,

las experiencias, las creencias, valores, expectativas con los cambios y el grado de compromiso con la organización y sus líderes.

Por otro lado Robbins (1987) plantea que las causas de las resistencias están dadas desde el nivel individual y el organizacional. Los individuos se relacionarán con características humanas como los conocimientos, las informaciones, valores, necesidades y actitudes, que determinarán los procesos afectivos como los sentimientos, expectativas y emociones, condicionando a su vez el comportamiento.

Todos los cambios suponen ante todo una transformación desde lo psicológico, para la eliminación de las resistencias, basándose en los procesos afectivos: sentimientos, ansiedades, actitudes, incertidumbres, temor a lo desconocido, modificación de valores, comportamientos y actitudes. Desde lo cognitivo es necesario hacer una modificación en el pensamiento racional, crear nuevas habilidades, esfuerzo y reaprendizajes de los nuevos roles y contenido de los nuevos puestos de trabajo. Podemos además tener en cuenta el punto de vista psicológico las resistencias basadas en las nuevas relaciones de poder, la alteración del status, la amenaza de la pérdida de los intereses establecidos, la modificación de las normas y los valores grupales, los nexos, de las interrelaciones.

Pero sería demasiado pesimista no ver los beneficios de las resistencias ya que estas pueden contribuir a la evaluación de las propuestas del cambio y su adecuación para la organización y prever los posibles fallos. Permite hacer ver a los trabajadores y a directivos la necesidad de una reestructuración. Hace ver las áreas con debilidades para adaptarse al cambio, para luego trabajar sobre estas, creando fortalezas. Además hace florecer sentimientos y actitudes, libera emociones y descubre nuevas formas de comportamientos organizacionales. Desde lo organizacional hace posible el conocimiento de fuerzas y debilidades.

Pero el logro de resultados satisfactorios está dado en la medida en que se sepa organizar un proceso de cambio teniendo en cuenta la planificación del mismo, incluyendo la preparación y eficiencia de los líderes en la organización. Todos los líderes de la empresa han de ser inductores, impulsores, orientadores de procesos de cambio, capaces de crear el clima adecuado para la producción eficiente. Las organizaciones deben tener una visión proactiva para percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta. Los cambios por si solos, no son los que movilizan sino que son las personas las que tienen el control de sus reacciones y deciden como actuar.



## Bibliografía:

1. Bello, Z y Casales, J.C.: Psicología General. Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
2. Calviño, M.: Análisis Dinámico del Comportamiento. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
3. Colectivo de autores.: Selección de Lecturas sobre psicología. Formación de Trabajadores Sociales. Folleto, 2007.
4. Colectivo de Autores.: Metodología de Investigación Cualitativa. Editorial Félix Varela. La Habana, 2002.
5. Chapter X, Stephen P. Robbins and Nancy Langton: Organizational Behaviour, 2da ed. Prentice Hall Canada Inc., On., 2001
6. Chiavenato, I.: Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, 1992.
7. De Souza, A.: - P.A. & Partners – 1998. Cambio Organizacional [raul@rhonconsultores.com](mailto:raul@rhonconsultores.com)
8. Fernández, L.: Pensando en la Personalidad. Selección de lecturas. Tomo1. Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
9. Hernández Sampier, R: Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
10. Lorenzo, Y. y Ramírez, Y.: La Preparación Psicológica de los trabajadores para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología. Universidad de Oriente. Santiago de cuba, 2002
11. Quintero, L.: Configuración subjetiva de la comunicación organizacional interna en la gerencia Territorial ETECSA de Santiago de Cuba. Tesis para optar al título de Licenciado en Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 2002.
12. Rhon, R.E.: Administración Efectiva del Cambio. [raul@rhonconsultores.com](mailto:raul@rhonconsultores.com)
13. Reyes, A y Velásquez, J.A.: Cambio Organizacional (Internet). Disponible: <http://www.monografias.com>
14. Robbins, S.: Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
15. Rubinstein, J. L.: Principios de psicología general. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1980.
16. Shein, E.: La cultura empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006.
17. Gerencia y Cambio organizacional. Gerencia y Liderazgo. <http://gerenciaycambio.americas.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional.id8html/>

### Referencias Bibliográficas:

- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana
- Lorenzo, Y. y Ramírez, Y. (2002). *La Preparación Psicológica de los trabajadores para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial*. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
- González, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vigotsky, L. (1984). *El problema de la edad*. Soporte electrónico. Tomado del libro Problema de la Psicología Infantil. Capítulo 5. Editorial Pedagógica Moscú.
- Villalón, I.D. (2008). *Manifestación de valores sociopsicológicos del clima óptimo para el cambio en la Sede Universitaria Municipal de Songo La Maya*. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.