

# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA TAREA ESTRATÉGICA

*PROYECCIÓN HUMANA, Número 161, Año 13, Mayo 2004*

---



## UN ENFOQUE INTEGRAL DEL CAMBIO

Si bien el cambio ha sido una constante desde el origen mismo del universo, la velocidad a la que hoy en día suceden las cosas y las fuertes repercusiones que casi cualquier transformación puede tener en un mundo global e interconectado, hacen que la necesidad de hacerle frente de manera efectiva y oportuna se vuelva cada vez más crítica para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

Desde los orígenes del Desarrollo Organizacional, allá por la década de los sesenta, se ha señalado la importancia de contar con una metodología que permita hacer frente al cambio, desde dos perspectivas: la adaptativa, que consiste en poder responder adecuadamente a él cuando se presenta, y la proactiva, que busca llevar a cabo por iniciativa propia las transformaciones que se requieran para asegurar la permanencia del sistema. En ambos casos es indispensable conocer al entorno en el que opera la organización, tanto en lo que respecta a su situación actual como a sus tendencias futuras.

Hoy en día, el enfoque original ha evolucionado a lo que se conoce en español como Administración Estratégica del Cambio y en inglés como *Change Management*. Quizá en lo que más se hace énfasis ahora es en el carácter sistémico del cambio, que implica considerar que éste se da como resultado de la convergencia de una gran cantidad de variables interdependientes, y no como una simple relación lineal de

causa-efecto.

Entonces, tanto para entenderlo como para realizarlo, se requiere conocer todo ese complejo de factores que en un momento dado hace que las cosas transiten de una situación A a una situación B (lo que, a fin de cuentas, constituye la esencia misma del cambio).

## **ACEPTAR LA NECESIDAD DEL CAMBIO**

El punto de arranque del proceso de administración estratégica del cambio es, sin lugar a dudas, el reconocimiento de la necesidad de cambiar; sin él, nada será posible. Kurt Lewin, uno de los pioneros en esta materia, llamaba a esta primera etapa “descongelamiento”. Algo debe alertar a algunos de los integrantes de la organización, en el sentido de que el estado de cosas prevaleciente tiene que cambiar si se desea hacer frente exitosamente a los nuevos retos externos e internos que se presentan. A partir de esta conciencia de que hay que hacer las cosas de manera diferente, o incluso cosas diferentes, la maquinaria del cambio se echará a andar.

Las señales de alerta pueden ser muy variadas, y abarcan desde problemas (indicadores de que algo ya anda mal) hasta amenazas (indicadores de que algo podría salir mal a futuro si no se actúa a tiempo) y oportunidades (lo que significa que el cambio no sólo se da por situaciones consideradas negativas, sino también por situaciones positivas que podrían mejorar, y que por este solo hecho se vuelven insatisfactorias).

Una vez que la organización, o algunos de sus integrantes, perciben y aceptan la necesidad del cambio, arranca formalmente el proceso para administrarlo, que supone tres estadios fundamentales: planearlo, implantarlo y evaluarlo, dándole el seguimiento adecuado. Si falla cualquiera de ellos, seguramente el objetivo buscado con el cambio no se logrará.

## **SITUACIÓN DESEADA VS. SITUACIÓN ACTUAL**

La planeación requiere a su vez de tres acciones clave: definir el estado o situación que el sistema debe alcanzar, diagnosticar su estado presente y elaborar la estrategia necesaria para cerrar la brecha entre ambos. Cabe hacer aquí la precisión de que al hablar de sistema nos referimos a la organización como tal o a cualquiera de los subsistemas que la constituyen, sean sus áreas (producción, administración, ventas) o sus componentes básicos (tareas, procesos, estructura, cultura, tecnología, gente). Lo importante es describir la situación en la que el sistema debería estar operando, a la luz de los retos que el entorno le plantea o le planteará a futuro.

Una vez precisada lo más claramente posible la situación que hay que alcanzar, se procede a determinar en qué medida el estado actual del sistema está lejos o cerca de ella, a través de las herramientas de diagnóstico que se consideren más adecuadas para el caso. Además, se detectan las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas que actúan sobre la situación actual, acercándola o alejándola, según sea el caso, de la

deseada.

Alrededor de este punto se genera a veces cierta polémica, ya que hay quienes defienden que la definición del estado futuro es el primer paso a dar en el proceso, y quienes opinan que es el diagnóstico el que debe abrirlo, para determinar a partir de él las acciones a seguir. Aunque ambas posiciones tienen argumentos a favor, en lo personal considero que, tratándose de la administración estratégica del cambio, es importante, y congruente con el enfoque, comenzarla con una idea clara de lo que se quiere, o requiere, para el funcionamiento óptimo del sistema. Esta es una manera de proceder más proactiva, además de que, al llevar a cabo el diagnóstico, se sabrá con mayor precisión lo que hay que investigar (que es, precisamente, el grado en el que actualmente hay congruencia en el sistema entre el ser y el deber ser).

Como quiera que se de la secuencia de acción entre la definición del estado deseado futuro y el diagnóstico de la situación actual, el resultado es que la comparación de ambos permite contar con información referente a la brecha (*gap*) existente entre uno y otra. Esto llevará a planear las estrategias a seguir, con una probabilidad mucho más alta de que sean las adecuadas, que si no se contara con los datos objetivos que un diagnóstico bien orientado proporciona.



## DE LA PLANEACIÓN A LA ACCIÓN

La planeación del cambio debe, por un lado, determinar claramente los objetivos a lograr y, por otro, contemplar todas las variables que estarán involucradas en él, a fin de asegurar en lo posible que no se presenten contingencias que amenacen el éxito del proceso al no haberlas previsto. Si bien es cierto que ningún proceso de cambio tiene asegurado un final feliz, también lo es que una buena planeación aumenta las probabilidades de que éste se de.

Entre los múltiples factores que hay que considerar en la planeación (tiempos, recursos, acciones a seguir, capacidad del sistema para soportar el cambio, parámetros de desempeño), resulta especialmente importante el humano, ya que es él quien finalmente, con su aceptación y apoyo, lo hará posible, o quien con su resistencia pasiva o activa lo impedirá, o por lo menos lo hará más difícil y lento. En este sentido, hay que identificar a la “masa crítica” del proceso, es decir, a las

personas y grupos que se verán involucrados en él y/o afectados por él.

En la medida en que se determinen los factores de resistencia al cambio que pudieran surgir en esta masa crítica y se ataquen adecuada y oportunamente, el proceso enfrentará menos obstáculos y conseguirá más rápidamente sus objetivos. Hay que destacar aquí el papel fundamental que juega una buena comunicación; si la gente conoce los porqués, cómo y cuándo del cambio, aceptará su necesidad, le encontrará sentido al proceso y le brindará el apoyo necesario. Si además la hacemos participar en él de alguna forma (desde contestar sus dudas e inquietudes hasta involucrarla en su planeación y ejecución), aumentará su compromiso.

También resultará crucial proporcionar a las personas los medios necesarios para que puedan llevar a cabo el cambio más fácilmente: tiempo, capacitación, tecnología, información, recursos económicos o cualquier otro insumo que se requiera para dar el resultado esperado.

Finalmente, la evaluación cierra el ciclo, a la vez que permite darle seguimiento cuando así se requiere, o tomar medidas correctivas cuando se detecta que los objetivos no fueron cumplidos cabalmente. Resulta obvio decir que si estos objetivos no fueron establecidos con toda claridad desde el inicio del proceso, no habrá manera de evaluar los resultados obtenidos. Resulta obvio, pero la verdad es que eso sucede con más frecuencia de la que podría pensarse.

Describir un proceso tan complejo como el de la administración estratégica del cambio en unas cuantas páginas hace que necesariamente se omitan algunos aspectos importantes y apenas se esbocen otros. Sin embargo, el ejercicio habrá dado frutos si el principal mensaje se logra transmitir: el cambio se dará de una u otra forma, porque el mundo en el que vivimos así es; por lo tanto, si somos capaces de establecer una estrategia que nos guíe a lo largo del camino, habremos incrementado sustancialmente la probabilidad de que las organizaciones en y para las que trabajamos, sean parte de ese pequeño porcentaje que puede sobrevivir, y desarrollarse, en un entorno caracterizado por una competencia feroz.