

Boggino, Guillermo

Gestión del cambio organizacional en sus visiones epistemológica, ontológica, metodológica y axiológica

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario N° 11, 2015

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Boggino, G. (2015). Gestión del cambio organizacional en sus visiones epistemológica, ontológica, metodológica y axiológica [en línea]. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 11. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/gestion-cambio-organizacional-visiones.pdf> [Fecha de consulta:.....]

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN SUS VISIONES EPISTEMOLÓGICA, ONTOLÓGICA, METODOLÓGICA Y AXIOLÓGICA

Boggino, Guillermo²

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen

La idea de este artículo es efectuar algunas comparaciones entre los conceptos de gestión del cambio organizacional de tres autores, dos de ellos tradicionales en temas de change management y la visión de un destacado autor argentino, experto en temas de comportamiento organizacional.

Palabras clave: Gestión del Cambio, Aprendizaje- Campo de Fuerzas- Coalición interna.

La estructura del libro de J Kotter “El Líder del Cambio” consiste en tres partes bien diferenciadas a saber:

Parte I: Desarrolla los distintos errores que comenten las organizaciones en el esfuerzo del cambio y sus consecuencias, una introducción a las ocho etapas para dar origen al cambio y una excelente visión acerca de la diferenciación entre administración versus liderazgo, y como pueden plasmarse ambos conceptos en la creación de una cultura corporativa.

Parte II: Desarrolla las ocho etapas del cambio: 1) infundir el sentido de premura, 2) crear la coalición conductora, 3) desarrollo de una visión y estrategia, 4) comunicar la visión de cambio, 5) facultar a empleados del poder para emprender las acciones pertinentes, 6) generar logros a corto plazo, 7) consolidar ganancias y generar más cambios y finalmente 8) arraigar los nuevos enfoques en la cultura.

Parte III: Describe las implicaciones del impacto del contexto, en una comparación de las organizaciones del siglo XX versus las del siglo XXI, analizando tres aspectos claves de análisis: la estructura, los sistemas y la cultura. Finalmente elabora un esquema de habilidades que todo líder debe generar para un “aprendizaje perpetuo” en busca de construir organizaciones dinámicas y adaptables.

²guillermo_boggino@uca.edu.ar

Los enfoques o visiones que haremos en este trabajo son: Epistemológico, Ontológico, Metodológico y Axiológico:

ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

Según la bibliografía las organizaciones son consideradas como sistemas, las cuales poseen los siguientes elementos básicos:

- Se producen por sí solas.
- Tienen autonomía.
- Conservan los rasgos de identidad frente a las perturbaciones del medio externo (invariancia).
- Siguen operando ante cambios de condiciones.
- Autocontrol.
- Capacidad de autor renovación estructural frente a las crisis.

Existen dos paradigmas que explican a las organizaciones.

Paradigma de la Simplicidad

Este paradigma define a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente en busca de objetivos y reguladas desde afuera. Los síntomas son aislados y el pensar es dividido. Tiene un predominio de articulaciones jerárquicas, los objetivos son los elementos integradores de las conductas individuales, los cambios organizacionales se determinan por el medio ambiente externo y se tiende hacia el orden y el equilibrio. La unidad se logra cuando todos piensan iguales, no hay lugar para la diversidad.

Las organizaciones sociales son consideradas como sistemas duros por tener poca interacción entre sus componentes y esto determina una pobre visión de la realidad.

La organización se produce en una puja de fuerzas de distintas intensidades y direcciones entre las cuales predominan las externas.

Paradigma de la complejidad

La característica de este paradigma es que supone fuerza internas a la organización, de múltiples fuentes, que ejercen presión en distintas direcciones y son estas las que programan los procesos.

Dichas fuerzas interactúan en forma simultánea, complementaria y antagónica provocando orden y desorden, diversidad, incertidumbre y tensiones propias de los antagonismos internos.

En este paradigma pueden generarse, ante pequeños desvíos iniciales en el desequilibrio de fuerza, grandes cambios desproporcionadamente alejados de los estados originales por efecto de amplificaciones sucesivas. Este tipo de organizaciones son consideradas sistemas blandos.

Las experiencias en este tipo de sistemas, tienen poca probabilidad de repetición por tal razón las predicciones de los estados futuros del sistema carecen de explicaciones científicas.

Organizaciones del Siglo XX

Estas organizaciones tienen una estructura burocrática obstaculizadora de los cambios que impide la adaptación en tiempo y forma a las necesidades en constantes modificaciones de nuestro tiempo.

La alta dirección es la que dirige, los tiempos les resulta suficiente ya que el ritmo es moderado.

Las expectativas están puestas en que el desempeño será el adecuado. El funcionamiento se caracteriza por numerosos procedimientos que requieren de complicadas interdependencias internas.

El desempeño se realiza con poca necesidad de sistemas de información, el acceso a los datos de la organización es exclusivo de los ejecutivos al igual que la capacitación.

El control es intenso destruyendo toda posibilidad de surgimiento de individuos capaces de aportar una mejor dirección, se carece de estímulo para esta finalidad e incluso hasta se castiga a los que desafían esta situación.

La cultura se centra hacia el interior de la empresa, esta es centralizada y política. Es opuesta a correr riesgos, se mira solamente hacia adentro de la organización y se piensa que los resultados no los justifican dejando de lado la visión externa.

Organizaciones del Siglo XXI

Este tipo de organizaciones no tienen una estructura burocrática, poseen menos empleados y pocas reglamentaciones. Los niveles de conducción son pocos y las funciones se delegan con mayor facilidad.

Las expectativas en la alta dirección siguen siendo que le corresponde la dirección pero los empleados de menor nivel tienen a su cargo la administración. El trabajo en equipo es fundamental para un buen desempeño.

La organización no necesita mayor interdependencia entre las partes internas para servir a los clientes y eso se debe a que la política y los procedimientos no lo requieren.

Los sistemas de información para el desempeño son numerosos, los datos proporcionados son fundamentalmente sobre los clientes. Estos datos son difundidos sin restricciones.

La capacitación es amplia, todos la necesitan y se crea un ambiente facilitador de nuevos talentos. Los empleados, con mayor autoridad conforman jerarquías mucho más planas y son más propensos a correr riesgos.

La cultura está orientada hacia el exterior de la organización, todos los integrantes poseen suficiente autoridad por tal razón la toma de decisiones es acelerada. La tolerancia al riesgo es muy amplia.

Entre las fuerzas externas e internas mencionadas y que interaccionan para las alteraciones organizacionales y que tienden al aprendizaje, se encuentran como factores del siglo XXI los nuevos procesos tecnológicos (TICs) que generan innovaciones, nuevos sistemas administrativos, globalización con su impacto en fusiones, absorciones, etc., nuevos estilos de liderazgos, resizing, outsourcing, focalización en la atención de clientes, encadenamientos organizativos, implementación de best practices, la consideración importante sobre los aspectos humanos y técnicos del cambio, asimilable a la visión socio-técnica de las

organizaciones, concepto que surgió a partir de los estudios de Tavistok (Inglaterra) en el estudio de los teaching y learning groups.

Hoy día en general todos los autores, independientemente de las visiones de la bibliografía del presente, trasuntan el cambio de paradigma hacia organizaciones más flexibles, piramidalmente achatadas con menos niveles (estructuras orgánicas), con un comportamiento en donde el cambio es lo permanente, la inestabilidad es dinámica, el concepto de auto-organización es el signo de la complejidad, la teoría del caos asume plena vigencia, y las transformaciones culturales individuales y organizativas deben ser la constante.

ENFOQUE ONTOLÓGICO

La ontología es aquello en lo cual se fundan o consisten los entes, se ocupa de las esencias. Esta tiene por objeto estudiar al ser como es a diferencia de la deontología que se ocupa del ser como debe ser y aplicado al estudio de la organización describe como es ésta.

En las organizaciones está relacionada con las contradicciones básicas y el modo en que se resuelven aquellas específicas del diseño y las metáforas que caracterizan a la organización y su incidencia sobre el diseño.

En el aspecto ontológico se destaca una diferencia paradójica que caracterizan a la Modernidad y a la Posmodernidad; en la primera es el orden como principio organizador mientras que en la segunda es el caos el que brinda una oportunidad de mejorar a través de la resolución de las crisis.

Los principales puntos ontológicos que diseñan la organización abordado por el texto son:

- La metáfora que caracteriza a la modernidad es que la organización es una máquina que trabaja en perfecto orden, cada pieza en su lugar brindando la misma salida con respecto a la entrada, mientras que la metáfora de la posmodernidad caracteriza a la organización como un ser vivo que se adapta al medio ambiente, interactuando con éste, ubicándose y que en ocasiones escapa al raciocinio.

- El diseño es resolución de contradicciones dialécticas, por lo tanto este transcurre en el marco de una tensión entre omnipotencia y la impotencia, entre el arrojo y el miedo de poder resolver.

Este análisis admite soluciones combinadas entre ambos polos de las tensiones sin eliminar el opuesto al elegido. Solo puede pretender resolver todo quien tiene una visión excesivamente simple de lo que enfrenta.

- Perspectivas disciplinarias que representan cada una de ellas una parte de la organización y se expresan mediante la posición de la tensión interna que ocupa cada una en su contradicción.

Existen tres Dominios que configuran a la Identidad de toda organización, a saber:

a) Dominio de los PROPOSITOS (razón de ser) bajo el estudio de la filosofía y sociología,

b) Dominio de las RELACIONES (deseos, ideología, roles, afectos, etc.) bajo el estudio de la Psicología, Psicología Social y Ciencias de la Comunicación, entre otras,

c) Dominio de las CAPACIDADES EXISTENTES (recursos y sus financiamientos) bajo el estudio del Derecho, Economía, Administración, Antropología, etc.

El diseño multidisciplinario de una organización tiene presente todas las disciplinas mencionadas debiendo todo administrador tenerlas presente.

- Niveles de recursividad de la organización que comprende al diseño tomado por una organización mediante decisiones que afectan en un nivel, el que tiene la experiencia y son tomadas en otro nivel superior como es habitual.

El “Líder del cambio” propone como debe ser una organización para nuestros tiempos y en ese esfuerzo brinda algunos argumentos que abordan los aspectos ontológicos justificados en que el ritmo de cambios en el mundo de los negocios continuará la tendencia de aceleración. La competencia feroz provoca altos riesgos y también buenas oportunidades.

- La premura es necesaria porque las organizaciones se transforman con mayor facilidad y necesitan un ámbito que cambie con rapidez.

- El trabajo en equipo se justifica ante los numerosos y constantes cambios, un individuo no es suficiente para absorberlos.

- El desarrollo del liderazgo es fundamental, el desperdicio del talento resulta muy costoso.

- Facultar con autoridad a los empleados permite que los directivos se centren en el liderazgo.

- Eliminar la interdependencia innecesaria conduce a mayor rapidez y bajo costo.

- La adaptación cultural corporativa es necesaria para innovar y enfrentar los cambios permanentes a bajo costo.

Se mencionan también dos aspectos claves:

- La MAGNITUD del cambio en el cual intervienen temas como tiempo para implementar el cambio, cantidad de personas impactadas, grado de colaboración interfuncional, impacto en las competencias centrales, aspectos que requieren cambios (tecnología, cultura, etc.).

- La PROPENSION al cambio, esto es el entendimiento de la necesidad del cambio, grado de consenso gerencial y apoyo, historia pasada, recursos dedicados y número de iniciativas simultáneas.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Existe según la visión de Schvarstein tres dimensiones del cambio, que están estrechamente vinculadas con los dominios organizacionales, a saber:

1) Dimensión socio-política que enlaza los Propósitos con las Relaciones,

2) Dimensión cognitiva que vincula las Relaciones con las Capacidades Existentes

3) Dimensión administrativa que relaciona las Capacidades Existentes con los Propósitos.

La primera de ellas implica que existe intencionalidad en generar el cambio, por lo que generará tensiones necesarias en el personal de la estructura debiéndose desarrollar una “Agenda Socio-

Política” que intente aunar los objetivos de la organización con los intereses personales.

La segunda dimensión tiene que ver con la necesaria capacitación de los miembros de la organización, en aquellas habilidades cognitivas que impactarán con el proceso de cambio diseñado, o sea, aprender o reaprender a través de la “Agenda Cognitiva”. Finalmente la tercera dimensión implica diseñar la mejor forma de administrar los nuevos recursos, teniendo en cuenta las distintas herramientas que dispone el arte del management actual, generando la “Agenda Administrativa”.

Como todo cambio significa diseño, para llevar a cabo el mismo, es necesario introducir el concepto de “Operador Organizacional”, es decir, la “palanca” necesaria que intervendrá en el proceso de cambio. Estos operadores pueden ser internos o externos. Entre los primeros podemos encontrar al tiempo y al espacio físico; el lenguaje que forma parte de la cultura; participación en la toma de decisiones generando una adecuada descentralización a la que debo fortalecer con el empowerment; mejorar la distribución de la información que acompaña a la posibilidad de mejorar la discrecionalidad de los subordinados; mejorar los sistemas de trabajo logrando especializaciones tanto verticales como horizontales tendiendo al “enriquecimiento” del puesto de trabajo (Herzberg) en lugar de su agrandamiento; los sistemas de control buscando la concepción del “autocontrol” en función de los objetivos preestablecidos; las normas y procedimientos plasmados en un Manual que define los roles y el status de cada subordinado; los procesos de inducción o socialización y normas de gestión del área de recursos humanos; finalmente las prácticas gerenciales entre las cuales se destacan los distintos estilos de liderazgos. Entre los operadores externos seguramente encontraremos los condicionantes externos del mercado que afectan a cualquier organización, a saber: situaciones socio-políticas, la economía, los aspectos culturales, los grupos de presión social, la competencia, etc.

Para J. Kotter, la metodología del proceso de cambio se desarrolla en ocho etapas, a saber:

- 1) infundir el sentido de premura: que significa analizar el mercado en cuando a oportunidades y amenazas, identificando la “crisis” actual o potencial
- 2) dar origen a la coalición orientadora: integrar el equipo que llevará adelante el proceso de cambio con el suficiente poder siendo los “agentes del cambio”
- 3) desarrollar una visión y su correspondiente estrategia: cómo lograr una visión compartida en toda la estructura acerca de la necesidad del cambio
- 4) comunicar dicha visión: la comunicación debe contener todas las características necesarias para que sea efectiva
- 5) facultar al resto de la estructura para la acción: modificando los diseños de departamentalización, desarrollando herramientas como el empowerment, apoyados con capacitación, coaching y mentoring, etc.

6) generar triunfos a corto plazo: ir logrando pequeños cambios proporcionan evidencias de efectividad, los agentes de cambio se retroalimentan elevándose la moral y la motivación, los superiores siguen apoyando el proceso y los detractores o resistentes al cambio comienzan a ser colaboradores

7) consolidar las ganancias y generar más cambio: ganancia como sinónimo de logro que genera credibilidad, apoyo de los niveles superiores a través de su liderazgo que generan más liderazgo en los niveles inferiores mejorando las interdependencias, dando como resultado nuevos proyectos de cambio

8) arraigar los nuevos enfoques en la cultura: todos los pasos anteriores deberán concluir en un mejor desempeño organizacional, teniendo como premisa la mejora del comportamiento hacia los “stakeholders” (clientes, proveedores, competidores, estado, etc.), mejora de la productividad, mejora del liderazgo, mejor interdependencia en la estructura, etc. Estos cambios deben arraigarse en la nueva cultura

Para el autor Kurt Lewin, el cambio requiere de tres etapas:

1) Descongelar: implica tornar obvia la necesidad de cambio, esto es que el conjunto del management y empleados observen claramente la necesidad del mismo

2) Cambiar: se necesita de un “Agente de Cambio” profesional que ira alimentando los nuevos valores, aptitudes y comportamientos en los cambios de los procesos, logrando la internalización.

3) Recongelar: consiste en transformar en regla general, el nuevo patrón de comportamiento usando el apoyo o refuerzo

Causas de fallas en los Procesos de Cambio

En general las razones de los fracasos en la implementación de estos procesos de cambio son:

1) no existe intencionalidad de cambio: el grupo gestor no desea realmente el mismo

2) fallas estratégicas en la gestión del proceso: inadecuada identificación del foco del problema

3) falla en el encuadre del trabajo: error en el cronograma, definición de roles personales y de los recursos necesarios

4) fallas en la comunicación: los mensajes son contradictorios, tanto en lo que se refiere al proceso en sí mismo, como en el avance de la gestión y lo logros alcanzados

Para J. Kotter también existen errores comunes detectados:

1) permitir mucha complacencia, es decir no poder reconocer premuras por ausencia de crisis, existencia de recursos financieros, normas de desempeño bajas, objetivos organizacionales estrechos, etc.

2) no definir una coalición conductora o equipo de cambio con poder

3) no darle importancia a la visión compartida de la necesidad del cambio

- 4) mala comunicación
- 5) que los obstáculos que interrumpen el proceso, bloquee la visión
- 6) no arraigar el cambio como nueva cultura organizacional

Para los autores en definitiva las causas de las fallas son, en orden decreciente:

- 1) resistencias al cambio
- 2) limitaciones en los sistemas en uso
- 3) falta de compromiso de los ejecutivos
- 4) falta de un supervisor de nivel ejecutivo
- 5) falta de expectativas
- 6) falta de un equipo inter-funcional
- 7) equipo y habilidades inadecuadas
- 8) falta de involucramiento del personal
- 9) alcance del proyecto limitado

Algunas semejanzas y diferencias entre visiones de los autores

Las coincidencias de los enfoques son:

- El cambio es un proceso, con “etapas” o pasos necesarios que dan energía y motivación en función de los permanentes feedback
- Se consideran aspectos externos (políticos, económicos, etc.), como internos de las organizaciones (fortalezas y debilidades)
- Se necesita un “agente de cambio” ya sea individuo o equipo, o “coalición conductora”, u “Operador organizacional” que lidere el proceso
- Todos los procesos generan tensiones (resistencias) entre los individuos integrantes de las organizaciones ya que implicarán modificaciones en sus conductas y valores
- Consideran claves la descentralización o empowerment hacia los subordinados
- Necesidad de generar una visión compartida con los miembros de las organizaciones
- Existen errores tanto en la definición del foco del problema que requiere el cambio, como en el tránsito de los pasos del mismo
- Mucha importancia en el proceso de comunicación
- Se genera finalmente una nueva cultura organizacional que debe arraigarse
- Se producen fallas durante el proceso producto de situaciones, que en general los autores coinciden, provenientes de: tensiones intra-individuales, inadecuada comunicación de los alcances del cambio, falta de involucramiento, incapacidades manifiestas del personal, inadecuado Gestor del Cambio,

Los aspectos divergentes entre las visiones son:

Kotter no desarrolla una tipología de cambio, en cambio K. Lewin menciona dos tipos de cambio:

- 1) **Cambio evolutivo:** siendo éste gradual, de algún sector de la organización (reingeniería de procesos tipo Kaizen, incorporación TICs, etc.)
- 2) **Cambio revolucionario:** de gran impacto, de toda la organización, impacta a veces en la reputación de la misma (reingeniería de negocios, procesos de downsizing, fusiones, absorciones, etc.)

En autor L. Schvarstein menciona tres tipos de cambio:

- 1) **Conservativo:** cambios menores, modificatorios de los dominios y sus relaciones,
- 2) **Innovativo:** cambio de estructura y de relaciones,
- 3) **Destructivo:** implica cambio de Identidad.

Es decir desarrolla el cambio a partir de las dimensiones socio-política, cognitiva y administrativa como mecanismos de integración entre los dominios organizativos, en cambio

Kotter desarrolla las etapas del cambio de manera más general, sin efectuar divisiones de enfoques o de niveles en la estructura organizacional, y la tercera postura del material de análisis, según magnitud y propensión al cambio y al esquema mencionado de las reacciones ante las percepciones de los individuos.

ENFOQUE AXIOLÓGICO

Este análisis tiene su correlato con la sustentación de los valores que se encuentran en la lógica del paradigma del cambio programado o no. En dicha lógica que integran los PROPOSITOS, las RELACIONES y las CAPACIDADES EXISTENTES, los valores que interrelacionan los enlaces son: la “Asunción y adjudicación de roles” que integra racionalidad (de los Propósitos) con “Poder” (de las Relaciones), la “Capacitación” que integra poder con Usufructo (de las Capacidades existentes), y finalmente la “Productividad” que integra el Usufructo con la Racionalidad.

Este loop positivo genera un orden instituido, en la medida que la adjudicación de roles genere racionalidad (razón de ser) vinculando los objetivos organizacionales con los fines individuales.

Tal circunstancia permitirá la dialógica “cooperación-conflicto” en función de cómo se vinculen los aspectos de racionalidad versus poder.

En caso de acuerdo cooperativo seguirá la necesaria capacitación, es decir la adquisición de las aptitudes cognitivas necesarias por parte de los subordinados, que vinculen las relaciones con las capacidades existentes, buscando la eficacia en la utilización de los recursos existentes, visto la eficacia como logro de los objetivos. La dialógica “capacitación-ineptitud” vincula ambos dominios.

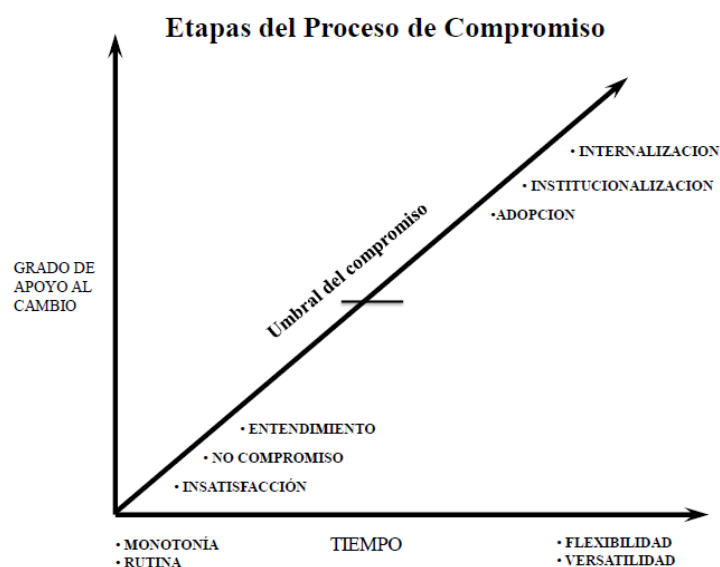
Finalmente en el enlace recursos existentes con los propósitos, la productividad como uso eficiente de las capacidades, vincula ambos dominios. La productividad no es solamente la relación cociente entre resultados con insumos como medida de desempeño, sino que implica

además capacidad de auto-organización, clima laboral, congruencia de objetivos, mejoras en innovaciones de procesos productivos, comerciales o administrativos, etc. Finalmente la dialógica “productividad-despilfarro” fundamentan las relaciones de ambos dominios mencionados anteriormente.

Si bien Kotter no desarrolla esta particular forma de analizar el aspecto axiológico del cambio, podemos mencionar que:

- La relación cooperación-conflicto la podemos asemejar a la necesidad planteada por Kotter de generar una coalición orientadora con suficiente poder para tener capacidad de dirigir el proceso de cambio, infundiendo en primera instancia el sentido de “premura”, o sea hacer el reconocimiento de la existencia de una crisis actual o potencial visto el análisis de mercado y realidades competitivas. Este mecanismo generará la visión compartida necesaria para disminuir el conflicto en las relaciones interpersonales (pasos 1 y 2 de Kotter). Asimismo se da este correlato con las FASES de la Institucionalización que van desde la Inmovilización (Fase de Desconocimiento), hasta la Internalización (Fase del Compromiso).
- La relación capacitación-ineptitud la correlacionamos con la necesaria capacitación planteada por ambas concepciones al hablar de que una vez planteada la visión compartida, es fundamental modificar la estructura para impulsar el cambio, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión (pasos 5 y 7 de Kotter)
- La relación productividad-despilfarro es asimilable a la mención de mejora del desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, una mejora del liderazgo y una administración más eficaz, en definitiva el éxito de la organización (paso 8 de Kotter). Esta productividad estará dada cuando los individuos de la organización objeto del cambio, se encuentren en la etapa de ACEPTACION, de INSTITUCIONALIZACION o de INTERNALIZACION del cambio dentro de su modelo de comportamiento.

Etapas del Proceso de Compromiso



BIBLIOGRAFIA:

“El Líder del Cambio”, autor John Kotter, Edit. McGraw Hill

“Teoría del campo de fuerzas del cambio”, autor Kurt Lewin, Edit. McGraw Hill

“Dinámica de la Personalidad”, autor Kurt Lewin, Edit. Morata

“La Inteligencia social de las Organizaciones”, autor L. Schvarstein, Edit. Paidó