

# Proceso de cambio en las organizaciones y la organización inteligente

(\*) Juan Castillo Maza

E-mail: d180008@unmsm.edu.pe

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento y aumento de complejidad de las organizaciones así como el dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación entendida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema. La innovación puede ser considerada en dos sentidos: uno amplio en el que se incluyen todos los cambios que se realizan en la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, que implica no solo cambios en la tecnología sino que tiene componentes económicos y sociales y el otro en sentido más estricto, denominado innovación tecnológica centrado en el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Un segundo aspecto que desarrolla el presente trabajo está relacionado con las organizaciones inteligentes, aquellas que se caracterizan por su permanente apertura al aprendizaje, basados en las cinco disciplinas centrales propuestas por Peter Senge: dominio personal, modelos mentales, trabajo en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para entender el concepto de cambio organizacional, primero definimos el cambio como la acción que nos permite hacer que las cosas sean diferentes. Luego pasamos a explicar el cambio planeado, cuando estos son intencionales y dirigidos a las metas. Finalmente identificamos los agentes del cambio en las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios.

El cambio organizacional es una actividad en episodios, se inicia en un punto, pasa por una serie de pasos y culmina en un resultado que, según esperan los interesados, puede significar una mejoría del punto de partida.

## Situación Inicial ► Situación Intermedia ► Situación Final

El cambio organizacional es una actividad constante. La estabilidad y la previsibilidad de la perspectiva de los episodios no existen. Las alteraciones del status quo, no son ocasionales, temporales ni están seguidas por un entorno a la condición de equilibrio. Estamos obligados a participar en un partido que nunca antes se ha jugado, regidas por reglas creadas conforme avanza el mismo.

## FUERZAS DEL CAMBIO

En la actualidad las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y cambiante, que a su vez requieren que las mismas se adapten. Dichas fuerzas que actúan como estímulo para el cambio son:

- \* La naturaleza cambiante de la población económicamente activa,
- \* La tecnología,
- \* Las crisis económicas,
- \* Los cambios sociales,
- \* La política mundial,
- \* La competencia.
- \* La globalización.

## LAS OPCIONES DE CAMBIO

Las opciones de cambio que pueden modificar los agentes se enmarcan dentro de tres categorías: cambios de estructura, cambios de tecnología y cambios de personas.

Los **cambios de estructura** de una organización se ejecutan en términos de su grado de complejidad, formalismo y centralismo. Los agentes de cambio pueden alterar uno o varios de estos componentes estructurales.



Los *cambios de tecnología*, implican introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos: la automatización, la computarización o la robotización.

Los *agentes de cambio* operan también ayudando a las personas y a los grupos de la organización a trabajar mejor juntos, promoviendo cambios en las actitudes y las conductas de los miembros de las organizaciones logrados por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

## RESISTENCIAS AL CAMBIO

El resultado del estudio de la conducta de los individuos y las organizaciones es que los establecimientos y sus miembros se resisten al cambio. Las resistencias al cambio no siempre se presentan de manera estandarizada, pueden ser franca, implícita, inmediata o diferida.

Las fuentes de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Las razones por las que las personas se pueden resistir al cambio son:

- \* La costumbre.
- \* La seguridad.
- \* Los factores económicos.
- \* El miedo a lo desconocido.
- \* Procesamiento selectivo de información.

Las fuentes de resistencia al cambio en las organizaciones que por naturaleza son conservadoras, que se resisten de manera activa al cambio, se encuentran en:

- \* Inercia en la estructura.
- \* El enfoque limitado del cambio.
- \* La inercia del grupo.
- \* La amenaza para la experiencia.
- \* La amenaza para las relaciones establecidas del poder.
- \* La amenaza para la asignación establecida de recursos.

## COMO SUPERAR LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO.

Los agentes de cambio deben enfrentar la resistencia al cambio haciendo uso de las siguientes acciones:

1. Educación y comunicación permanente con los empleados sobre temas vinculados al cambio: para que comprendan la lógica de los mismos. Si los

empleados reciben todos los datos, la información y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá.

2. Participación de todos los miembros de la organización: antes de realizar el cambio, para evitar en las personas oposición y permitirles que puedan tomar parte en el proceso de decisión.
3. Facilitación y apoyo a los miembros de la organización; es decir cuando los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia.
4. Negociación: identificando áreas críticas que recibirá algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia.
5. Manipulación: promoviendo comunicación informal o acciones que se refieren a los intentos encubiertos por influir en otros, así como la cooptación que es la manipulación con participación, esta última se refiere a trabajar con los líderes de la oposición al cambio.
6. Coacción: dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten.

## ORGANIZACIÓN INNOVADORA.

Es aquella que introduce nuevas tecnologías destinadas a mejorar los productos y los procesos, asume riesgos derivados de la toma de decisiones, promueve cambios que le proporcionen ventajas competitivas, tiene un compromiso continuo con lo novedoso y esta obligado ver más allá del presente y convierte la visión en realidad. La innovación se presenta en dos niveles: amplia y estricta.

La *innovación amplia*, incluye a todos los cambios que se realizan en la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Abarca aspectos técnicos, económicos y sociales.

La *innovación estricta o tecnológica*, es aquella concentrada en el desarrollo de nuevos productos y procesos.

## BASES DE LA FUNCIÓN INNOVADORA

1. Fomentar la inquietud creadora en todos los niveles y en todas las áreas funcionales de la organización.
2. Conseguir que esa inquietud se convierta en deseos de colaboración eficiente.

3. Facilitar la comunicación por canales rápidos entre responsables de proyectos.
4. Pensamiento generalizado en términos de cuenta de resultados.
5. Velocidad y flexibilidad en la innovación, tan importantes como calidad y costo.

## ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Son organizaciones abiertas al aprendizaje basada en la naturaleza del aprendizaje organizacional con Dinámica de Sistemas, su mayor potencialidad radica en su capacidad de aprender que no se encuentra concentrada en algún componente particular de la organización, por el contrario está distribuida a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización.

En el campo de los estudios organizacionales se promueve el aprendizaje sobre y en la organización, con la intención de constituir organizaciones inteligentes, es decir abiertas al aprendizaje.

El aprendizaje organizacional con Dinámica de Sistemas no es reciente, fue en el libro "Industrial Dynamics" de Jay Forrester que se inicia con los planteamientos dinámico – sistémicos, que presenta:

*"Es solamente a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo efectivo. Necesitamos hacer expeditivo este proceso de aprendizaje. Otras profesiones en circunstancias similares han recurrido a experimentos en laboratorios"*<sup>1</sup>

La Dinámica de Sistemas es una metodología para el diseño del laboratorio y de sus instrumentos, y para la experimentación simulada. El proceso se inicia con la caracterización de ciertas limitaciones del proceso "natural" de aprendizaje organizacional que los hacen ineficientes. Como solución se plantea el proceso "diseñado", que se desarrolla en laboratorio de aprendizaje organizacional para superar algunas de las ineficiencias de su contraparte "natural" de modo tal hacer más eficiente el aprendizaje en la organización.

La Dinámica de Sistemas adecuada para aplicaciones de Aprendizaje Organizacional se enfoca a través de tres interrogantes particulares:

1. ¿Cómo ocurre el proceso "natural" de aprendizaje organizacional? ¿Cuáles son sus limitaciones?

2. ¿Cómo ocurre el proceso "diseñado" de aprendizaje organizacional? ¿Por qué la Dinámica de Sistemas es la guía para ejercitar este proceso?
3. ¿De qué forma el proceso "diseñado" al ser acoplado sobre el proceso "natural" mejora la eficiencia del aprendizaje organizacional?

## LAS DISCIPLINAS CENTRALES

La organización inteligente basa su actividad en cinco disciplinas centrales:

- \* Dominio personal.
- \* Modelos mentales.
- \* Visión compartida.
- \* Aprendizaje en equipo.
- \* Pensamiento sistémico.

### 1. DOMINIO PERSONAL

EL dominio personal es la piedra angular de la organización inteligente, es la base de su cimiento espiritual. Constituye la esencia de la organización inteligente. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad. Se desarrolla en tres niveles:

- \* Prácticas (qué hacer)
- \* Principios (ideas rectoras y conceptos) y,
- \* Esencias (estado de ser de quienes tienen un gran dominio de la disciplina).

### 2. MODELOS MENTALES

Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales vigentes entran en conflicto con muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas que no se llevan a la práctica.

Nuestros "modelos mentales" no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino también del modo de actuar.

### 3. VISIÓN COMPARTIDA

Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos por los miembros de la organización, es decir entidades o instituciones integrados.

Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea, considera el trabajo como un deber no una obligación, le permite estar identificado con la organización.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Apelan al coraje de la gente, entendiendo como coraje lo que se necesita hacer para alcanzar la visión.

#### 4. APRENDIZAJE EN EQUIPO.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo: "si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender", se privilegia la dinámica de equipo y no de grupo.

Hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Es el proceso de alineación y desarrollo de la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.

#### 5. EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. Tiene mucha relación con la creatividad como un proceso mediante el cual se soluciona en forma original un problema preexistente.

El pensamiento sistémico está construido por los "ladrillos del pensamiento", una vez que hemos aprendido estos podemos comenzar a construir historias: los arquetipos.

El pensamiento sistémico al igual que las otras disciplinas también está constituido por la esencia, los principios y las prácticas del mismo.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver el conjunto. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio, en vez de "instantáneas".

Ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento. Constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.

Su esencia radica en un cambio de enfoque:

- a) Ver las interrelaciones en vez de las consecuencias lineales causa – efecto.
- b) Ver procesos de cambio, en vez de "instantáneas".

#### LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA: EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

1. Los problemas de hoy se derivan de las "soluciones de ayer".
2. Cuanto más se presiona más presiona el sistema.
3. La conducta mejora antes de empeorar.
4. El camino fácil lleva al mismo lugar.
5. La cura puede ser peor que la enfermedad.
6. Lo más rápido es lo más lento.
7. La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias.
9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.

#### ARQUETIPOS SISTÉMICOS

Su función es recondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en el juego y ver su punto de apalancamiento.

**1.- Límites del crecimiento:** proceso reforzador que se pone en marcha para producir un resultado deseado, generando efectos secundarios inadvertidos.

- Para resolverlo: No hay que precipitar el crecimiento, sino eliminar los factores que lo limitan.

**2.- Desplazamiento de carga:** un problema genera más problemas que reclaman atención. Como no se pueden encontrar, se "desplaza la carga" a otras soluciones que parecen muy eficaces.

- Para resolverlo: No hay que solucionar el síntoma, sino el problema.

**3.- El principio de la palanca:** la clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructura pueden conducir a mejoras

significativas y duraderas.

- El punto de apalancamiento para la mayoría de las organizaciones no es obvio. No ven las estructuras subyacentes a los actos.

### CONCLUSIONES

1. El cambio en las organizaciones es una actividad permanente, permitiendo a las mismas que las cosas sean diferentes.
2. Las resistencias al cambio en las organizaciones tienen su origen en los individuos y en la propia organización.
3. Los factores que dinamizan los cambios en las organizaciones son: la naturaleza de la población económicamente activa (PEA), la tecnología, las crisis económicas, los cambios sociales, la política mundial, la competencia y la globalización.
4. La organización inteligente es toda entidad abierta al aprendizaje, basada en el proceso de aprendizaje natural y diseñado.
5. Las cinco disciplinas centrales que sustentan la organización inteligente son: el dominio personal, los modelos mentales, el trabajo en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico.

## BIBLIOGRAFIA

SENGE, PETER M. La Quinta Disciplina:

El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.

Granica, Buenos Aires, 1990.

STEPHEN P. ROBBINS. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Conceptos, Controversias y Aplicaciones.

Editorial Prentice Hall. México 1993.

Alta Dirección. 1997. Año XXXII Nro.193 Mayo – Junio.

Alta Dirección. 1998. Año XXXIII Nro. 199 Mayo – Junio

Harvard Deusto Business Review. 1998. Ediciones Deusto Nro.83 Marzo – Abril.

\* Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo.

Magíster en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Profesor Principal y Director del Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM

Investigador del Instituto de Investigaciones de Ciencias Administrativas de la UNMSM