

EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN, UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA

Mtro. Carlos Alberto Ruiz Maldonado
aruizm@ipn.mx
Lic. Miguel Ranferi Silva Millán
mranferi@ipn.mx
Lic. Martha Adoración Cedillo Rivas
mcedillor@ipn.mx

Instituto Politécnico Nacional

Hacia el concepto de cambio

El Desarrollo Organizacional, en su base constituye un cambio planificado, mientras por otro lado, nuestra actualidad compone un tiempo de grandes modificaciones tanto de índole político, fiscal, económico, tecnológico, social, etcétera. De tal modo, el cambio constituye una constante en el mundo de las organizaciones.

El cambio representa un proceso de transformación que lleva a las cosas de un estado a otro (French y Bell, 1996). Entendido en ámbitos organizacionales, el cambio constituye el abandono de ciertas estructuras, procedimientos, conductas, etcétera, para dar cabida a otras que concedan un ajuste armónico y acorde al entorno imperante al momento. Para una organización, las demandas de un cambio pueden derivar de condiciones externas, como pueden ser los marcos gubernamentales o legales, por ejemplo; del mismo modo las exigencias de cambio pueden obedecer a panoramas internos, como pueden ser la integración o cambio de directores, baja de la rentabilidad, etcétera. En ambos casos, se debe comprender que se debe afrontar un cambio y atenderlo sin reservas.

Un cambio puede ser premeditado o accidental y su magnitud puede ser mínima o relevante. En su trascendencia puede tocar a algunos elementos de la organización o bien puede afectar a muchos de sus integrantes. El cambio puede darse de forma muy lenta o también puede atacar rápidamente. En su consecuencia, el cambio puede resultar muy radical o también un tanto matizado en el sentido de que el nuevo orden mantendrá ciertos rasgos característicos (French y Bell, 1996).

Tal posibilidad de cambio dentro de cualquier organización siempre estará latente, sin embargo, el Desarrollo Organizacional no refiere a un cambio cualquiera, considera un cambio planeado el cual dirige su meta hacia dos direcciones: en principio pretenderá lograr mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente. Posteriormente, intenta cambiar el comportamiento del colaborador (Robbins, 1987).

Por supuesto, el cambio implica ciertos niveles de desequilibrio que serán ajustados y estabilizados en un proceso de asimilación y adaptación. Polarizando esto hacia una ejemplificación en el marco de las Instituciones Educativas, podemos citar el caso de cuando éstas optan por adoptar un modelo educativo diferente y el desequilibrio que tal acción trae consigo. Sin embargo, hay que considerar que el Desarrollo Organizacional identifica al cambio más como una oportunidad que como una amenaza.

Resistencia al cambio en las organizaciones

Cuando la organización considera en su estado cierta estabilidad y a su vez percibe la amenaza de cambio ocurre una natural y esperada reacción: la resistencia al cambio. Ésta puede identificarse a partir del choque de dos fuerzas, la primera, las fuerzas restrictivas (los obstáculos y resistencia al cambio) y segundo, las fuerzas impulsoras (los factores de transformación y motor de cambio). (Audirac et al., 2005).

La resistencia al cambio formula un fenómeno psicosocial que implica un efecto que irá del plano individual al colectivo. "La capacidad de cambio organizacional se torna lenta y la medida de involucramiento de las personas en los procesos de cambio es inversamente proporcional al grado de resistencia". (Robledo, 2009:54). Es decir, que cuanto mayor resistencia exista de los miembros hacia

el cambio, menor será su actitud de involucramiento con éste. No obstante, la negativa al cambio puede ir más allá que tan sólo a lo que refiere al nivel de involucramiento, es también una reacción, que en alguna medida puede resultar natural dado que refleja conductas de defensa por parte de los miembros de la organización, entre ellas: miedo a lo desconocido, a la desinformación, temor de abandonar lo ya dominado y enfrentar la necesidad de aprender y adoptar nuevos conocimientos, o bien, recelo de aceptar nuevas autoridades. Tales circunstancias y panorama de oponerse a las transformaciones se manifiestan a través de la percepción singular de cada uno de los individuos, y también es notoria al mirar a la organización como grupo, de ahí la consideración de diferenciarlas como resistencia individual y resistencia organizacional.

Los principios de la resistencia al cambio de manera personal se encuentran fuertemente relacionadas con necesidades y percepciones claramente particulares, en este marco Robbins (1987) distingue cinco principales condiciones que suelen promover la resistencia: hábitos, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información.

Hábitos: en el cuadro de complejidad que involucra la vida en su conjunto (personal, cotidiana, familiar, profesional, etcétera), el ser humano encuentra cierta seguridad y confort en formas de conducción determinadas y repetitivas, que no le exigen más de sí en su ejecución y desarrollo, en este caso, el cambio que atenta directamente contra estas estructuras de comportamiento significa una amenaza para el individuo que en respuesta actuará con rechazo.

Seguridad: algunas personas miran al cambio como una amenaza, puesto que les significa la pérdida de certezas y falta de equilibrio de su seguridad.

Factores económicos: las dudas con respecto a los ingresos económicos que pueda traer consigo un cambio también conforman un agente de resistencia individual al cambio, ya que, aunado a otras dudas, el imaginar deseabilidad económica constituye una de las barreras a las que se deberá enfrentar.

Temor a lo desconocido: el cambio trae consigo lo novedoso, la transformación que descarta las situaciones conocidas para dar paso a la transición, y es bajo estas características que a su paso confrontará actitudes negativas y de rechazo.

Procesamiento selectivo de la información: los individuos a través de su percepción crean un ambiente, consecuencia de las interpretaciones e impresiones de su entorno a las cuales fijan un significado; en este sentido, para mantener la seguridad de ese ambiente creado asumen posiciones en las que escuchan aquello que quieren escuchar e ignoran lo que les represente una amenaza, de este modo suelen revelar una inmediata aversión al cambio, ignorando cualquier argumento así sea cuando éste detalla los beneficios que traerá consigo la transformación (Robbins, 1987).

A modo de conclusión

En toda organización, por naturaleza, siempre coexiste la resistencia al cambio, dado que al quedar constituida por individuos que de manera singular afrontarán hábitos, al hablar en su conjunto, la organización adoptará prácticas de ejecución y ejercicio establecidas, que evidentemente sus integrantes defenderán por su cualidad de conocidas, creando así, una constante actitud a la defensiva hacia todo lo que pueda significar un cambio.

En consecuencia, ya sea bajo la condición de un cambio inminente, o en general, bajo cualquier circunstancia, la conducta de los integrantes de la institución siempre será relevante para la acción de ésta, construyendo así un marco denominado Comportamiento Organizacional.

Referencias

1. Audirac, C., et. al. (2005). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas
2. Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo México: McGraw Hill*
3. Beckard, R., (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos, México: Adison- Wesley*

4. Brunet, J (1993). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnóstico y Consecuencia*. México: Trillas: Autor.
5. Ferrer, P. (1998). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Trillas
6. French, W., y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación
7. Furnham, A., (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
8. Lafourcade, P. (2003). *La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros*. México, Trillas.
9. Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México, McGraw-Hill México, McGraw-Hill
10. Robbins, S (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall
11. Robledo, E., (año). *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas.