

El cambio organizacional explicado a través de un mentefacto conceptual.

Miguel Mauricio Cueva Estrada

nathaelcueva@gmail.com

Hilda Mercedes Blum Alcivar

hilda.bluma@ug.edu.ec

Leonor Morales

leonor.moralesg@ug.edu.ec

Ángel Orlando Bravo

ao2bravo@hotmail.com

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

ECUADOR

RESUMEN

Desde la creación el cambio es una constante en el tiempo para el ser humano y quizás conjuntamente con la muerte sean las dos cosas de mayor certeza en su ocurrencia en la vida. El cambio implica una modificación de un estado inicial de algo o alguien, una transformación que puede ser gradual o rápida, voluntaria o impuesta, pero a la administración actual no le preocupa el cambio per se, le preocupa la velocidad con que este se produce y la capacidad de la organización para asimilarlo y reponerse. Con este artículo se busca presentar de forma sencilla un concepto importante relacionado con la teoría administrativa. Particularmente se busca explicar el concepto de cambio organizacional, a través de la herramienta didáctica pedagógica denominada mentefacto conceptual, que es un diagrama simple que establece jerarquías entre los conceptos y se organizan a través de proposiciones. Para esto se revisarán conceptos presentados por otros autores para construir uno propio. Se abordará cada tema en torno a una pregunta que tratara de ser contestada con la propuesta de mentefacto conceptual.

Palabras claves: cambio, cambio organizacional, resiliencia, mentefacto conceptual

ABSTRACT

Since creation change is a constant in time for the human being and perhaps together with death are the two things of greater certainty in their occurrence in life. Change implies a modification of an initial state of something or someone, a transformation that can be gradual or rapid, voluntary or imposed, but the current administration is not concerned about change per se, is concerned about the speed with which it occurs and The ability of the organization to assimilate and recover. This article seeks to present in an easy way an important concept related to administrative theory. Particularly, it seeks to explain the concept of organizational change, through the pedagogical didactic tool called conceptual mindfact, which is a simple diagram that establishes hierarchies between concepts and is organized through propositions. For this we will revise concepts presented by other authors to build their own. Each topic will be tackled around a question that tries to be answered with the proposal of conceptual mind.

Keywords: change, organizational change, resilience, conceptually minded

“La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado” (Einstein).

Introducción

“En el principio creó Dios los cielos y la tierra” (Reina Valera, 1960).

Cuando el Creador insertó la semilla del cambio nada ha quedado estático en este mundo, desde el principio de los tiempos vivimos en esta constante.

En el siglo XX se produjeron importantes cambios motivados por dos guerras mundiales, pruebas y ataques nucleares, la recuperación de un papel protagónico de las mujeres en la vida social, la depredación del planeta que nos ha llevado al cambio climático, la llegada del hombre a la luna y de tantos otros cambios que implicaron un siglo de vertiginoso desarrollo en la humanidad.

El entorno mundial en el siglo XXI no desentona y presenta en sus albores un panorama de incertidumbre. Los cambios que se generan en diversas esferas mundiales respecto de lo económico, social, político, normativo, ambiental, etc, han forjado y continuarán generando impacto en las organizaciones y por ende en la forma como estas deben ser administradas. Existe una necesidad apremiante de volver a evaluar los enfoques administrativos actuales para enfrentar la compleja realidad mundial, debiendo tener claro los administradores que “entre los varios desafíos que (...) podrían enfrentar en este siglo las organizaciones, mencionamos: la globalización; el avance tecnológico y la innovación; el crecimiento de la población; la administración de los recursos humanos a nivel global y la protección del medio ambiente” (Salem, 2013).

Montealegre y Calderón como se hace referencia en el trabajo de (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011) expresan que, las organizaciones se enfrentan a variables del ambiente (...), como la globalización, la apertura del país a mercados internacionales, los desarrollos tecnológicos y el surgimiento del conocimiento, como fuente de ventaja competitiva han hecho que las empresas se vean presionadas constantemente a cambios que pueden amenazar su eficiencia (...) su estabilidad, si no se cuenta con la capacidad de adaptación necesaria (pág. 126).

Con este artículo se busca presentar de forma sencilla el concepto cambio organizacional relacionado con la teoría administrativa, a través de la herramienta didáctica pedagógica denominada mentefacto conceptual, que implica diagramaciones simples que establecen jerarquías entre los conceptos y se organizan a través de proposiciones. Se abordará cada tema en torno a una pregunta que tratará de ser contestada con la propuesta de mentefacto conceptual.

¿Qué son los mentefactos conceptuales?

El profesor Miguel de Zubiría Samper es el creador de estos instrumentos de conocimiento entre los años 1995 -1996, basado en los principios de la teoría cognitiva. Los mentefactos organizan el conocimiento con jerarquía y orden, utilizando diagramas para facilitar el aprendizaje de conceptos. Se escriben en el las ideas principales y se desecha lo secundario. Los mentefactos conceptuales realizan dos funciones: organizan las proposiciones y preservan los conceptos así almacenados, mediante un diagrama simple jerárquico (Pinilla, 2006).

Las proposiciones que conforman el mentefacto se denominan, en relación al concepto central a explicar cómo: Supraordinada: concepto superior que engloba al concepto central; Exclusiones: Son las clases que se oponen o se excluyen mutuamente, se asocia con la operación

de excluir o negar un nexo entre dos clases adyacentes (Pinilla, 2006); Isoordinada: Se detallan en esta clase las principales características del concepto central que se analiza; Infraordinada: corresponde a las clasificaciones, subclases, divisiones, tipo o cual cualquier forma de subdivisión del concepto central.

Teniendo claro cómo se presentarán los conceptos, entremos en el campo conceptual administrativo para bosquejar una definición propia de los conceptos centrales relacionados al cambio en las organizaciones.

¿Qué se entiende por cambio para las organizaciones?

Para poder contestar esta pregunta, presentamos definiciones de variados autores, buscando concluir con una definición conceptual propia presentada a través de una mentefacto conceptual que tomará las características principales de los conceptos propuestos por estos autores para construir uno propio.

En el tiempo, existe un variado grupo de autores que han escrito sobre este apasionante tema. Algunos desde las aristas técnicas y económicas relacionadas con la organización, otros, desde una perspectiva psicosocial por su estrecha relación con comportamientos culturales de las personas que constituyen una organización (Shumpeter, 1934) (Schein, 1998).

Según Alvin Toffler en su obra el Shock del futuro, el cambio es una corriente con el poder de derribar instituciones, alterar los valores y desarraigar nuestras bases. Es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente, no sólo con las amplias perspectivas de la Historia, sino desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y lo experimentan. (Toffler, 1973).

Según Robbins, el cambio es hacer las cosas de manera diferente (Robbins, 1996). De Faria en el artículo de (Labarca, Ferrer, & Villegas, 2006), define al cambio como “la modificación de un estado, condición o situación”.

Al hablar de cambio, nos referimos a una variable que tiene marcada incidencia sobre la eficiencia y el comportamiento estable de una organización. Fernch y Bell como lo citan en el documento de (Montealegre González & Calderón Hernández, 2007) definen al cambio como “una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo” (pág. 53). Es decir el cambio implica la “adopción de nuevas conductas, ideas que se presentan en una organización” (Daft & Steers, 1999); “un estado constante de alteración, variación o modificación” (Malott, 2001).

“El cambio se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como externo” (Armenakis & Bedeian, 1999). Chiavenato en el artículo de (Mendoza Alcocer, Novelo Herrera, Flores Galaz , & Mendoza Alcocer , 2009) no solo se limita a hablar del cambio, sino también las bondades de la sensibilidad y adaptabilidad, “una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos” (pág. 90). En un mundo cambiante de marcado dinamismo se requiere de organizaciones de gran capacidad de adaptación como requisito principal para perpetuarse en el tiempo.

El cambio organizacional como lo define Hall, es la modificación y transformación de la forma, de modo que, sobreviva mejor en el ambiente. (Hall, 2006).

Para Barroso y Delgado como lo citan (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011) “el cambio es una modificación de la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo”.

Otros autores conciben el cambio fundamentado percibir a la organización como un sistema abierto, con una cultura adaptable y generadora de un clima organizacional entre otros principios que permitan construir organizaciones flexibles y con capacidad de adaptación para enfrentar las exigencia del medio y de la misma organización (González Millán, Rodríguez Díaz, & Mairena Herrera, 2014), (Kahn & Katz, 1990).

¿Qué motiva el cambio?

Como lo expresa Acosta en la investigación de (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011) razones por las que se produce el cambio para una organización son: a. desarrollo de nuevos productos y servicios; b. nuevas tendencias administrativas; c. presiones del entorno; d. problemas financieros; e. acomodamiento en el mercado; f. alianzas estratégicas; g. nueva tecnología; h. transformaciones en el entorno social, político y económico; i. políticas mundiales; j. el papel del estado; k. competencia global, y l. desastres naturales (Acosta, 2002).

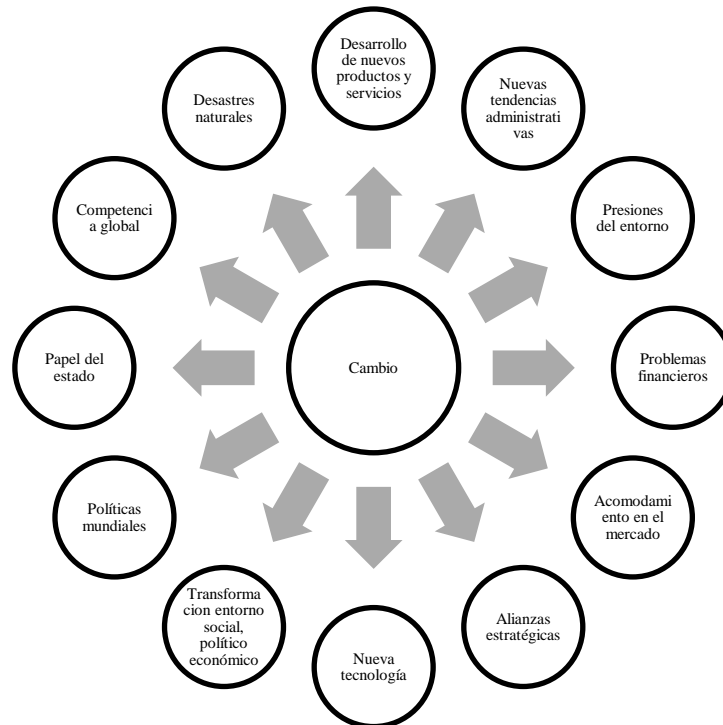


Ilustración 1: Motivos del cambio en una organización

Fuente: Elaboración propia

¿Qué es lo que cambia en una organización?

¿Dónde ocurren los cambios? ¿Dónde se produce el cambio en la organización? ¿Qué es lo que cambia en una organización? La respuesta es sencilla, en la organización todo cambia, es decir el cambio se presenta en cualquier lugar de la organización. Esto no implica que el cambio sea diferente porque se da en uno o en otro lado, pero sí será diferente el enfoque que se da para el análisis de ese cambio.

¿Qué es el ritmo de cambio?

Del trabajo que realizó Alvin Toffler en 1965 en su artículo publicado en Horizon, acuñó el término **shock del futuro**, para referirse al nerviosismo y perturbación al que se enfrentan los individuos al someterse a un proceso de cambio acelerado en periodos de tiempo cortos.

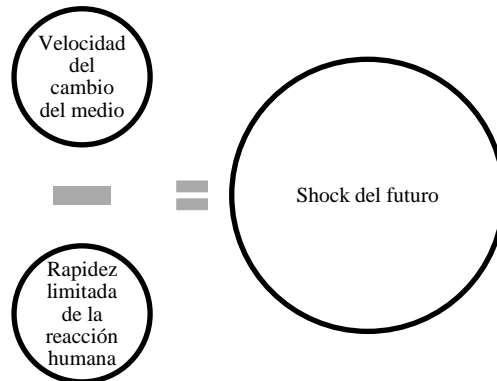


Ilustración 2: Shock del Futuro de Toffler

Fuente: Elaboración propia

Toffler escribe de dos convicciones que las define como turbadoras. La primera que percibe como una enfermedad o un estado psicobiológico a lo que se denomina como la enfermedad del cambio. La segunda la constituye el poco nivel de conocimiento sobre adaptabilidad de los que exigen, producen y nos preparan para enfrentar el cambio. Se habla de la educación para el cambio y la preparación de la gente para el futuro pero aún no conocemos como hacerlo.

Lo preocupante en la actualidad no es el cambio ya que ha existido siempre, lo que realmente preocupa es el **ritmo del cambio** del cuál Toffler se expresa en la siguientes palabras: a menos que el hombre aprenda rápidamente a dominar el ritmo del cambio en sus asuntos personales, y también en la sociedad en general, nos veremos condenados a un fracaso masivo de

adaptación (Toffler, 1973). Pero aquí nos enfrentamos con una mala noticia, no existe aún la fórmula para predecir el ritmo del cambio. Solo sabemos que se da en el tiempo.

Según la Real Academia Española, en el Diccionario de la Lengua Española, la palabra ritmo se deriva del latín *rhythmus*, y este del griego *ῥυθμός* *rythmós*, derivado de *ῥεῖν* *reîn* 'fluir'. En este Diccionario se presentan tres conceptos para referirse a la palabra ritmo y consideramos la acepción del concepto que más se ajusta a lo que buscamos describir. Orden acompasado en la sucesión o acaecimiento de las cosas (Real Academia de la Lengua Española, 2017). Según el *A Greek-English Lexicon*, que es una obra lexicográfica creada para la traducción del griego antiguo, la palabra ritmo proviene del griego *ῥυθμός* *rhythmós*, 'cualquier movimiento regular y recurrente', 'simetría' (Liddell, Scott, & Stuart Jones, 1996).

Wikipedia lo define como como un movimiento marcado por la sucesión regular de elementos débiles y fuertes, o bien de condiciones opuestas o diferentes. Es decir, un flujo de movimiento controlado o medido (...) (WIKIPEDIA, 2016).

De lo anterior se puede definir al ritmo de cambio como un flujo ordenado y acompasado en la ocurrencia de las cosas que generan el cambio.

Quizás para poder acoplarnos a lo que sucede en este mundo tan cambiante, debemos librar la guerra en un espacio diferente. Es aquí donde empieza una encrucijada que nos genera un dilema: ¿Qué es primero, el cambio interno (en la persona) o los macro cambios en el entorno? o ¿Es lo contrario? A criterio personal, los cambios que actualmente experimentamos corresponden a una batalla que se debe librar en un lugar muy diferente al que estamos acostumbrados y ese lugar basto y aún poco explorado es nuestro cerebro.

En su libro “Neuro Management” Nestor Braidot, expresa que los tomadores de decisiones que tiene implicaciones en el desempeño de la organización y su futuro, experimentan algo que se conoce como **ceguera situacional** que implica el no saber qué hacer al atravesar grandes dificultades , en relación a las cuáles se debe establecer una lectura rápida y tomar acciones de respuesta. Esto es cambio y su ritmo se está volviendo incontrolable para muchos tomadores de decisiones.

La necesidad de dar respuesta a los interrogantes que caracterizan a la gestión de organizaciones en el siglo XXI nos convierte, inevitablemente, en exploradores de nuevas opciones (Braidot, 2015). Braidot habla de exploradores del management, que buscan cubrir horizontes que no se encuentran distantes, ni en el exterior nuestro, sino dentro de nosotros. Los recursos para resolver los problemas que enfrentan los administradores como resultado del cambio, no se encuentran fuera de las personas sino en su potencial cerebral.

¿Qué es la resiliencia?

Muchas personas no conocen lo que este concepto significa. Según la Real Academia Española, la palabra resiliencia proviene del inglés resilience, y este se deriva del latín resiliens, -entis, participio del presente activo de resiliere 'saltar hacia atrás, rebotar', 'replegarse' (Real Academia Española, 2016). Existen dos acepciones del concepto según la RAE. La primera: Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos (Real Academia Española, 2016). La segunda: Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido (Real Academia Española, 2016).

Ambas hacen referencia a una unidad de análisis o caso (ser vivo, mecanismo o sistema) que se enfrenta a un estado o situación adversa, al cual se adapta. Pero: ¿Porque no relacionarlos con una organización o una empresa? La palabra es perfectamente aplicable a la empresa u organización, las cuáles son personas no naturales, pero jurídicas (Vives, 2015).

Pero. ¿Dónde pueden darse estas afectaciones o situaciones límites a las cuales se enfrentan las organizaciones? Para poder contestar esta pregunta debemos meditar en el hecho de que actualmente las organizaciones, particularmente las empresas, no son solo agentes económicos que, como lo menciona la teoría económica, cumplen solamente con la función básica de la producción de bienes o prestación de servicios, buscando generar una rentabilidad económica, financiera a sus dueños, sino que también se encuentran inmersas y forman parte de un entorno social y un medio ambiente. Se habla entonces de empresas socialmente responsables, organizaciones que asumen obligaciones a un nivel superior al cumplimiento de las normas económicas y legales (Fernandez Gago , 2005).

Es decir que desde la perspectiva de la responsabilidad social, se puede hablar de resiliencia organizacional, cuando la organización se enfrenta a situaciones adversas en la áreas económica –financieras, social y ambientales, superando las adversidades sin que estas afecten por un largo periodo de tiempo su normal desempeño.

En la teoría administrativa moderna, específicamente en la gestión del cambio, se hace referencia cada día, con mayor fuerza al concepto de resiliencia organizacional, comprendiendo por tal a la capacidad de una organización para recuperarse luego de atravesar una adversidad proveniente del mercado en que compete o de las consecuencias de una crisis económica, todo esto sin comprometer elementos característicos de su identidad corporativa.

¿Cuáles son las reacciones que se adoptan ante el cambio en la organización?

Furnham en la publicación de (García Rubiano, Camargo Arévalo , Cervera Rojas, Ramírez Hernández, & Romero Ureña, 2010) plantea que las reacciones que con más frecuencias se obtienen del sometimiento al cambio son: 1. Deserción que implica el abandono de lo que es afectado por el cambio; 2.Resistencia activa, que implica resistir de manera no pacífica 3. Oposición, posición y pensamientos contrarios a lo que genera el cambio; 4.Resignación, aceptar las consecuencias de lo que genera el cambio; 5.Aceptación con reserva; aceptar el cambio pero reservándose el derecho a la duda en sus resultados y 6. Apoyo activo, total captación del cambio.

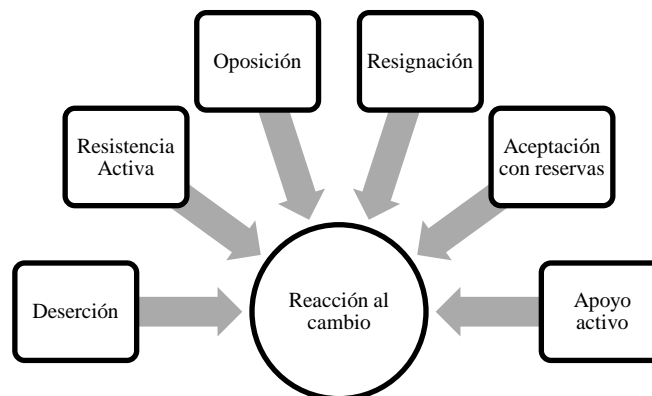


Ilustración 3: Reacciones al cambio de Furnham

Fuente: Elaboración propia

¿En qué consiste la resistencia al cambio?

El cambio puede ser **voluntario** o **impuesto**. Si es voluntario, su asimilación no es dificultosa basado en su percepción positiva al no vérselo como amenaza ,pero, sí se lo piensa como una amenaza, desencadena reacciones negativas que lo vuelven difícil de asimilar, siendo prioritario para su aceptación, poder identificar los factores o motivos que generan esta percepción.

La resistencia es la acción de “tolerar, aguantar o sufrir” (Real Academia Española, 2017) el cambio. Cuando se genera la resistencia, la organización o un sistema revela tres aspectos: 1. La importancia que se atribuye al cambio; 2. El nivel de apertura que puede llegar a tener respecto del cambio y; 3. La identificación de lo que teme y los efectos que de ellos se desprenden.

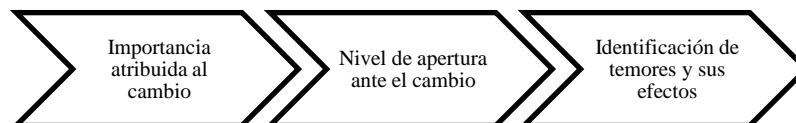


Ilustración 4: Aspectos que revela la resistencia al cambio de una organización

Fuente: Elaboración propia

Como lo sugieren (Koontz & Weihrich, 1998) algunas razones de resistencia pueden ser: desconocimiento, afectaciones de beneficios, modificaciones de estatus, reducción de poder y falta de comunicación

Según lo explica Braidot, en las personas, la resistencia al cambio se libra en su cerebro. El cerebro compara los nuevos sucesos con información almacenada de experiencias anteriores, trabajo que consume mucha energía metabólica, debido a la desarticulación de lo que está almacenado en los ganglios basales del cerebro, lo que implica cambio de hábitos y patrones de pensamiento o mapas mentales. En términos más sencillos, cambiar representa para la persona un costo adicional de energía metabólica que el cerebro no quiere perder, lo que es paradójico ya que el cerebro reacciona también de esta forma aun cuando el cambio aporta beneficios para un persona o para la organización.

Lo anterior implicaría que para poder enfrentar el cambio se debe trabajar en las personas el desarrollo de sus capacidades cerebrales, lo que implica el desarrollo de habilidades que permitan reducir el tiempo de respuesta a situaciones y circunstancia que escapan a la imaginación. Esto suena muy bien pero aún se está buscando el ¿cómo?

¿Desde dónde se puede enfocar el estudio del cambio en la organización?

Montealegre y Calderón como se cita en (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011) concluyen que podemos estudiar el cambio desde aspectos diferentes como “la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y (...) desde la conducta del ser humano, ya que su acción determina la aceptación o rechazo a los procesos de cambio organizacional” (pág. 126).

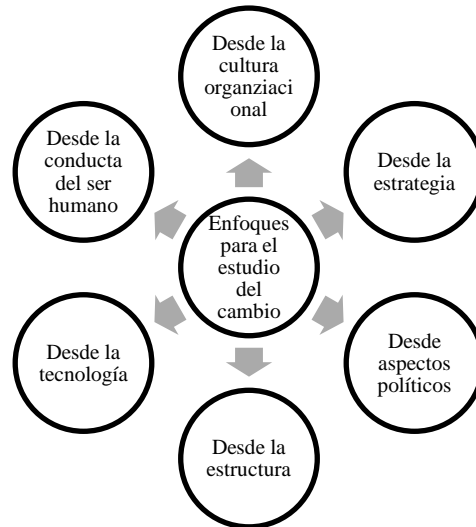


Ilustración 5: Enfoques para el estudio del cambio según García Rubiano, Rojas Y Díaz

Fuente: Elaboración propia

¿Cuáles son los tipos o clasificaciones de cambio organizacional que se identifican?

Una de las primera precisiones de tipos de cambio lo plantea Robbins que introduce la percepción de un cambio planificado al que se lo caracteriza como intencional y dirigido a las metas (Robbins, 1996).

Jaime Maristny en su libro, *La acción para el cambio*, hace referencia al cambio desde dos criterios básicos, uno permite concebir al **cambio** como **propio y habitual** y otro concibe el **cambio** como **planificado**. Define al cambio cotidiano, como la modificación o modificaciones que se generan como resultado de adquirir un nuevo hábito. Su expresión se da a través de modificaciones sutiles de nuestras costumbres, que al ser pequeñas, no revisten mayor significancia, pero por ser repetitivos, llegan a institucionalizarse. Por otra parte el cambio planificado involucra a toda la organización e implica educación y aprendizaje en el largo plazo, buscando mejorar con ello los procesos de resolución de problemas y llevando a la renovación de una organización (Maristany, 1998).

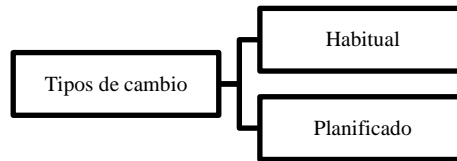


Ilustración 6: Tipos de cambio según Maristany

Fuente: Elaboración propia

Castro, Calvo de Mora y Díez Martín en el documento de (García Rubiano, 2011) hacen referencia a que el cambio se tipifica en tres dimensiones básicas; la primera el **contexto**, que considera el cambio convergente y divergente; la segunda hace referencia al **contenido** que tiene en cuenta los cambios que se producen lenta y gradualmente (evolutivo) y aquellos que modifican los aspectos básicos de la organización como sus reglas y estructura (revolucionario); y en tercer lugar el **proceso**, que puede ser tangible o intangible (pág. 42).

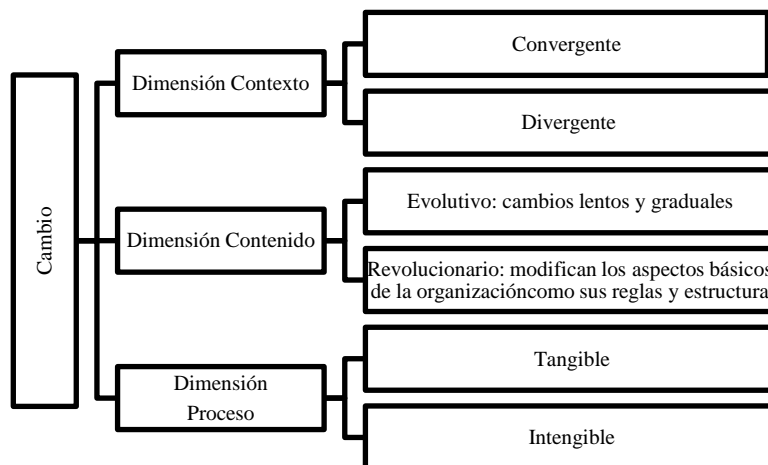


Ilustración 7: Tres dimensiones básicas del cambio según Castro, Calvo de Mora y Díez Martín

Fuente: Elaboración propia

Se puede clasificar el cambio según el área de la organización donde ocurre. Bajo este criterio, el **cambio** se produce en la **infraestructura** con la finalidad de modificar la capacidad físicas de la organización; **cambio** en la **estructura** refiriéndose por tal a la forma que tiene la organización, implica rediseño de la forma de distribución de cargos; **cambio** en la **tecnología** cambio en equipos para responder a necesidades del ambiente; **cambios** en **procesos** que implican cambios operativos y administrativos; **cambio** en **productos o servicios**; **cambio** en la **cultura organizacional**; **cambio** en el **comportamiento humano** (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011).

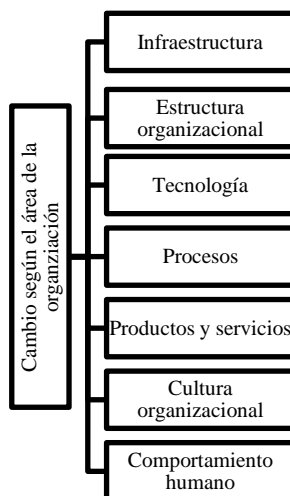


Ilustración 8: El cambio según el área de la organización donde ocurre según García Rubiano, Rojas y Díaz.

Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son los factores que podrían afectar el cambio organizacional?

Guerrero como lo cita el trabajo de (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011) hace referencia a factores que afectan el cambio, considerando los siguientes: 1. Contar con una visión clara, tiempos de logros establecidos e identificación exhaustiva de prioridades; 2. Nivel

de compromiso de la organización desde la idea inicial, su progreso y consecución de resultados; 3. Trabajo eficaz en equipo; 4. Interacción ordenada de equipos de trabajo producto de reglas clara y límites de responsabilidad definidos; 5. Asumir los proyectos de cambio como propios empoderándose del mismo, recibiendo el crédito por los mismos; 6. Brechas de opinión entre la alta dirección, niveles intermedios y operativos, en relación a la estrategia planteada y lo cambio propuestos (pág. 130).

¿De qué formas se puede interpretar el cambio?

Según Novoa citado en el trabajo de (García Rubiano, Rubio, & Bravo , 2007) presenta una clasificación en seis dimensiones o formas de entenderlo: a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia-oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos e) continuidad-discontinuidad y f) pensamiento lineales-sistémicos.

¿Cuáles son las fases de un modelo básico de cambio?

Nova en el trabajo de (García Rubiano, Rubio, & Bravo , 2007) identifica cuatro fases: 1.Precisar el cambio, ¿Qué cambiara? y ¿Para qué cambiar?; 2. Planificar el cambio; 3. Implementar el cambio; y d. Seguimiento del cambio.

¿Cómo se concibe el cambio como un proceso?

Lawin como se citó en (González Millán, Rodríguez Díaz, & Mairena Herrera, 2014) esgrime básicamente que el proceso de cambio se compone de tres pasos: 1) Descongelamiento, 2) Movimiento o cambio y 3) Recongelamiento.

En la fase denominada **descongelamiento**, se genera insatisfacción inicial en la situación o modo de estar de una persona o cosa, generando desequilibrio. En otras palabras es la fase donde la organización crea conciencia de la necesidad de cambio.

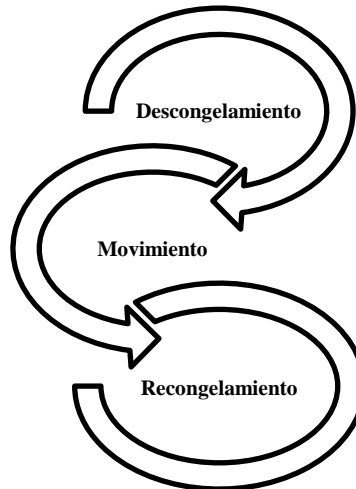


Ilustración 9: El cambio como proceso

Fuente: Elaboración propia

El **movimiento** según estos autores constituye el cambio per se y se conforma de tres sub fases que son: inicio del cambio, la peor situación y el cambio en si.



Ilustración 10: Etapa del movimiento dentro del proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se identifica la fase de recongelamiento, en esta se alcanza la situación deseada o como lo denominan los anteriores autores, un nuevo estado de equilibrio.

Otros autores visulizan al cambio como un proceso y lo dividen en tres etapas, “las tres etapas que debe tener un proceso de cambio: diagnóstico o preparación, cambio y consolidación o refuerzo (Ronco y Lladó, 2000; Rickars, 2001)” (Mendoza Alcocer, Novelo Herrera, Flores Galaz , & Mendoza Alcocer , 2009).

Lawrence y Lorsch como se cita en (Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014) expresan que el proceso de diferenciación e integración organizacional ya no bastará únicamente la articulación de las variables internas, sino además su correspondencia con el entorno en el que opera la empresa. Lo anterior implica que factores exógneos o externos como política, cultura, clientes, tecnología, institucionalismo, etc, cobran igual o mayor importancia que los factores ineternos y llevan a las organizaciones a adaptarse para poder alcanzar la supervivencia en el tımepo, ya que solo cambiando se pueden sobreponer a las imposiciones de su entorno (González Millán, Rodríguez Díaz, & Mairena Herrera, 2014).

¿Qué modelos de cambio de identifican?

Se identifican cuatro modelos del cambio organizacional que permiten entender el comportamiento de la organización frente al cambio.

Modelo humanista

Este modelo depende de tres componentes (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011):

1.Cambio de las personas: implica una administración participativa, liderazgo fundamentado en la comunicación, acción participativa voluntaria en la toma de decisiones y compromiso para generación de un ambiente propicio; **2. Desarrollo organizacional:** se diagnostica la cultura de la organización y se establece conjuntamente con la dirección una visión de cambio. Lleva a diseñar nuevas estrategias y se desarrolla un proceso de aprendizaje para desarrollar

conocimientos, habilidades y actitudes; **3. Desarrollo Humano:** se centra en el progreso de las personas, sea este individual o grupal; **4. Equipos auto dirigidos, auto regulados y de alto rendimiento:** se faculta a los equipo a asumir el liderazgo del trabajo que realizan, autorregulando sus acciones.

Modelo basado en el proceso administrativo.

Se centra en los cambios del proceso administrativo, fundamentado en criterios de eficacia y eficiencia, y aspectos de gestión de la calidad como las normas ISO 90000.

Modelo de mejora de procesos.

Mediante la reingeniería se centra en el proceso.

Modelos del siglo XXI

Fundamentado en la innovación, usa la inteligencia creativa, administran el conocimiento que adquieren y el aprendizaje radica en la forma de aprender de la organización.

¿Qué es un agente del cambio?

Este es otro concepto de interés y de importancia. Se concibe como tal a aquellas personas que funcionan como un catalizador, como una persona que atrae, conforma y agrupa fuerzas, opiniones, sentimientos, etc. Estas personas se comprometen y asumen la responsabilidad de administrar los cambios que se generan. El campo de acción o área de intervención en las cuales actúan esta personas son tres. 1. Las personas que conforman una organización; 2. La estructura de esa organización y; 3. La tecnología con que cuenta la organización.

Definición conceptual del concepto cambio organizacional.

Supraordinada

El cambio es un estado, situación, modo de ser o existir de una persona o cosa.

Exclusión

Diferente de la inmutabilidad ya que esta, implica una cualidad de aquello que no cambia y al no cambiar no está sometido a una condición temporal, es decir no depende del tiempo.

Isoordinada

Es un estado de constante de alteración, variación o modificación. Implica la transición de un estado a otro y obliga a hacer las cosas de manera diferente en relación a una situación inicial. Motiva la modificación de un estado, condición o situación inicial pasando a una nueva. Transforma las características, altera las dimensiones o aspectos significativos. Se lo considera un fenómeno por ser una cosa inmaterial, un hecho o un suceso que se manifiesta y que solo puede ser percibido a través de nuestros sentidos o nuestro intelecto. Tiene marcada incidencia en la eficiencia y la estabilidad de la organización. Constituye una corriente que se mueve con su propia fuerza, siendo habitual, común o frecuente y sucede muy a menudo. Entiende todo lo existente no como una cosa sino como un proceso y es desigual ya que no todos los procesos se desarrollan a la misma velocidad por ende está sometido al tiempo. Las razones por las que ocurre el cambio: desarrollo productos y servicios, nuevas tendencias administrativas, presiones del entorno, problemas financieros, acomodamiento en el mercado, alianzas estratégicas, nueva tecnología, transformaciones en el entorno social, político y económico, políticas mundiales, el papel del estado, competencia global, y desastres naturales. En las organizaciones se generan

reacciones ante el cambio: deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva apoyo activo. Son factores que afectan al cambio: la visión clara, logros establecidos e identificación de prioridades; compromiso de la organización; trabajo en equipo; interacción de equipos de trabajo; asumir cambio como propio; brechas de opinión alta dirección, niveles intermedios y operativo. Son fases del modelo básico: precisarlo; planificarlo; implementarlo; y seguimiento. Apreciado como un proceso se conforma de inicio, situación crítica y cambio per se; preparación cambio y consolidación. Se asocia a la capacidad de adaptación que tiene las organizaciones y si estos cambio son situaciones adversas la capacidad de reponerse se denomina resiliencia

Infraordinada

Son tipos o calificaciones de cambio en función de diferentes criterios. Por la resistencia al cambio puede ser voluntario o impuesto. Por el estudio de aspectos organizacionales: cultura organizacional, estrategia, aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y conducta del ser humano. Según criterios básicos: habitual y planificado. Según tres dimensiones básicas: por el contexto puede ser convergente y divergente; Por su contenido puede ser evolutivo y revolucionario; Por el proceso puede ser tangible o intangible. Según el área donde se produce: en la infraestructura; la estructura organizacional; tecnología; procesos; productos y servicios; cultura organizacional y comportamiento humano. Según la forma de interpretar el cambio: cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema; carencia-oportunidad; adaptación-transformación; estructuras- fluidos; continuidad-discontinuidad y pensamiento lineales-sistémicos.

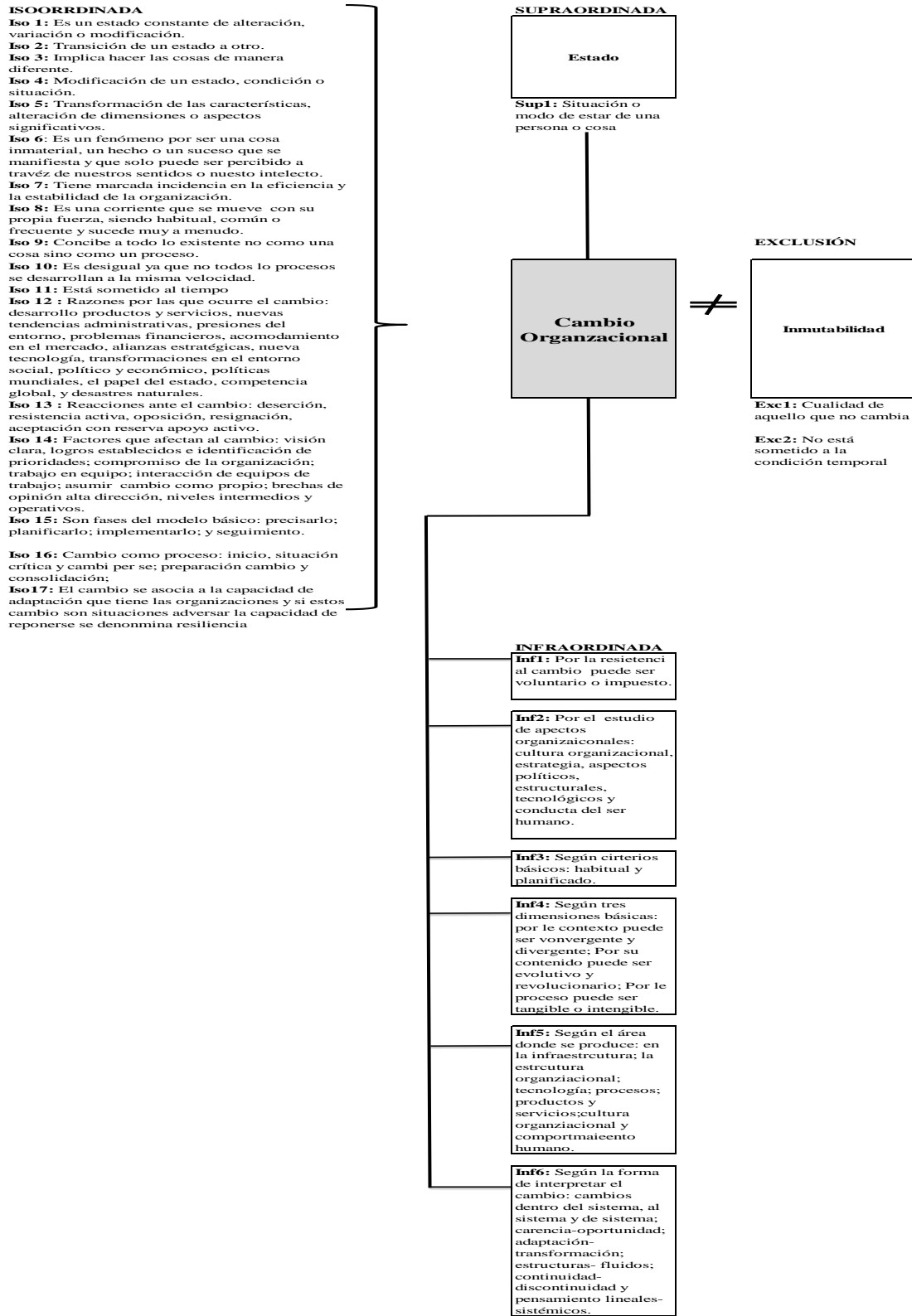


Ilustración 11: Mentefacto conceptual de cambio organizacional

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

(s.f.).

- Marín Idárraga, D. A., & Cuartas Marín, J. C. (2014). TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A LOS POSTULADOS CONTINGENTES Y DE LA CO-ALINEACIÓN ESTRATÉGICA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXII*, 153-168.
- Montealegre González, J. V., & Calderón Hernández, G. (Enero - Abril de 2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. *Revista Innovar*, 64-60.
- Acosta, C. (2002). CUATRO PREGUNTAS PARA INICIARSE EN CAMBIO ORGANIZACIONAL. *Revista Colombiana de Psicología*(11), 9-24.
- Alvarez Muro, A. (s.f.). *Ritmo*. Obtenido de <http://elies.rediris.es/elies15/cap26.html>
- Argandoña, A. (Abril de 2012). ¿Qué es y qué no es responsabilidad social? (I. B. Navarra, Ed.)
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Braidot, N. (2015). *Neuro Management*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Daft, R., & Steers, R. (1999). *Organizaciones : el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. (A. E. Chegade Durán, Ed.) Mexico: Limusa.
- Einstein, A. (s.f.).
- Fernandez Gago , R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García Rubiano, M., Camargo Arévalo , J., Cervera Rojas, A., Ramírez Hernández, A. M., & Romero Ureña, B. (Julio - Diciembre de 2010). Relación entre grupos / Equipos de trabajo y cambio orgnaizacional en una empresa comercializadora de la ciada de Bogotá. 4(2), 31 - 46.
- García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (enero - junio de 2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- García Rubiano, M., Rubio, P., & Bravo , L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *REVISTA DIVERSITAS – PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 3, 301-315.
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Mairena Herrera, J. (8,9,10 de Octubre de 2014). CARACTERIZACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

DEL VALLE DE SUGAMUXI. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-27.

Google. (s.f.). *Google*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=define+catalizador>

Hall, R. (2006). *Organizaciones, estructuras, proceso y resultados*. Prentice Hall.

Kahn, R., & Katz, D. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mexico.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración : una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Labarca, N., Ferrer, J., & Villegas, E. (Abril de 2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales, XII(1)*.

Liddell, H., Scott, R., & Stuart Jones, H. (13 de Agosto de 1996). *A Greek-English Lexicon*. Oxford University Press. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/A_Greek-English_Lexicon

Malott, M. (2001). Paradoja de cambio organizacional. *Trillas*.

Maristany, J. (1998). *La acción para el cambio: los elementos básicos para concretarlos*.

Mendoza Alcocer, L., & et. al. (s.f.).

Mendoza Alcocer, L., Novelo Herrera, R., Flores Galaz, M., & Mendoza Alcocer, A. (2009). ADAPTACIÓN AL CAMBIO: DIFERENCIAS ENTRE MILITANTES Y NO MILITANTES DE UNA ORGANIZACIÓN POLÍTICA. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XIX(1)*, 91 -111.

Pinilla, M. I. (Octubre de 2006). Mentefactos conceptuales como estrategia didácticopedagógica de los conceptos básicos de la teoría de muestreo aplicados en investigación en salud. *Rev. Cienc. Salud. Bogotá (Colombia) 4 (Especial)*, 62 -72.

Real Academia de la Lengua Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=WWXSc4r>

Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésimotercera edición. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=WAYmYNI>

Reina Valera. (1960). *La Santa Biblia*.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. (7 ed.). Prentice Hall.

Salem, R. (2013). Los retos del liderazgo mundial del siglo XXI. *Universidad San Francisco de Quito*.

- Schein, E. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo. (P. & Janés, Ed.)
- Shumpeter, J. (1934). The theory of economic development. *Harvard University Press*, 255.
- Toffler, A. (1973). *EL "SHOCK" DEL FUTURO*. (S. E. PLAZA & JANES, Ed., & J. F. ALEU, Trad.) Barcelona: Editores Virgen de Guadalupe, 21-33 ESplugas de Llobregat (Barcelona).
- Vives, A. (24 de Febrero de 2015). *diario_responsables. La RSE global*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2016, de <http://diarioresponsable.com/opinion/19203eslomismosostenibilidadqueresiliencia>
- WIKIPEDIA. (17 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Ritmo>
- WIKIPEDIA. (22 de Septiembre de 2016). *Inmutabilidad*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Inmutabilidad>
- WIKIPEDIA. (12 de Diciembre de 2016). *Responsabilidad social corporativa*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa
- WIKIPEDIA. (13 de Noviembre de 2016). *WIKIPEDIA*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>
- Zapata Rotundo, G., & Maribal Martínez, A. (Abril - Junio de 2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(1110), 79-98.

Contenido

Introducción	4
¿Qué son los mentefactos conceptuales?	5
¿Qué se entiende por cambio para las organizaciones?	6
¿Qué es la resiliencia?.....	12
¿Cuáles son las reacciones que se adoptan ante el cambio en la organización?.....	14
¿En qué consiste la resistencia al cambio?	15
¿Desde dónde se puede enfocar el estudio del cambio en la organización?	16
¿Cuáles son los tipos o clasificaciones de cambio organizacional que se identifican?	17
¿Cuáles son los factores que podrían afectar el cambio organizacional?	19
¿De qué formas se puede interpretar el cambio?	20
¿Cuáles son las fases de un modelo básico de cambio?.....	20
¿Cómo se concibe el cambio como un proceso?	20
¿Qué modelos de cambio se identifican?	22
¿Qué es un agente del cambio?.....	23
Bibliografía	27

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Motivos del cambio en una organización	9
Ilustración 2: Shock del Futuro de Toffler.....	10
Ilustración 3: Reacciones al cambio de Furnham	14
Ilustración 4: Aspectos que revela la resistencia al cambio de una organización.....	15
Ilustración 5: Enfoques para el estudio del cambio según García Rubiano, Rojas Y Díaz	17
Ilustración 6: Tipos de cambio según Maristany	18
Ilustración 7: Tres dimensiones básicas del cambio según Castro, Calvo de Mora y Diez Martin	18
Ilustración 8: El cambio según el área de la organización donde ocurre según García Rubiano, Rojas y Díaz.....	19
Ilustración 9: El cambio como proceso.....	21
Ilustración 10: Etapa del movimiento dentro del proceso de cambio.	21
Ilustración 11: Mentefacto conceptual de cambio organizacional.....	26