

Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio

Organizational development and management of resistance to change

[10.47606/ACVEN/PH0148](https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148)

Alexander José Hernández-Lozada¹

<https://orcid.org/0000-0001-9667-900>

alexzhz@gmail.com

Marcelo Antonio Rangel-Romero^{1*}

<https://orcid.org/0000-0001-8710-7748>

marcelounerg@gmail.com

María Gabriela Torres-Suárez.

<https://orcid.org/0000-0001-5884-5450>

mgts4ever@gmail.com

Recibido: 03 enero 2022

Aprobado: 29 abril 2022

RESUMEN

Este artículo resulta de una experiencia reflexiva que vislumbra el Desarrollo Organizacional como campo de estudio, apoyado en las ciencias de la conducta, orientado al cambio organizacional consciente y planificado, basado en el abordaje analítico-reflexivo de la interrelación individuo-grupo-organización. Planteando como propósito develar los elementos inherentes al cambio planeado considerando la resistencia al cambio que provoca precisamente su implementación en una organización a partir de los postulados de Reddin. Se tejen una serie de consideraciones orientadas por un enfoque cualitativo que enfatiza la abstracción crítica, dadas a través de la argumentación dialógica; basada en la revisión documental elaborada en torno a los fundamentos teóricos del Desarrollo Organizacional con la intención de develar, comprender y reflexionar sobre el cambio planeado y su gestión, lo que deviene en un breve recorrido por la noción y caracterización del campo de estudio, la organización, el cambio y la resistencia al cambio; continuando con el abordaje de su gestión, enfatizando como prácticas inherentes al ser-agente de cambio la habilidad diagnóstica, la flexibilidad de estilo y la destreza situacional.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambio, resistencia al cambio y gestión asertiva del cambio organizacional, postulado de Reddin.

1. Universidad de Carabobo núcleo La Morita. Maracay-Venezuela

2. Autor de correspondencia: marcelounerg@gmail.com

ABSTRACT

This article results from a reflexive experience that glimpses the Development Organizational as a field of study, supported by the sciences of behavior, oriented to conscious and planned organizational change, based on the analytical-reflexive approach of the individual group organization. Posing as a purpose to reveal the elements inherent to the planned change considering the resistance to change that causes precisely its implementation in an organization from the Reddin's postulates. A series of considerations oriented by a qualitative approach that emphasizes critical abstraction, given through the dialogic argumentation; based on the documentary review elaborated in around the theoretical foundations of Organizational Development with the intention to unveil, understand and reflect on the planned change and its management, which becomes a brief tour of the notion and characterization of the field of study, organization, change and resistance to change; continuing with the management approach, emphasizing as practices inherent to the being-agent of change the diagnostic ability, the flexibility of style and situational skill.

Keywords: Organizational development, change, resistance to change and assertive management of organizational change, Reddin's postulate.

INTRODUCCIÓN

La naturaleza social (dinámica/cambiante) de las organizaciones ha suscitado el planteamiento de diversas e innovadoras formas de comprender la organización como de abordar los procesos administrativos-gerenciales inherentes a ella, orientados a favorecer tanto su productividad-efectividad, como la cohesión individuo-organización-sociedad, según el enfoque teórico que oriente la observación del fenómeno organizativo-administrativo.

Dentro de ese contexto, surge el Desarrollo Organizacional para finales de los años 60 y principios de los 70 en EE.UU, comprendido en principio como propuesta teórico-práctica orientada por los preceptos de las ciencias de la conducta y el enfoque de sistemas, fundamentada en la planificación e implementación de cambios radicales y fundamentales en la organización, que contemplan transformaciones de tipo estructural (respecto al organigrama, los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), técnico-operativo (relativo a la toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.), y socio-cultural (aspecto humano de la organización). Lo anterior, basado en los resultados del desarrollo de procesos de auto-análisis y la auto-reflexión dado de forma individual y grupal en la organización con el propósito de promover y facilitar crecimiento individual, el desarrollo grupal, el mejoramiento del desempeño organizacional, así como la sustentabilidad y permanencia de la organización en el tiempo. De todo esto, brota una nueva forma de concebir la relación individuo-organización-entorno, desde una perspectiva sistémica y situacional (French y Bell, 1995; Chiavenato, 2004). Sabiendo que como lo expresa Guízar-Montúfar (2013), que la interacción de

fuerzas externas e internas que interactúan entre sí para impulsar cualquier idea asociada a los procesos de cambio para impulsar el desarrollo organizacional.

A tenor de este hilo discursivo, surge la presente reflexión, orientada por una opción metodológica que, desde un enfoque cualitativo, enfatiza la abstracción crítica dada a través de una argumentación dialógica, basada en una revisión documental sobre los fundamentos teóricos del Desarrollo Organizacional. Ello con el propósito de develar los elementos inherentes al cambio planeado, considerando la resistencia al cambio que provoca precisamente su implementación en una organización a partir de los postulados de Reddin; y de reflexionar sobre la gestión del cambio, lo que deviene en un breve recorrido sobre los fundamentos epistemológicos que orientan el desarrollo organizacional como campo de estudio, a la organización como sistema complejo y al cambio como hecho inherente a la dinámica organizacional, esto seguido por la comprensión de la resistencia como elemento inherente al cambio planeado; a partir allí se aborda su gestión, enfatizando el rol del gerente o agente de cambio, tomando como referencia los postulados de Reddin (2004), sobre las habilidades necesarias inherentes al ser-gerente asertivo implícitas en el modelo de cambio planteados por dicho autor.

Marco Teórico

Consideraciones epistemológicas sobre el desarrollo organizacional

Entre los años 40 y 60 se desarrollaron en EE.UU, una serie de estudios alrededor de las dinámicas de grupo en las organizaciones (Lewis, 1945; McGregor, 1958, Blake y Horwitz, 1958; entre otros), como punto de partida de los denominados “programas de desarrollo organizacional” orientados al cambio sistemático de las organizaciones (French y Bell, 1995). De esta forma, el Desarrollo Organizacional (en adelante DO), prorrumpe, en principio, como término alusivo a los programas de entrenamiento total de las organizaciones en el marco de los postulados del enfoque del comportamiento, constituyéndose, posteriormente, en un movimiento teórico-práctico con características propias.

El DO ha sido documentado como esfuerzo (Beckhard, 1969; Schmutz y Miles, 1971), proceso (Burke y Hornstein, 1972; Vail, 1989; Marchan, 2003), estrategia (Bennis, 1969; Ramos, 2008) y como campo de estudio (French y Bell, 1995), orientado al cambio planeado y continuo del escenario de trabajo de una organización; apoyado en una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias del comportamiento, ello con el propósito de incrementar el desarrollo individual, los miembros de la organización en pro de suscitar la mejora del desempeño organizacional (Porrás y Robertson, 1992; Burke, 1994; French y Bell, 1995).

La noción DO alude a la naturaleza dinámica de la organización, contemplando una serie de factores endógenos o internos (estructura-cultura) y exógenos o externos (entorno) inherentes a ella, como la cualidad temporal y

gradual implícita en el crecimiento o desarrollo de sus potencialidades. De esta forma, se propone mejorar la relación entre el individuo, la organización y su entorno, como entre los componentes de la organización (la estrategia, la estructura y los procesos); por ello se encuentra estrechamente relacionado con la noción de cambio (abordada más adelante), que implica la ruptura con lo existente en la organización y que requiere una elevada capacidad de adaptación para garantizar su implementación, así como la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo de dicho ente.

Respecto a la concepción del proceso de cambio, este se ha basado, generalmente, en el modelo propuesto por Lewin (1945), que enfatiza el proceso general de cambio, concebido como producto de dos tipos de fuerzas: las fuerzas impulsoras, que ayudan a que se efectúe el cambio; y las fuerzas restrictivas, que impiden que el cambio se produzca en pro de mantener el *statu quo* organizacional preexistente. Según el autor, para modificar el estado cuasi estacionario de dichas fuerzas se requiere incrementar potencias que propicien el cambio, disminuir aquellas que lo impiden o combinar ambas tácticas; enunciados que se constituyen en los principios de las fases del modelo de cambio planeado Lewiniano: 1) fase de descongelamiento, que implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento; 2) fase de cambio o movimiento, que consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que implica el desarrollo de nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes; y 3) fase de re-congelamiento, que tiene como fin estabilizar a la organización en un nuevo estado de equilibrio, que frecuentemente, requiere del apoyo de factores como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

De lo antes expuesto, surgen tres variables que difieren en la cantidad de fases a desarrollar: El modelo tridimensional de DO de Reddin (1970), de tres fases; el modelo causal del desempeño individual y de la organización de Kilmann (1984), de cinco fases; y el modelo de cambio transaccional y transformacional de Burke y Litwin (1992), de dos fases o momentos de cambio.

Cabe destacar, la existencia de otros modelos de DO: Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley (1958), el modelo de diagnóstico organizacional de French y Bell (1995) y el modelo de cambio planeado de Faria Melo (1995), que enfatizan actividades o elementos específicos de la organización y desde allí plantean los pasos a seguir para el desarrollo de programas de DO que, igualmente, implican el desarrollo de un proceso diagnóstico (de recopilación de datos e información), de acción (planificación, coordinación y ejecución de actividades para la mejora del funcionamiento de la organización) y de administración o control (para asegurar el éxito del programa).

En ese orden de ideas, en razón a la magnitud de los factores inherentes al proceso cambio planeado, la presente reflexión concibe el DO como campo de estudio o de cocimiento de las ciencias administrativas, que aborda el proceso de cambio organizacional (objeto de estudio del campo), orientado por los preceptos de las ciencias de la conducta, el enfoque de sistemas y el enfoque situacional, con el fin de contribuir al éxito individual-grupal de la organización y por lo tanto,

su beneficio presente y futuro. De allí, que las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de la información deben poseer el rigor científico pertinente, orientado por los preceptos de la investigación-acción, resultado de la inserción de diversas disciplinas, principalmente la sociología, psicología y la antropología en el estudio de la organización y de los procesos administrativos inherentes a ella; y apoyado por la alta gerencia que, de forma activa, guía y alienta la mejora de la visión (viable, coherente y compartida de la naturaleza de la organización), la delegación de autoridad (conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos orientadas al desarrollo individual-grupal y al éxito de la organización), el aprendizaje (desarrollo de la capacidad de crear los resultados esperados) y los procesos de resolución de problemas (de auto-análisis y auto-reflexión para el diagnóstico, la resolución de problemas de crecimiento, de satisfacción, de desarrollo humano y de eficiencia organizacional); mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, que comprende el rol y la utilidad del agente-consultor-facilitador-gerente del cambio (interno o externo a la organización), la teoría y la tecnología.

De lo anterior, se infiere que las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macro sistema sometido a constantes cambios y transformaciones, que inducen al diseño de organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, generando la construcción de nuevas estructuras organizacionales, lo que conlleva a la modificación de su cultura organizacional, exigiendo, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (el organigrama, los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.), la cultura (el aspecto humano de la organización) y el clima organizacional (el aspecto social de la organización). A partir de dichos planteamientos resulta imperioso abordar las categorías implícitas a la noción de DO, la organización y el cambio.

La organización como sistema abierto, una analogía cosmovisionaria

Desde una perspectiva general, la organización ha sido concebida como conjunto social que mantiene una constante sinérgica y dinámica interacción con su medio ambiente y sus semejantes, bien sea clientes, socios, grupos sociales y otros agentes externos, influyendo sobre él y viceversa.

Bajo la luz de Etzioni (1972), se considera a la organización como un fenómeno histórico-social ligado a la humanidad, consistente en unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos que, en el marco del DO, adquiere una cualidad de sistemática, vislumbrada como un conjunto de partes, donde cada elemento se encuentra en constante interacción e interdependencia mutua, constituyendo un todo, orientado hacia el cumplimiento de determinados objetivos o propósitos y a su vez, en permanente relación e interdependencia con el medio ambiente.

Aunado a esto, se hace necesario destacar que el enfoque de sistemas fue formalmente traído al contexto de las organizaciones por Katz y Kahn (1966),

quienes desde un enfoque psicológico proponen ver las organizaciones de forma análoga a la de un sistema abierto.

A la luz de dichos autores, se conciben las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de crecimiento, auto-reproducción y de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea.

Figura 1. La organización como sistema abierto.



Fuente: Hernández, Rangel y Torres (2022).

Desde esta perspectiva holística, se plantea una sinergia relacional que comprende las entradas de insumos, procesos y salidas de la organización. En la figura 1 se evidencia la interrelación, insumos y resultados que, a su vez, refleja su dependencia del ambiente o entorno y de los elementos interactuantes (recursos, capacidades administrativas, tecnológicas y sociales y los resultados), lo que implica que las personas o grupos sociales o los departamentos de una organización dependen uno del otro y por lo tanto, deben trabajar conjuntamente.

De igual forma, se puede observar el papel fundamental y clave que juega el recurso humano como punto de partida de ese andamiaje sistémico, seguidamente los factores secundarios que el mismo va a necesitar para poder engranarse en la búsqueda del logro y producción de los resultados, los procesos inmersos dentro de esas capacidades y conocimientos que provienen de este recurso humano a la par de todas esos elementos que darán forma a la organización (basado en una metodología administrativa y tecnológica), y las salidas que, serían desde el punto de vista teleológico, la finalidad y el alcance obtenido producto de ese proceso integrador y transformador de los insumos como elementos de partida.

Por su parte, Navarro (2001), concibe las organizaciones como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, expresada en términos del sistema de roles, en cuya interrelación surgen nuevas propiedades, a modo de procesos psicosociales como la cultura, el liderazgo y la comunicación.

En este sentido, es importante resaltar que todo sistema, desde la visión o perspectiva que se plantee, trabaja con mejoramiento continuo, esto forma parte

de su ciclo de vida, permitiendo fortalecer las bondades del mismo, así como también, poder detectar sus posibles puntos de inflexión a fin de mejorarlos y optimizando la trazabilidad del sistema desde todas sus dimensiones previamente establecidas y definidas.

Por otro lado, la complejidad es parte de una organización vista como una forma que emerge de la inestabilidad de diversos factores o entidades que la rodean dentro de su atmósfera, como por ejemplo dentro de esos factores se pueden mencionar, el crecimiento exponencial de las tecnologías, la expansión del mercado, la postmodernidad y la inconformidad del hombre en la búsqueda de satisfacer las diversas necesidades del ambiente y de la demanda del mercado competitivo.

En sintonía con lo anterior, desde lo complejo existe un claro reconocimiento sobre que las organizaciones no deben seguir siendo comprendidas desde la tradicional visión burocrática y mecanicista, sino como sistemas complejos que tienen funciones y capacidades adaptativas y mimetizadoras, esto da apertura a la necesidad de estudiarlas y comprenderlas a partir de las ciencias de la vida, ya que el protagonista de todo ese recorrido y ciclo es el capital humano (Arellano, 2004; Etkin, 2006).

A estas ideas se puede adicionar que, en las ciencias de la complejidad, se presentan una serie de factores caracterizados por el estudio de fenómenos no lineales tales como el caos, las bifurcaciones, las inestabilidades, la incertidumbre, las estructuras disipativas, los estados caóticos, las rupturas, los estados alejados del equilibrio, las lógicas no lineales, la emergencia, los bucles de retroalimentación, la sinergia de los sistemas, incluyendo los sistemas abiertos, entre otros, como parte de la sinergia ecosófica de las organizaciones.

Asimismo, el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, juega un rol esencial en el abordaje de los problemas organizacionales que generan, enfrentándose al proceso de cambio planeado; de esta forma, se puede inferir que el enfoque sistémico es un requerimiento para sobrevivir en un entorno complejo y cambiante y lleno de incertidumbre como el organizativo.

En ese mismo contexto, la presente reflexión concibe la organización como sistema humano y complejo en el que sus componentes interactúan y trabajan conjuntamente en pro de un objetivo en común y que actúa en un medio ambiente laboral y social que condiciona su efectividad y sustentabilidad a partir de la forma cómo se relaciona con ese medio. Al respecto, Morgan (1990), expone que “el desafío para diseñar organizaciones que realmente sean innovadoras es justamente el desafío de diseñar organizaciones que puedan auto-organizarse” (p. 80), comprendiendo la auto-organización en términos de procesos de auto-reflexión crítica y de aprendizaje organizacional que buscan fomentar la integración individuo-grupo-organización-entorno para la mejora y permanencia de la competitividad-eficiencia-desempeño organizacional ante el inevitable e indetenible proceso de cambio.

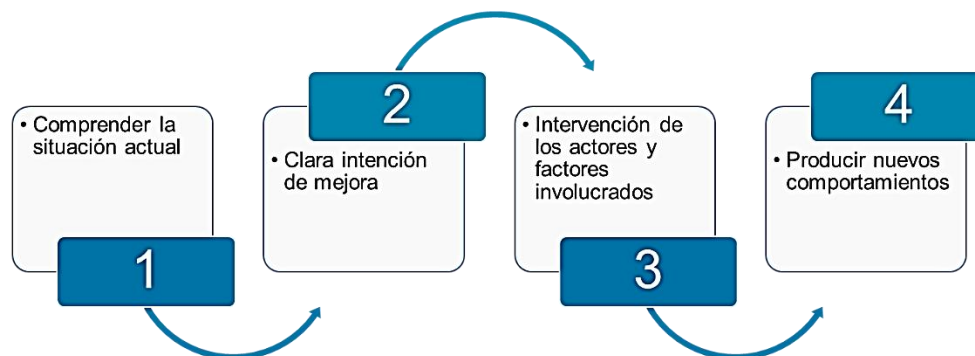
El cambio organizacional como proceso inevitable e indetenible

Desde la perspectiva del DO, abordar la noción de cambio, entendido el cambio como un proceso normal y necesario de transformación de un estado inicial a otro diferente o a la acción de sustituir o reemplazar algo (individuo, objeto o situación), cuyo fin último es evitar que la organización fenezca, de allí que las frases “cambiar o desaparecer” o “cambiar o morir” expresen la cualidad indetenible o inevitable del cambio. Como lo menciona Carrasco (2018), “el cambio organizacional es un proceso continuo que tiene importantes implicaciones en la efectividad organizacional” (p.37).

Todo esto implica comprender la cualidad humana, sistémica y compleja de la organización. Humana, debido a que el cambio involucra la redefinición de las creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas de los individuos que integran y participan en la organización; sistémica porque la transformación de cualquier elemento que integra la organización influye en su devenir y desempeño; y compleja, en razón de las cualidades dinámicas e inciertas propias del entorno interno y externo de dicha organización; lo que quiere decir que lo que fue o es una organización no lo será para siempre, aunque algunas variaciones en ella sean prácticamente imperceptibles.

Es así como, el cambio organizacional es comprendido aquí como la capacidad de adaptación del conjunto o sistema organizacional, tal como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Al respecto Sandoval-Duque (2014), sostiene que se puede hablar de dos tipos de cambio: El cambio emergente o súbito y el cambio planeado. El primero, relacionado con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional; y el segundo, a la capacidad de reflexión crítica individual-grupal de la organización, desde este punto se identifica una situación insatisfactoria y se proponen una serie de estrategias y acciones encaminadas a modificarla para alcanzar un estado deseado (ver figura 2).

Figura 2. Proceso de Cambio organizacional



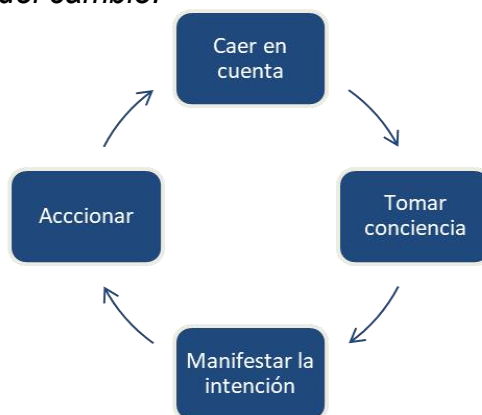
Fuente: Hernández, Rangel y Torres (2022).

El cambio organizacional se basa en la comprensión de la situación actual o existente en la organización, con una clara intención de mejorarla, valiéndose de la interacción e intervención de los actores quienes desarrollan sus acciones en función de promover la mejora individual-grupal de la organización y en consecuencia, de su comportamiento en términos de efectividad-productividad.

De lo expresado, se infiere que las organizaciones basan su estructura en personas y que éstas modifican sus pensamientos y acciones en mayor o menor medida diariamente; es por ello, que los encargados de la dirección deberían entender que están y estarán siempre sujetos a cambios organizacionales y por ende, su acciones de gestión al respecto deben plantearse desde una perspectiva proactiva y con propósito, visualizando el cambio como una actividad premeditada orientada al logro de metas, concibiéndose el proceso de cambio de la siguiente manera:

La figura 2 muestra una aproximación al proceso del cambio, en la que se observan acciones que van desde la detección inicial de la situación que motiva el cambio (caer en cuenta), pasando a un proceso reflexivo de internalizar lo que conlleva dicha situación y las implicaciones de no hacer nada al respecto (tomar conciencia), para posteriormente expresar la necesidad de tomar cartas en el asunto (Manifestar la intención), y propiciar la elaboración de un plan que en el marco del DO se denomina programa o plan de DO, a partir de allí se desarrollan las gestiones necesarias (accionar) en función de aplicar los cambios imperativos, involucrando a todos los integrantes del equipo y por consiguiente a la organización. Sin embargo, es importante destacar, que no todos los cambios cumplen el objetivo para el que fueron concebidos, algunos resultados son tan o más positivos que los planeados y otros van por debajo de las expectativas, inclusive llegan a ser adversos.

Figura 2. Proceso del cambio.



Fuente: Hernández, Rangel y Torres (2022).

En este sentido, el enfoque del DO tiene como finalidad fomentar en los empleados una cultura dinámica, que se base en mejorar todos los elementos y

recursos de su estructura organizativa y gestionar las rutas hacia la solución de inconvenientes. Para Hellriegel y Slocum (2009), la meta del DO es “desarrollar las competencias de los empleados para resolver problemas, propiciando que se identifiquen y comprometan, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la empresa” (p.498), concentrando su atención en fomentar la confianza, el compromiso y la relación entre los empleados y de estos con la organización, para ello se necesita que la gerencia de la entidad involucre a las personas en términos emocionales, con el objetivo de estudiar el por qué la estructura y los sistemas con que cuentan actualmente, no son capaces de afrontar los retos que enfrenta la organización.

Postulados de REDDIN: un enfoque gerencial

Debido a los diferentes fenómenos en el cual hoy día forman parte y están sumergidas las organizaciones y todos los elementos que forman parte de ella partiendo de la gerencia, se presenta un enfoque donde al gerente se le exige ser eficaz en un multifactorial de situaciones o premisas donde su eficacia pueda ser medida en la proporción donde él sea capaz de transformar su estilo y manera apropiada de abordar una situación con respecto al cambio.

Dentro de este orden de ideas, Reddin (1971), plantea la teoría sobre la eficacia gerencial conocida como 3D o teoría tridimensional de eficacia, es decir desarrolló un modelo teórico de liderazgo que debe permitir representar una variedad de estilos los cuales pueden ser eficaces o ineficaces en función de la realidad de la situación dentro de la organización.

De esta forma para Reddin, la eficacia administrativa es el elemento en el cual el líder o gerente alcanza las exigencias para lograr el resultado de su posición en la organización, la única tarea del gerente es ser eficaz, bajo este concepto se presentan los siguientes postulados que le dan rigurosidad al enfoque planteado:

- El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia; los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización.
- El programa 3-D no da una dirección, sólo propone que se considere la eficacia como valor central, justo lo que falta en el estilo del director. Se busca una respuesta a la pregunta: ¿qué hacer para ser eficaz en esta situación o realidad?
- Un mundo de oportunidades. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo.
- El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso.
- La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

A partir de estas afirmaciones, la teoría de eficacia gerencial 3D, se basa fundamentalmente en la necesidad de trabajar con el mejoramiento continuo y con los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido como institución y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad, partiendo en conocer la conducta de las personas que forman parte de la organización y su sinergia con todas las partes que la conforman.

Resistencia al cambio: una reacción del sistema

El cambio se presenta en las organizaciones como un elemento cotidiano como parte de su evolución normal y el hecho de tomar conciencia de esto puede facilitar su adaptación; no obstante, generar el cambio no es tarea sencilla, puede ser considerado como un proceso compuesto por equilibrio y cambio, que debe ser tratado de manera que resulte atractivo y convincente para que los integrantes de la organización lo acepten de forma voluntaria, con espíritu participativo y de colaboración (fuerzas impulsoras), de esto se desprende la necesidad de diseñar y evaluar diversas estrategias para la introducción, implementación y control posterior del cambio, para minimizar la resistencia al mismo (fuerzas restrictivas).

Hasta cierto punto, se puede considerar la resistencia al cambio como un evento, de acuerdo con Audirac (2012), la resistencia al cambio “es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones” (p.44), ante esta, los gerentes deben estar conscientes de lo que implica imponer los cambios. De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “el cambio no siempre es popular y a menudo tiene efectos secundarios indeseables e inesperados; de igual modo, las ideas originales que se persiguen con tenacidad pueden frustrar a otros e inhibir el funcionamiento fluido de una organización” (p.168).

La popularidad o la resistencia son los dos escenarios que se deben considerar en cualquier proceso de implementación, tomando en cuenta que cada actor tiene una perspectiva, creencias, valores, principios, cultura y emociones, que los llevaran a adoptar una actitud ante el cambio. Al respecto, García, Álamo y García (2011), afirman que “la decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en las reflexiones que este realiza, que le provocan emociones hacia dicho cambio y le conducen a actuar en consecuencia” (p. 234).

Al mismo tiempo, para lograr disminuir la resistencia al cambio y equilibrar las fuerzas internas y externas de la organización, el DO propone el desarrollo fundamental de procesos individuales y grupales de auto-análisis y de auto-reflexión crítica sobre la acción individual, para comprender la relación causal entre desempeño individual y efectividad organizacional. Lo anterior, basado en la capacidad de aprendizaje como de adaptación de la organización objeto de cambio, con la premisa de que éste debe ser planificado y controlado de manera

sistemática y ordenada, a partir de que busca transformar su forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto de la organización; fundamentado en la implementación de estrategias educativa orientadas a ilustrar a los miembros de la organización para identificar sus problemas y buscar las soluciones más adecuadas, así como en la promoción de la comunicación, el compromiso y el establecimiento de una relación colaborativa entre todos los niveles organizativos para estimular su capacidad de renovación con miras a la efectividad.

Reflexiones finales: del ser agente del cambio.

En las organizaciones la necesidad de cambiar es indetenible, es por ello que la gestión del cambio debe ser guiada por un actor principal, denominado agente de cambio según los postulados del DO, quien tiene la facultad para reconocerlo, irradiar a toda la organización de esa necesidad y contagiar de energía y motivación a los demás integrantes

Los agentes del cambio, son individuos que de manera proactiva demuestran su capacidad de llevar a cabo acciones con el objetivo de modificar la actitud, conducta y comportamiento de los integrantes de una organización y a su vez promover variaciones en los procesos internos y en las relaciones con el entorno, según Robbins y Judge (2009) “son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externos” (p.621), es decir, individuos que actúan como catalizador y son los responsables de dirigir las actividades para el cambio en las organizaciones.

Como promotor, mediador y negociador, un agente del cambio lucha contra la tensión que produce la resistencia al cambio, para Robins y Coulter (2005), la tensión es “la presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido tanto incierto como importante” (p.323), a pesar de que muchos consideran que la tensión es un aspecto negativo, a veces no lo es del todo, por el contrario, en ocasiones ayuda a descubrir el potencial oculto en las personas y hace que su desempeño se maximice y aflore en una manifestación de talento y de habilidad, que debe ser aprovechada en función de lograr los resultados deseados.

Continuando con el discurso, citamos los planteamientos sobre el Desarrollo de la Eficacia Gerencial o Teoría tridimensional o Teoría 3D (1983) -variante del modelo de cambio de Lewis (1945)- propuesto por Reddin (1930-2002), teórico, escritor y consultor de gestión, nacido en el Reino Unido, quien enfocó su trabajo a entender hasta qué punto los gerentes son efectivos en su rol y exitosos en la gestión de situaciones presentes en las organizaciones en las que se desempeñan.

La Teoría 3D enfatiza, esencialmente, conceptos y relaciones de una serie de estudios sobre desarrollo organizacional y psicología de la corriente que proponen la existencia de dos elementos principales en el comportamiento gerencial: la tarea a realizar (primera dimensión de la teoría) y las relaciones con

otras personas (segunda dimensión de la teoría). El autor expone que los gerentes hacen énfasis en un elemento o en otro, o en ambos, pero gradualmente inclinados hacia uno, así un gerente puede encontrarse orientado a las tareas (estilo gerencial dedicado), a las relaciones (estilo gerencial relacionado), o usar menos orientación a las tareas y relaciones para administrar el equipo (estilo gerencial separado) o ambos comportamientos pueden ser utilizados en conjunto (estilo integrado).

Cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo (desertor, misionero, transigente y comprometido) y un equivalente más efectivo (burócrata, promotor, autócrata benevolente y ejecutivo), donde la dimensionalidad de la efectividad entra en juego a lo largo del eje x / y de Orientación de Tarea (OT) y Orientación de Relación (OR), entendiendo que los estilos gerenciales en sí mismos, representan rangos bastante amplios de comportamiento y que en la medida en que un gerente sea versátil en la gestión de su estilo su impacto será asertivo. No obstante, cualquiera de estos estilos podría resultar acertado en ciertas situaciones y no efectivo en otros, de hecho Reddin concluye que su efectividad depende de la situación en la que se aplican, concibiéndola que el único trabajo del gerente es “ser efectivo”, esto a su vez reconoce como la clave del éxito para una organización y como tercera dimensión contemplada en su teoría.

De acuerdo con lo expresado, la asertividad del gerente, según el autor, citado por Chiavenato (2004), depende de ciertas habilidades gerenciales necesarias como: el diagnóstico o sensibilidad situacional, que se refiere a “habilidad para diagnosticar las situaciones y las fuerzas que juegan en la situación” (p.344), estrechamente vinculada con las habilidades o destrezas humanas del gerente; la flexibilidad de estilo (gerencial), definida como “la habilidad de adecuar las fuerzas en juego, debidamente analizadas y diagnosticadas” (p.344) en el manejo de situaciones y finalmente, la destreza de gerencia situacional o habilidad de gestión situacional definida como “la capacidad de modificar la situación que se debe modificar” (p.344) para la consecución de los propósitos de una organización.

En ese mismo contexto, este “ser efectivo” puede concebirse como la función principal del “Ser agente de cambio”, indistintamente de si pertenece a la organización o es un agente externo a ella. Entonces, estas habilidades atribuidas a la concepción de “Ser gerente” pueden ser concebidas como destrezas inherentes al “Ser agente de cambio”, en tanto ser dotado de las capacidades necesarias para comprender las cualidades humanas, sistémicas y complejas de la organización, previamente reseñadas, a lo que se adiciona la cualidad de situacional planteada por Reddin; todo esto debe ser contemplado imperiosamente, durante la toma de conciencia, la manifestación de la intención del cambio y en la implementación o desarrollo del cambio planeado, planteado siempre en pro de fomentar el mejoramiento individual y grupal y el desempeño organizacional.

Finalmente, si bien no existen recetarios o guías para garantizar una gestión asertiva, en este caso, del cambio planeado: sin embargo, es indudable el rol central que juega el ser gerente – agente de cambio en dicho proceso y por lo

tanto, comprender que debe estar dotado de habilidades o destrezas específicas, de carácter sensible, responsable y proactivo, podría ser elemento distintivo entre una gestión asertiva o no del cambio. Y saber que el cambio es necesario enraizarlo en la cultura organizacional de la empresa para que el mismo fortalezca su sentido identitario (Díaz-Canepa, 2013).

REFERENCIAS

- Achilles, F. (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque integral. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México
- Arellano, David (2004). Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Fondo de Cultura Económica. México.
- Audirac, C. y Otros (2012). ABC del desarrollo organizacional. México: Trillas. Recuperado de: https://edoc.tips/download/abc-del-desarrollo-organizacional_pdf
- Bertalanffy, Ludwig von (1976). Teoría general de los sistemas. Fondo de cultura económica. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill. Recuperado de: <http://bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL007427.pdf>
- Carrasco, C.A. (2018). Desarrollo organizacional y resistencia al cambio (D.T.). Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales Trabajo para de grado para optar al título de Licenciatura en Administración. Recuperado de: <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129731.pdf>
- Díaz Canepa, C. (2013). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. OpenEdition Journals; 12(2). Recuperado de: <https://journals.openedition.org/laboreal/2314#quotation>
- Etkin, Jorge (2006). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires.
- Etzioni, A. (1972). Organizaciones modernas. México, D.F., UTEHA.
- García, A., Álamo, F. y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa;14 (4):231-246.
- Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones. 4ta. Edición. Universidad de La Salle Bajío. McGraw Hill Education. Recuperado de: https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf
- Hellriegel, D. y Slocum. J. (2009) Comportamiento organizacional, 12a. ed. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración Una perspectiva global empresarial. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Marchant, L. (2003). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

Mendez, J. (1998). *Dinámica social de las organizaciones*. Ediciones McGrawHill.
Recuperado de:
https://www.academia.edu/28751365/DIN%C3%81MICA_SOCIAL_DE_LAS_ORGANIZACIONES_pdf

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid, España: Sage Publications Inc.

Navarro, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Barcelona: España.

Pizarro, S., y Zavieso, L. (2013). *Modelo de Gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas de empresas mineras*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.