

# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: SUS PROBLEMAS POTENCIALES Y LA PLANEACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA MINIMIZARLOS

Dr. José Manuel García López<sup>1</sup>

## Resumen

En este documento se analiza lo que es el cambio organizacional, lo que significa para las organizaciones, qué lo ocasiona, las formas como se puede manifestar, que tipos de cambios existen, como afectan a las organizaciones, la forma como se debe implantar para minimizar la resistencia a su implementación. Después de hacer el análisis de los efectos, ventajas y desventajas del cambio organizacional, se dan las pautas para demostrar o convencer a los administradores que la mejor opción es el cambio planeado, de alguna manera, esa debería ser la estrategia para minimizar la resistencia a su implementación.

## Abstract

In this work paper it is analyzed what is the organizational change and what it means for the organizations, how it's created and the ways it can be created in order to reduce its effects like the resistance. It's also studied the kind of changes that can exist on the organizations and how it can be implemented to be more effective. Afterward, once being analyzed the advantages and disadvantages of the organizational change, are given some ideas to demonstrate or convincing the manager that the best choice is the planned change because with this strategy is easier to reduce the resistance to its implementation.

Términos claves: homeostasis, *status quo*, lucratividad, resistencia al cambio, ventaja competitiva, globalización,

El cambio significa pasar de una condición a otra y afecta a individuos, grupos y organizaciones por igual, todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y cada vez son más veloces. Los cambios más frecuentes en las organizaciones son los provocados en la estructura debido a fusiones, escisiones, adecuación del tamaño por crecimientos o reducciones, los provocados por la tecnología, por la cultura organizacional y la sociedad misma.

Por un lado, Chrudden y Sherman, (1999) señalan que existen cuatro razones para hacer cambios en las organizaciones. 1). mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, 2). aumentar la lucratividad, 3). proporcionar trabajos a los seres humanos y 4). contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos. Sin embargo, hay que reconocer que existen tres realidades en el cambio, por un lado, está en todas partes, además, es constante y el ritmo con que se presenta es cada vez más veloz y esto provoca que:

Las organizaciones enfrenten una amplia variedad de drásticos cambios, de reglamentaciones gubernamentales, otras experimentan la desregulación; algunas se fragmentan, en tanto que otras se fusionan, algunas ven contraerse su mercado y otras se ven lanzadas al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles, mientras que otras han aplicado desbastadores programas de recorte con violentos efectos psicológicos y económicos en sus empleados. Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente... (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000: 429).

El cambio laboral es considerado como cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, el efecto del cambio en un sector influye en toda la organización, por lo que se puede decir que toda la organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes. Al igual que un globo, si se le presiona en una de sus partes, se presiona todo lo demás y tiende a romperse en algún lado por la presión ejercida, lo mismo ocurre con las organizaciones, se rompe una situación de equilibrio, que las personas tienden a desarrollar cuando trabajan en forma armoniosa y estable, sin embargo cuando se presenta un cambio, éstas tienden nuevamente al equilibrio a través de nuevos ajustes. Sin embargo, el equilibrio representa un dilema para los administradores, porque es de suponerse que una de sus funciones implica introducir cambios, hacer cosas para transformar la homeostasis organizacional, es

---

<sup>1</sup> García López, José Manuel, Dr. en Administración de Negocios, Profesor Investigador Titular A, de tiempo completo en la Universidad del Istmo, Jefe de la Licenciatura en ciencias empresariales, campus Ixtepec, Oaxaca, email: jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx; josman9\_1@hotmail.com.

decir, que las cosas no estén estáticas, dicho con otras palabras, tiene que ser dinámico, proactivo y no reactivo, sin embargo, cuando el cambio se sale de control tiene que reaccionar para restaurar el equilibrio y ajustarlo. Afortunadamente, muchas de las acciones de cambio son pequeñas o de bajo impacto y pueden afectar a pocas personas o procesos de trabajo, podría decirse que son de naturaleza incremental y relativamente previsibles, sin embargo, pueden surgir fuerzas de cambio muy radicales que afecten severamente a la organización y muchas de estas son cada vez más frecuentes debido a las causas señaladas. "Crisis como éstas, ya sean positivas o negativas, demandan de los administradores que guíen a los empleados a lo largo del impacto emocional que las acompaña y que conduzcan por lo tanto a la organización hacia un nuevo equilibrio" (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000: 429)

Cuando se habla de desarrollo de una organización, se refiere a la preparación y gestión del cambio en el ámbito de la organización. La administración del cambio representa retos complejos, sin embargo, las organizaciones necesitan la capacidad de adaptarse con rapidez y eficacia para sobrevivir porque la rapidez y la complejidad del cambio representan una dura prueba para la capacidad de los gerentes y los empleados para lograrlo, sin embargo, cuando no se alcanzan los objetivos del cambio, los costos del fracaso pueden elevarse demasiado. Es una realidad, que la gran mayoría de las organizaciones "viven" en un entorno constante de cambios continuos y aquellas que tienden a ser rígidas, inflexibles, muy especializadas y burocráticas no podrán responder con eficacia a los requerimientos de cambio. Las organizaciones necesitan diseños que sean flexibles y adaptables, también necesitan sistemas que al mismo tiempo exijan y permitan mayor compromiso y uso del talento de los empleados y gerentes" (Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. y Woodman, Richard W., 1999: 574).

Las organizaciones actuales deben someterse a la innovación y al cambio, no sólo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia. Adicionales a estos cambios estructurales, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un cambio drástico en su cultura y estrategia, y de innovaciones rápidas en tecnología y productos para poder sobrevivir y ser competitivas.

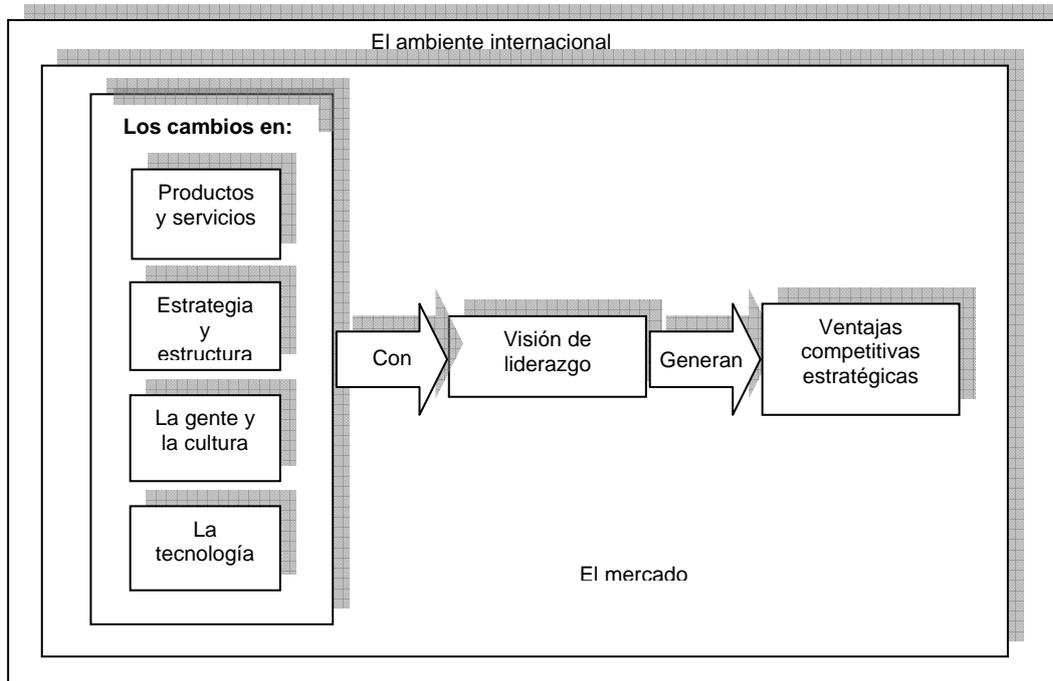
Richard Daft, (2000), señala que existen algunas fuerzas que podrían ser consideradas como detonadores del cambio organizacional, tales como: 1) el cambio tecnológico, 2) la integración económica internacional, 3) la maduración de los mercados en los países desarrollados y 4) la caída de los regímenes socialistas y comunistas; estas fuerzas provocan que se presenten cambios por la competencia y los mercados globalizados y que de alguna forma representan amenazas a las organizaciones, pero también oportunidades, que de estar preparados podrían ser aprovechadas. Sin embargo, de la sorprendente variedad de presiones para el cambio que enfrentan las organizaciones se consideran que tres de las más importantes son: 1) la globalización de los mercados, 2) la difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación y 3) los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada. Por lo tanto, la actitud general de la administración, es estar atento para detectar el momento en que se presente alguna de estas condiciones, o lo que sería mejor, prevenirlas o anticiparse a su llegada.

Los cambios se pueden evaluar de acuerdo con su alcance y la velocidad de implementación, esto es, en la medida en que son incrementales o radicales, el cambio incremental se refiere a una serie de avances continuos que mantienen el equilibrio general de la organización y a menudo afectan sólo a una parte de ella, la mayoría de las veces, tiene lugar mediante los procesos establecidos de administración y estructura, y puede incluir nuevas tecnologías. Por el contrario, el cambio radical rompe el marco de referencia de la organización y a menudo crea un nuevo equilibrio porque toda la organización se transforma, esto puede significar la creación de una nueva estructura y de procesos de administración más eficientes y efectivos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales en tiempo y forma y de esta manera mantenerse en la competencia y/o en el mercado, en estas circunstancias, lo que más daño hace, es aferrarse a viejos paradigmas o vicios que no nos permiten adaptarse a las nuevas condiciones del cambio.

En la actualidad se presentan con mayor necesidad los cambios radicales por el entorno turbulento e impredecible de la economía mundial, aunque los expertos opinan que las organizaciones deben estar cambiando siempre en forma constante y consistentemente sus estructuras y procesos de administración en respuesta a las demandas cambiantes. Existen cuatro tipos básicos de cambios que pueden ser considerados como estratégicos en toda organización, los cuales son: 1) en los productos y servicios, 2) en la estrategia y la estructura organizacionales, 3) en la gente y su cultura laboral y 4) la tecnología y sus efectos. Estos cuatro tipos de cambio sirven como un soporte para alcanzar ventajas competitivas y pueden enfocarse para lograr un impacto máximo en los mercados seleccionados, siempre que se tenga la visión a largo plazo de la verdadera esencia del negocio, porque de esta forma

se enfocarán los esfuerzos en forma consistente para obtener las ventajas competitivas, Ver figura no. 1:

Figura no. 1, tipos de cambios que generan ventajas competitivas estratégicas



Fuente: elaboración propia con datos de Richard Daft.

Analizando cada uno de los conceptos de estos factores que propician el cambio organizacional se tiene que:

1. Los cambios tecnológicos: son modificaciones en el proceso que proporcionan una base de conocimientos y habilidades que permiten contar con ventajas contra los competidores por el uso de tecnología moderna o de punta que están diseñados para hacer más eficiente la producción y la operación en general; incluyen tecnología de manufactura y servicios; abarcan métodos, equipos y flujo de trabajo.
2. Los cambios en productos y servicios: incluyen pequeñas adaptaciones a los productos ya existentes o líneas de productos, están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores que permiten moverse a nichos de mercados más rentables.
3. Los cambios de estrategia y estructura: corresponden al sector administrativo de la organización, incluye la supervisión y la administración de la misma y los cambios en la estructura, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control. Los cambios de estructura y de sistemas por lo general van de arriba hacia abajo, en tanto que los cambios de productos y tecnologías pueden venir de abajo hacia arriba.
4. Los cambios en la gente y la cultura: se refieren a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamientos de los empleados. Se puede desear cambiar las redes de comunicación y mejorar habilidades de liderazgo de la administración, mejorar las habilidades de solución de problemas, inclusive hasta la cultura de trabajo.

Normalmente las organizaciones reaccionan ante las necesidades de cambios estructurales, sin embargo, deberían ser proactivas, más que reactivas ante las necesidades de cambio, es decir, el cambio debería ser planeado. Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios rutinarios es su alcance y su magnitud, los cambios planeados pretenden preparar a la organización entera o a una parte importante de la misma para que se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización, se podría definir al cambio planeado como: "diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar" (Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R., 1996: 452).

En la actualidad los cambios son una necesidad constante debido a la dinámica de los negocios que evolucionan muy rápidamente, aunada a la cada vez mayor globalización de las organizaciones,

esto significa que los administradores están sometidos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos cada vez mayores como nunca antes, para poder manejar un mayor volumen de información con menos tiempo disponible para tomar decisiones, deben mejorar la habilidad y desarrollar la capacidad de manejar el cambio.

Algunas empresas cuentan con programas para administrar el cambio, buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticiparse a los cambios que se presentan y aprender de ellos. Otras están probando estructuras organizativas más planas, que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. La idea es que estas organizaciones "más delgadas" sean más flexibles, creativas e innovadoras para que puedan reaccionar a los cambios lo más rápido posible.

En todo cambio existen fuerzas impulsoras y restrictivas, las impulsoras empuja en un sentido y las restrictivas lo hacen en sentido contrario. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados, pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas. Los programas para el cambio planeado deben buscar eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y, después crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

Los principales problemas o fuerzas restrictivas que se pueden presentar en el cambio son los que mantienen la homeostasis de la organización y merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado, si se logran cambiar estas fuerzas o atacar sus funciones básicas, se tendrán muchas más posibilidades de lograr el cambio. Entre otras, las principales fuerzas opositoras del cambio pueden ser:

1. La cultura organizacional: de las tres, ésta puede ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. Con frecuencia, las personas permanecen en las organizaciones porque el trabajo ahí realizado les identifica con sus metas y objetivos personales, o de cierta forma su personalidad y su cultura se identifica con ella. "De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional o la manera de hacer las cosas" (Stoner, *et al.*, 1996: 455)
2. El interés propio: aún cuando las personas se identifican con sus organizaciones, también se interesan por su persona, sus intereses personales que se ven amenazados, a cambio de su trabajo, esperan una recompensa de igual intensidad a la de su esfuerzo. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un período de ajuste físico y emocional, posiblemente incomodo mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o al trabajo rediseñado.
3. La percepción de las metas y estrategias de la organización: estas son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. En ocasiones los empleados no entienden que se requiere una nueva meta porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además quizá añoren los "viejos tiempos" y se resisten a cambiar a las nuevas metas porque se sienten cómodos por el desequilibrio en que se encuentran provocado por el cambio.

El proceso de cambio en ocasiones puede fracasar por dos motivos, el primero consiste en que la gente no está dispuesta o no puede alterar actitudes y conductas establecidas de tiempo atrás a las cuales ya está habituada o acostumbrada, o que forman parte de su personalidad, por ejemplo, si se le pide a un gerente que debe aprender un nuevo método para realizar una actividad con mayor eficiencia, con toda seguridad aceptará la sugerencia, pero si se le dice al mismo gerente que es demasiado agresivo, autoritario o irónico en su trato con los demás y quizá se moleste y se oponga al cambio, o intente modificar su estilo de dirección, pero con cierta seguridad, en cualquier momento tenderá a regresar a su estilo original; de aquí se desprende el segundo motivo, es decir, una vez implantado algo, en este caso, el cambio para hacer las cosas de otra manera, cuando se dejan solas a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados.

Desde tiempo atrás, la gente se ha interesado por el cambio, el cómo nos afecta y desde luego, la forma de enfrentarlo para que nos afecte de la menor forma posible, o también, como sacarle provecho. Entre los estudiosos contemporáneos del cambio organizacional, destaca Kurt Lewin, autor norteamericano quien propuso un modelo para realizar el cambio, que posteriormente fue perfeccionado por otro autor llamado Edgar H. Schein. Este modelo consta de tres etapas y se puede aplicar por igual a personas que a organizaciones. En primer lugar señala que se debe romper con la inamovilidad de las cosas, o el estado en que se encuentra la situación, es decir, hay que romper con la estática o estancamiento de las cosas o el patrón imperante; luego cambiar o desarrollar el nuevo patrón de conducta o comportamiento deseado y posteriormente volver a fijar el nuevo patrón de comportamiento, dicho con las palabras de Lewin y Schein, las tres etapas del proceso de cambio son:

[1] Descongelar implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla... [2] Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conducta nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los nuevos valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han recibido su eficacia para los resultados... [3] Recongelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o de refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva"... (Stoner *et al.*, 1996: 457)

Gibson *et al.*, (1999), presentan un modelo de gestión del desarrollo organizacional cuya autoría se atribuye a Kamalesh Kumar y Mary S. Thibodeaux, 1988, publicaron un modelo de D. O., que en su conjunto constituye un modelo de gestión del cambio, en el que las fuerzas del cambio afectan los resultados del desempeño, ya sea individual, grupal u organizacional, si se enfoca el agente de cambio a diagnosticar bien el problema, se tendrá una intervención apropiada a las necesidades y problemática de la organización, sin embargo, también habrá que tomar en cuenta las condiciones internas y aplicar el método correcto, y finalmente evaluar la efectividad del método utilizado. Adicionalmente, continúan señalando que existen tres enfoques alternativos para la gestión del cambio: 1) gestión del cambio mediante el poder, 2) gestión del cambio mediante la razón y 3) gestión del cambio mediante la reeducación.

1. La gestión del cambio mediante el poder: este enfoque señala que la aplicación del poder para provocar el cambio conlleva a utilizar la coerción. Se considera que los ejecutivos son los que tienen acceso al poder y pueden utilizarlo para sus propósitos de obligar a los subordinados que hagan lo que se desea que hagan, pueden ejercer el poder mediante el control de las recompensas y sanciones, pueden determinar las condiciones del empleo, incluyendo la promoción y el ascenso. La aplicación del poder es una manifestación del liderazgo autocrático que no se tiene en gran estima en las organizaciones actuales. En el pasado la gestión autocrática pudo suponer un importante factor en el surgimiento de los sindicatos como contra medida al abuso de ésta por parte de los gestores. Exceptuando las situaciones de crisis, en las que está en juego la supervivencia de la organización, el poder coercitivo está lejos de ser el enfoque favorito para generar el cambio en la actualidad.
2. La gestión del cambio mediante la razón: éste método se basa en la difusión e información antes de introducir el cambio propuesto. El supuesto es que la razón puede prevalecer por sí sola y que las partes implicadas en el cambio harán una elección racional. Este enfoque atrae fuertemente la sensibilidad de quienes optan por una visión idealista del mundo de la organización, sin embargo, la realidad de las organizaciones requiere que se reconozcan la existencia de motivos y necesidades individuales, de normas y sanciones grupales, así como del hecho de que las organizaciones existen como unidades sociales y de trabajo, todo lo cual implica que la razón no bastará por sí sola para gestionar el cambio.
3. La gestión del cambio mediante la reeducación: este es un enfoque intermedio entre los dos anteriores, deposita toda la confianza en la educación de la gente para mejorar el funcionamiento organizacional, implica un conjunto de actividades específicas por las que se reconoce que ninguno de los dos métodos anteriores pueden generar el cambio por sí solos, este es más tardado, pero a la larga los resultados son por convicción y no por conveniencia.

Cada método o enfoque tiene sus propias características específicas para la efectividad, lo importante es distinguirlas y distinguir también entre el cambio que inevitablemente ocurre día a día en todas las organizaciones y el cambio que se planea en forma específica con algún propósito determinado. El enfoque siempre debe estar dirigido al cambio planeado o intencional aunque no esté muy bien planeado, éste representa una tentativa intencional de los directivos y el personal para mejorar el funcionamiento de los grupos, equipos de trabajo, departamentos, divisiones o de toda la organización en alguna forma importante:

Se identificaron condiciones relacionadas con los programas de cambio eficaces, entre ellas las siguientes: 1) los integrantes de la organización tienen que ser la fuente fundamental de energía para el cambio, no alguien externo, 2) los integrantes clave de la organización deben reconocer la necesidad del cambio y sentirse atraídos por los resultados potencialmente positivos que se desprenden del programa de cambio y 3) tiene que existir la disposición para cambiar las normas y procedimientos, con el fin de ser más efectivos (Hellriegel *et al.*, 1999: 580)

Derivado de lo anterior se puede deducir, que resulta mejor que el cambio venga de adentro y no de fuera, que la gente esté consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial del

mismo y que esté dispuesta a cambiar para que se responsabilice de lo que le corresponde hacer para hacer más efectivos los equipos de trabajo en la organización. Sin embargo, para que un cambio se implante con éxito señala Daft (1999), que los administradores deben estar conscientes que existe una serie de elementos importantes a considerar en un proceso de cambio organizacional mimos que se mencionan a continuación:

1. Las ideas: aunque la creatividad es un elemento radical del cambio organizacional no ha sido estudiada con amplitud y en forma sistemática, una idea es una forma nueva de hacer las cosas y pueden proceder de dentro o fuera de la empresa.
2. La necesidad: por lo general, las ideas no se consideran con seriedad a menos que se perciba la necesidad del cambio, la percepción de esta necesidad se presenta cuando los ejecutivos advierten una brecha entre el desempeño real y el desempeño deseado en la organización.
3. La adopción: ésta tiene lugar cuando los que toman decisiones deciden seguir adelante con una propuesta de idea. Los administradores y empleados claves tienen que estar de acuerdo en apoyar el cambio. En el caso de una modificación organizacional importante, la decisión podría requerir que la alta administración firmara un documento legal, pero en el caso de alguna modificación pequeña, bastaría con la decisión de algún gerente de área.
4. La implantación: se da cuando los miembros de la organización usan la idea, la técnica o el comportamiento nuevo. Quizás habrá que adquirir materiales, equipos y capacitar a los trabajadores para usar la nueva idea. Es un paso muy importante, porque sin ella no se pueden llevar a cabo los planes, a menudo es la etapa más difícil del proceso del cambio. No es sino hasta que la gente utiliza el nuevo método, que el cambio se puede dar por ocurrido.
5. Los recursos: se requieren actividad y energía humana para que las modificaciones se lleven a cabo, el cambio no sucede solo, se requiere de tiempo, materiales y equipos para implantar una idea. El personal tiene que aportar su energía y la administración los demás recursos para que el cambio se realice.

Para implementar un cambio, siempre es recomendable que se realice a través de un diagnóstico organizacional y por lo regular cuando se realiza éste, se deben seguir cuatro pasos básicos:

1. Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio.
2. Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio.
3. Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio.
4. Determinar una estrategia de cambio utilizar y las metas a alcanzar.

De acuerdo con Hellriegel *et al.*, 1999, cualquier programa de cambio implica una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. En el cambio individual existen dos aspectos importantes: 1) el grado de satisfacción e identificación de los empleados con la situación imperante y 2) el riesgo personal percibido de cambiarla. De aquí que cuando el personal se halla conforme con la situación imperante en la organización o perciben que un cambio no representa mucho riesgo, mostrarán una mayor aceptación, pero cuando la situación es contraria, la disposición al cambio será baja, o nula, incluso hasta llegar a resistirse a él. Por otro lado, también es importante la expectativa que tenga el personal con respecto al esfuerzo que representa un cambio y el beneficio que obtendrán, por lo tanto, cuando se pretenda implementar un cambio, hay que considerar que el comportamiento de los trabajadores en la organización es afectado por muchas fuerzas que interactúan entre sí, es decir, tienen causas múltiples, intentar verlo como funciones o procesos aislados sería un error muy grave y peor aún sería el atacar los síntomas y no las causas.

No importa que tan benéficas sean percibidas las acciones de cambio organizacional, siempre existirá una tendencia natural a resistirse a ellas, tanto en lo individual, como en lo organizacional. Muchas veces esta resistencia es desconcertante por la gran cantidad de formas que puede adoptar, por mencionar sólo algunas, se puede manifestar en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje, otras formas encubiertas pueden ser: demoras y ausentismo, solicitudes de traslados o cambios de departamentos, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas, etc. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar.

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas al 1) leer o escuchar sólo las cosas con las que están de acuerdo, 2) por medio del olvido muy conveniente de cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vista y 3) la deformación de la comunicación que, si se percibe de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores. (Hellriegel *et al.*, 1999: 585 y 586.)

Para asegurar la efectividad operacional en ocasiones las organizaciones crean fuertes defensas contra el cambio, porque en muchas de las veces va en contra de intereses creados, eso les da cierto grado de rigidez, pero mientras más mecánica o rígida sea la organización, mayor será el número de niveles a través de los que debe pasar una idea, por lo tanto, el diseño organizacional mecanicista aumenta la probabilidad de que cualquier idea nueva se elimine porque amenaza el *status quo*. Por lo tanto, se deben diseñar organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las mismas estructuras organizacionales rígidas, estructuras que no permiten reaccionar en tiempo y forma a las necesidades del mercado, al entorno y los clientes mismos. (Hellriegel *et al.*, 1999), señalan las formas como se pueden manifestar tanto la resistencia individual, como la organizacional: la individual se manifiesta con las percepciones, la personalidad, los hábitos de trabajo, amenazas a los cotos de poder e influencia, el temor a lo desconocido o por razones económicas; por su parte la resistencia organizacional se puede originar desde el mismo diseño de funciones y la estructura misma, la cultura de la organización, las limitaciones de recursos, acuerdos o convenios inter organizacionales, etc.

La resistencia al cambio de acuerdo con Davis y Newstrom, 2000, puede ser por las siguientes causas: 1) Lógicas o racionales, como el tiempo requerido para el ajuste, un esfuerzo extra de reaprendizaje, posibilidad de condiciones menos favorables o un degradamiento de habilidades por requerirse nuevas, etc.; 2) Psicológicas o emocionales, que podrían manifestarse en temor a lo desconocido, escasa tolerancia a la incertidumbre, falta de confianza en los demás y necesidad de seguridad y estabilidad personal y 3) Sociológicas o de intereses grupales, tales como coaliciones políticas, oposición a valores grupales, visión estrecha localista, intereses establecidos o deseo de mantener su círculo de contactos y amistades.

Sin embargo, no obstante que haya cualquier nivel de oposición o resistencia al cambio, siempre habrá alguna manera de contrarrestar sus efectos, o cuando menos minimizarlos, y una de las formas de lograrlo es mediante una planeación adecuada y con las acciones correctas que prevengan las situaciones o condiciones que la provocan u originan, de aquí que las acciones recomendadas serán que el agente de cambio pueda manejar tres enfoques para que se dé el cambio planeado a través de "realizar un cambio en la estructura, esto es, rediseñando, descentralizando y modificando los flujos de trabajo; con un enfoque tecno-estructural, es decir, rediseñando también la estructura organizacional y las operaciones laborales; apoyándose en los cambios tecnológicos y en el cambio en las personas: sus habilidades, actitudes, expectativas y percepciones del cambio". (Stoner *et al.*, 1996: 459).

Si se graficaran en una línea continua los métodos o estilos de dirección para manejar la resistencia al cambio y la resistencia que se manifiestan en cada uno de ellos, quedaría tal y como se puede apreciar en la figura no. 2.

Figura no. 2, los estilos de dirigir el cambio y su efecto en la resistencia



Fuente: elaboración propia con datos de Stoner *et al.*, 1996: 458

Desde luego, esto no implica que todos los cambios se deban realizar mediante la educación, dependerá de las circunstancias particulares de cada organización, sus recursos, tiempo disponible para realizarlo y de las características de la cultura organizacional, quizá con algún grupo se aplique un método y con otros el que más se adecúe a sus circunstancias y actitudes también. Cada método tiene sus propias implicaciones, sus ventajas y desventajas y Stoner *et al.*, 1996; 458, señalan que se debe aplicar cada uno de ellos dadas ciertas circunstancias o condiciones.

## Bibliografía

1. Armstrong, Michael, *Gerencia de recursos humanos*, 1ª edición, editorial Legis, Colombia, 1991.
2. Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 2ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 1997.
3. Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., *Administración de personal*, 1ª edición, 22ª reimpresión, editorial CECSA, México, 1999.
4. Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, 6ª edición, editorial International Thomson editores, México, 2000.
5. Davis, Keith y Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, 10ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México, 2000.
6. Gibson, James L., Ivancevich, John M. Y Donnelly Jr., James H., *Las organizaciones*, 8ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México, 1998.
7. Gubman, Edward L., *The Talent solution, Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*, Nueva York, editorial Mc Graw Hill, 1998.
8. Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. y Woodman, Richard W., *Comportamiento organizacional*, 8ª edición, editorial International Thomson editores, México, 1999.
9. Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E., *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*, 7ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1998.
10. Kinsey Goman, Carol, *Cómo dirigir para lograr el compromiso, promover la lealtad dentro de las organizaciones*, 1ª edición, editorial Grupo editorial Iberoamérica, México, 1998.
11. Kumar, Kamalesh, y Thibodeuax, M. *Organizational politics and planned organizational change*, editorial Bantam Books, 1988. WILSON, D. C., USA.
12. Margulies, Newton y Raia, Anthony P., *Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología*, 10ª impresión, editorial DIANA, México, 1998.
13. Mondey, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de recursos humanos*, 6ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1997.
14. Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, 6ª edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.
15. Slater, Robert, *Rompiendo paradigmas, lecciones de liderazgo y estrategias de transformación*, 1ª edición, editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, 1999.
16. Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R., *Administración*, editorial Prentice Hall, 4a edición, México, D. F., 1996.
17. Werther Jr., William B. y Davis, Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, 3ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 1998.