

# El cambio organizacional y su gestión estratégica

## Strategic management and organizational change

Iván RUEDA 1; Byron ACOSTA 2; Fabián CUEVA 3; Paul IDROBO 4

Recibido: 07/05/2018 • Aprobado: 14/06/2018

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

### RESUMEN:

El objetivo de esta investigación es explorar los elementos inherentes al cambio organizacional, para establecer cómo las organizaciones pueden enfrentar dicho fenómeno. A través una revisión bibliográfica y de reflexiones conceptuales se describe la evolución e interpretación de este concepto a lo largo del tiempo. La literatura muestra que las organizaciones entienden que lo único que permanece constante en el tiempo es el cambio y que éste se ha convertido en un factor que puede hacerlas tambalear.

**Palabras clave:** cambio organizacional, modelos de cambio, contexto.

### ABSTRACT:

The objective of this research is to explore the elements inherent to organizational change, in order to establish how organizations can face this phenomenon. Through a bibliographic review and conceptual reflections the evolution and interpretation of this concept over time is described. The literature shows that organizations understand that the only thing that remains constant over time is change and that it has become a factor that can cause them to falter.

**Keywords:** organizational change, models of change, context.

## 1. Introducción

En la actualidad los cambios se producen con mayor rapidez, lo cual ocasiona que aumente la incertidumbre de las organizaciones con respecto a su mercado y entorno, exigiéndoles nuevas posturas. Los ambientes y condiciones que años atrás se mantenían estables ahora evolucionan originando cambios que se reflejan en nuevas formas para administrar los procesos, las funciones, los recursos, las estructuras e incluso los requerimientos de los clientes (Rivera González, 2013).

Hoy en día, ya no basta ser efectivo, el éxito organizacional depende de la forma como se planifica y se gestionan los recursos hacia el cambio y la innovación. Los esquemas estables y constantes se han vuelto flexibles, lo que ha llevado a las organizaciones a funcionar como sistemas dinámicos y abiertos. Frente a esta realidad, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por sus relaciones externas y sus regulaciones internas (Romero, Matamoros, & Campo, 2013). Como mencionó Heráclito "No te puedes parar dos veces en el mismo río porque las aguas están continuamente fluyendo".

Es importante que las organizaciones identifiquen las capacidades que deben adquirir para cambiar sus estructuras, procesos y valores; además de entender la contribución principal de las personas en la gestión del cambio (Christensen & Overdorf, 2000).

En base a este contexto el objetivo de esta revisión es explorar los elementos inherentes al cambio organizacional, para luego establecer cómo las organizaciones pueden enfrentar dicho fenómeno. Para abordar la temática este artículo se estructura de la siguiente forma; en primera instancia se plantean las diversas perspectivas que existen sobre el cambio organizacional y cómo ha variado su interpretación en el tiempo. Posteriormente, se abordan formas para enfrentar el cambio organizacional describiendo sus elementos internos y externos y cómo las organizaciones puedan desarrollar procesos que permitan aceptar o sortear las influencias de su entorno. Finalmente, se describen modelos específicos que permiten a las organizaciones entender el proceso de cambio y cómo tomar acciones concretas para gestionarlo a su favor, especialmente aquellas relacionadas con las personas, dado que éstas son los agentes principales para producir los resultados planeados.

### 1.1. Naturaleza del cambio organizacional

Para Demers (2007), el cambio organizacional como concepto empresarial, comienza después de la Segunda Guerra Mundial, haciendo hincapié en el crecimiento y la adaptación. El cambio es visto como positivo y se equipara con progreso. Existe la sensación de que el cambio es igual a expansión y que ésta es un fenómeno natural. En este periodo, el cambio es concebido como un proceso de adaptación gradual. También es un periodo de efervescencia social que da lugar a un cuestionamiento del orden social tradicional. Es parte de esta tendencia la creciente popularidad del movimiento de desarrollo organizacional y la promoción del cambio basado en los valores humanistas.

En la década de los setenta se concebía a las organizaciones como unidades de negocio generadoras de utilidades en un ambiente rígido, en donde el cambio organizacional era poco atendido. El enfoque de mejora de las organizaciones era totalmente interno y el objetivo era controlar cualquier desviación que se generaba en los procesos de producción mediante técnicas estadísticas de control (Rivera González, 2013). Los procesos eran rígidos y no permitían cambios en su diseño ni en las funciones de las personas, por lo que el cambio organizacional se internalizaba y la influencia del entorno se minimizaba (Rivera González, 2013).

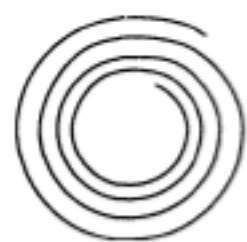
En la década de los ochenta, este control estadístico a los procesos y productos ya no generaba una ventaja competitiva en las organizaciones, por lo cual la atención a las personas se incrementó y el cambio se convirtió en un elemento importante de la dinámica organizacional (Rivera González, 2013). En esta década se entiende al cambio como un periodo de discontinuidad o de interrupción y se habla en términos de transformación y revolución. Hay un reconocimiento de que el cambio no siempre sigue un camino de adaptación acumulativo y gradual (Demers, 2007).

En los noventa surge la concepción del cambio organizacional como proceso, es decir no es solo un elemento que se mide y controla, sino que implica interacción con distintos elementos, así como la evaluación constante entre ellos y con el medio, ya sea interno o externo, que le rodea (Rivera González, 2013). El aprendizaje y la innovación se convierten en sinónimos de cambio organizacional. Con la globalización, gracias a la llegada de nuevas tecnologías de información, entre otros factores, se logra una aceleración de los ciclos económicos impulsados por la fuerte competencia mundial (Demers, 2007).

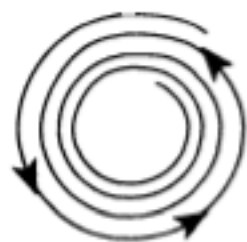
En esta misma década, Mintzberg & Westley (1992), describen el cambio organizacional como un sistema de ciclos en movimiento: el concéntrico, que representa los diversos contenidos del cambio organizacional; el circunferencial, para representar diferentes significados y procesos de cambio; el tangencial, para representar episodios particulares de cambio y sus etapas por las que atraviesan, para salir del ciclo establecido; y el ciclo espiral, para representar las secuencias de cambio y sus patrones a través del tiempo (Figura 1).

**Figura 1**

Ciclos globales del cambio organizacional



1. **Ciclo concéntrico**  
Contenidos y niveles del cambio



2. **Ciclo circunferencial**  
Significados y procesos del cambio



3. **Ciclo tangencial**  
Etapas del cambio



4. **Ciclo espiral**  
Secuencias y patrones del cambio

Fuente: Mintzberg & Westley (1992)

De esta forma el cambio en una organización puede darse desde el nivel conceptual más amplio (por ejemplo, en la cultura organizacional) hasta el más estrecho y concreto (por ejemplo, una persona en un puesto de trabajo). Tales cambios pueden suceder, ya sea, en lo relativo a la organización (estado básico), o en la estrategia (empuje direccional) (Tabla 1).

**Tabla 1**  
Contenidos del cambio

	<b>Cambio en la organización</b>	<b>Cambio en la estrategia</b>
Conceptual (pensamiento)	Cultura Estructura	Visión Posición
Concreto (acción)	Sistemas Personas	Programas Instalaciones

Fuente: Mintzberg & Westley (1992)

En la actualidad, las organizaciones, sin importar su naturaleza o giro de negocio, enfrentan contantes turbulencias en su entorno. En muchos casos, las fortalezas que tenían ya no son suficientes para mantener su permanencia. Las respuestas que ayer brindaron soluciones ya no se acomodan a las preguntas de hoy debido a que existen nuevos actores, mercados, reglas, escenarios y retos (Sandoval, 2014). Todo esto implica que, las organizaciones están cambiando rutinaria y fácilmente como respuesta a ese entorno (Hannan & Freeman, 2016). Es decir, la adaptación al cambio se vuelve un proceso repetitivo o rutinario para las organizaciones.

Dentro de esta perspectiva, Sandoval (2014), menciona que existen dos aproximaciones dominantes respecto al cambio organizacional. La primera es el cambio planeado, el cual está determinado por la orientación de los procesos de transformación que se dan por el ajuste gradual de las organizaciones. El segundo es el cambio súbito o emergente, relacionado con la capacidad de las organizaciones para responder oportunamente a las situaciones inesperadas que se presentan en su entorno.

Otro enfoque lo tienen Hannan & Freeman (2016), quienes sostienen que el cambio organizacional se puede enfocar desde tres puntos de vista. El primero punto de vista se sostiene en la ecología de poblaciones donde la mayor parte de la variabilidad en las estructuras de las organizaciones se produce a través de la creación de nuevas organizaciones y formas de organización en sustitución de las antiguas. El segundo, llamado por los autores como la teoría de adaptación racional, sostiene que la variabilidad de la organización refleja los cambios en la estrategia y en la estructura en respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente. El tercero, llamado teoría de la transformación al azar, afirma que las organizaciones cambian sus estructuras principalmente en respuesta a los procesos endógenos pero tales cambios están relacionados de forma flexible con los deseos de los líderes y con las demandas y amenazas del entorno.

El cambio afecta a la integridad de la organización y se concentra en su estrategia convirtiéndose en origen de la innovación y la creatividad (Gómez Fulao, 2010). Al entender al cambio como un proceso constante, hace que las organizaciones deban entender la naturaleza del cambio para poder enfrentarlo (Rivera González, 2013). El cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser delineados claramente si van a ser entendidos en su contexto y administrados efectivamente (Mintzberg & Westley, 1992)

Por lo tanto, se puede apreciar que el enfoque y la concepción del cambio organizacional han sufrido transformaciones a lo largo del tiempo y es la evolución de las organizaciones, las personas y los contextos los que lo originan. De esta manera, el cambio se lo puede entender como un proceso estratégico del que depende, en gran medida, la permanencia de las organizaciones en su entorno.

## 1.2. Como enfrentar el cambio organizacional

Resulta complejo determinar la velocidad del cambio pues éste depende, entre otros factores, de la cultura organizacional, el nivel de cambio deseado, el compromiso de la alta dirección y la cantidad de personas involucradas y afectadas por el cambio en la organización; algunos cambios requieren darse lentamente pues demandan ajustes organizacionales y otros deben ser rápidos debido a las presiones del entorno (Sandoval, 2014).

De acuerdo con Barroso & Delgado (2007), el cambio organizacional abarca desde un pequeño cambio en la tecnología, hasta cambios radicales en la cultura de las organizaciones, por lo que la forma de cambiar es un tema que preocupa en la actualidad a todas las organizaciones, sin importar su tamaño o sector en el que se desenvuelvan. Por tal razón, se requieren formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio y así satisfacer las necesidades crecientes de los clientes externos e internos. Las organizaciones con los mismos recursos y estructuras pueden diferir en la eficacia con la que se aplica el cambio en función de cómo se utilizan y combinan sus recursos (Weiner, 2009).

Las organizaciones reciben constantemente gran cantidad de influencias internas y externas. Entre las internas están las nuevas visiones de futuro de la organización, cambios en la estructura o en los procesos, y nuevas estrategias competitivas como alianzas o fusiones. En cuanto a las influencias externas están: tendencias de mercado, nuevos consumidores, innovaciones tecnológicas, globalización, desarrollo de los sistemas de comunicación e información, entre otras. Para estas últimas, las organizaciones no tienen la capacidad de influencia o control, por lo que deben aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones ya sea para aprovecharlas o enfrentarlas (Sandoval, 2014).

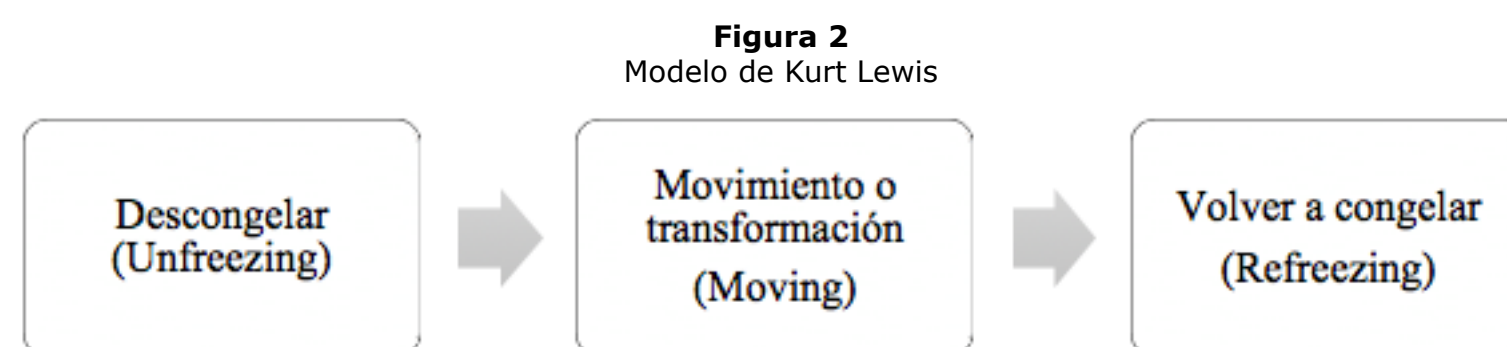
Sin embargo, es importante destacar las interrelaciones que existen entre las fuerzas externas e internas. Las fuerzas externas están condicionadas en alguna medida por la acumulación del efecto de las fuerzas internas de una o varias organizaciones. La diferencia entre ambas fuerzas se da por el origen y la fuente de generación del cambio, su procedencia y ámbito de manifestación (Barroso & Delgado, 2007).



De esta forma, el cambio organizacional se desarrolla mediante dos etapas: adopción y adaptación. Las organizaciones pueden desarrollar procesos para aceptar dichas influencias o negarlas. La adopción negativa implica no hacer cambios, mientras que la adopción positiva permite adaptarse, lo que repercute en cambios para la organización. Estos procesos de adopción y adaptación a su vez son influenciados por tres variables que determinan la naturaleza del cambio: tipo, tiempo y proceso, este último solo presente en los procesos de adaptación (Rivera González, 2013).

Lo importante para las organizaciones entonces, es identificar las razones por las cuales deben adaptarse o cambiar. Sandoval (2014), enuncia cuatro razones para cambiar: a) cambios por planeación, se dan por la decisión de las organizaciones para tomar decisiones con el tiempo suficiente para que las mismas escojan cambios para conseguir sus objetivos; b) cambios por inercia o por imitación y se refieren a los procesos de cambio que se dan por influencia de otras organizaciones; c) cambios por reacción, se dan como respuesta cuando el tiempo para tomar decisiones ya ha pasado; y, d) cambios por tensión final o crisis, se dan cuando la organización no ha podido o querido percibir las señales de cambio y por lo tanto se enfrenta a circunstancias complejas que hacen peligrar su supervivencia.

Kurt Lewin citado en Burnes (2004), argumenta tres pasos para que se dé un proceso exitoso de cambio: descongelar, mover y volver a congelar (Figura 2). El paso uno, descongelar, sostiene que el equilibrio debe ser desestabilizado y ocurre cuando las organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar a este proceso de transformación. El paso dos, mover, implica que cualquier intento de predecir o identificar un resultado específico de cambio planificado es muy difícil debido a la complejidad de las fuerzas en cuestión, en su lugar se debe tratar de tener en cuenta todas las fuerzas en el trabajo e identificar y evaluar todas las opciones disponibles, sobre la base del ensayo y error. Por último, el paso tres, volver a congelar, busca estabilizar a la organización en un nuevo equilibrio casi estacionario, con el fin de garantizar que los nuevos comportamientos estén a salvo de los procesos de regresión; para esto se requiere cambios en la cultura organizacional que permitan que los nuevos comportamientos sean congruentes con la conducta de los miembros de la organización (Burnes, 2004).



**Fuente:** Burnes (2004)

Mintzberg & Westley (1992), plantean tres enfoques para actuar ante el cambio: a) procedimientos planificados, es decir, desde la alta dirección generar los cambios como parte de la estrategia e implementarlos desde el nivel más alto hacia abajo; b) liderazgo visionario, los cambios son impulsados de manera informal por el líder de la organización que tiene claro la concepción de lo que quiere lograr con la misma; y, c) aprendizaje inductivo, en el cual los cambios se generan desde cualquier punto de la organización y se filtra poco a poco a todos los niveles de la misma.

Estos tres procesos de cambio pueden ser vistos como sustitutos entre sí, ya que el cambio en una organización puede proceder a través de una planificación formal, del liderazgo manejado de manera informal o del aprendizaje inductivo. Pero, Mintzberg & Westley (1992), prefieren considerarlos como complementarios, en donde la visión sería el alma del cambio organizacional, el aprendizaje, la sangre que fluye y da energía y la planificación, el esqueleto que lo mantiene unido.

Sandoval (2014), identifica cinco principios que están presentes en los procesos exitosos de cambio: a) principio holístico el cual determina que se debe trabajar integralmente para que el cambio se realice en forma consistente sobre todos los componentes que puedan tener influencia en el proceso de cambio; b) principio de rompimiento el cual sugiere que debe mantenerse el desbalance a través del proceso de cambio obligando a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones; c) principio de constancia, requiere que la alta dirección de las organizaciones den soporte permanente a los procesos de transformación mediante la provisión de recursos y sobretodo la energía y la disposición para el cambio; d) principio de no preferencia, el éxito depende de la forma como una organización compromete en la implementación de los procesos de cambio a todas las personas afectadas con el mismo; y, e) principio de indeterminación, requiere que los directivos controlen la dirección y la dinámica del proceso de cambio a través de la definición clara de objetivos.

Adicional a estos principios, la construcción de la capacidad de cambio organizacional requiere tres factores: a) una intervención centrada en la comprensión y aceptación de los diferentes enfoques para cambiar y mejorar, b) la creación de una infraestructura que facilite al cambio y c) la construcción de una cultura que permita el cambio y formule estrategias para el mismo. Esta construcción implica un enfoque sistémico que aproveche la capacidad natural de las personas para cambiar y que apoyen el cambio. (Buono & Kerber, 2009). Es importante resaltar que el cambio depende más de las personas que de la organización como tal.

Por supuesto, no todos los cambios se desarrollan de la misma manera ni al mismo ritmo, ya que dependen de circunstancias inherentes a la cultura organizacional, como son el estilo de dirección y la amplitud del cambio propuesto. Sin embargo, es deseable que las organizaciones cuenten con modelos formales, como parte de su estrategia, que les permitan enfrentar al cambio ya sea planeado o inesperado.

## 2. Metodología

El objetivo de este trabajo es explorar, partiendo de revisiones bibliográficas y reflexiones conceptuales, algunos elementos inherentes al cambio organizacional, desde de la descripción de su evolución y cómo se entiende este concepto, para luego puntualizar cómo las organizaciones pueden enfrentar dicho fenómeno.

## 3. Resultados

Los modelos de cambio organizacional son útiles porque permiten evaluar los cambios en el nivel macro, el cual debe ser el más importante para los líderes de las organizaciones. Además, los modelos pueden revelar por qué se produce el cambio, sus fuerzas impulsoras, cómo se produciría el cambio (etapas, escalas de tiempo y características del proceso) y lo que va a ocurrir; es decir, el contenido del cambio y sus resultados (Kezar, 2001).

Existen muchos modelos de cambio organizacional abordados desde varios puntos de vista multidisciplinarios. Van de Ven & Poole (1995), agrupa los modelos en cuatro escuelas básicas de pensamiento: ciclo de vida, evolutivo, dialéctico y teleología (Tabla 2)

**Tabla 2**  
Teorías del cambio social

Familia	Ciclo de vida	Evolutivo	Dialéctico	Teleológico
Miembros	Desarrollismo Ontogénesis Metamorfosis Modelos cíclicos	Evolución darwiniana Genética mendeliana Saltacionismo Equilibrio exacto	Teoría del conflicto Materialismo Dialéctico Pluralismo Acción Colectiva	Establecimiento de metas, planificación Funcionalismo Construcción social Interacción simbólica
Pioneros	Comte Spencer Piaget	Lamark Darwin Mendel Gould & Eldridge	Hegel Marx Freud	Mead Weber Simon

Metáfora	Crecimiento orgánico	Supervivencia competitiva	Oposición y conflicto	Cooperación útil
Lógica	Programa inminente Secuencia prefigurada Adaptación compatible	Selección natural entre los competidores en una población	Fuerzas contradictorias: tesis, antítesis y síntesis.	Estado final previsto Construcción social Equifinalidad
Eventos	Secuencia lineal e irreversible de etapas prescritas en el desarrollo de las potencialidades inmanentes presentes desde el inicio	Secuencia recurrente, acumulativa y probabilística de variación, selección y retención de eventos	Secuencia recurrente y discontinua de confrontación, conflicto y síntesis entre valores y eventos contrarios	Secuencia recurrente y discontinua de planificación de metas, implementación y adaptación de los medios para alcanzar el estado final deseado
Fuerzas generativas	Programa prefigurado y regulado por la naturaleza, la lógica o las instituciones	Escasez de población Competencia Comensalismo	Conflicto y contradicción entre fuerzas, intereses o clases opuestas.	Promulgación consensuada de metas en cooperación/simbiosis

Fuente: Van de Ven & Poole (1995)

Los modelos ciclo de vida o modelos de desarrollo, hacen hincapié en el cambio sistemático individual, por lo cual el cambio es inminente, es decir, la entidad en desarrollo tiene en su interior una forma subyacente que regula el proceso de cambio y mueve a la entidad desde un punto de partida hacia un extremo posterior que se prefigura en el estado actual (Van de Ven & Poole, 1995). Estos modelos comparten suposiciones con los modelos evolutivos en lo que respecta a la adaptación y el enfoque de sistemas; pero se diferencian de estos porque se centran en la importancia de las personas en los procesos de cambio y cómo ocurren los mismos dentro del ciclo de vida de las personas y las organizaciones, dentro de estos modelos el cambio se ve como parte de una etapa y es progresivo (Kezar, 2001).

En el caso de los modelos evolutivos, se distinguen dos tipos principales: los sociales y los biológicos. Muchos de los modelos individuales, de acuerdo con Kezar (2001), se han desarrollado dentro de esta tradición: la adaptación, la dependencia de recursos, la auto-organización, la contingencia, la teoría de sistemas, el equilibrio y la ecología de la población. La principal hipótesis que subyace en estas teorías es que el cambio depende de las circunstancias, las variables de la situación y del entorno en el cual se desenvuelve cada organización. Se centran en la incapacidad de las organizaciones para planificar y responder a los cambios y a su tendencia de gestionar acciones cuando el cambio ocurre.

Los modelos dialécticos parten del supuesto de que un patrón o norma de una organización está presente siempre con su polo opuesto. Las organizaciones existen en un mundo plural de acontecimientos en colisión, fuerzas o valores contradictorios que existen entre sí por la dominación y el control (Van de Ven & Poole, 1995). El conflicto se considera como un atributo inherente a la interacción humana y por lo tanto, el cambio es una modificación en la ideología o identidad de una organización y ocurre cuando valores, fuerzas o eventos opuestos obtienen el poder suficiente para enfrentar el statu quo (Kezar, 2001).

Los modelos teleológicos o modelos racionales suponen que la organización tiene un propósito y el cambio ocurre porque los líderes ven la necesidad del cambio. Se supone que la entidad es útil y adaptable por sí misma o en la interacción con las demás, y construye un estado final previsto, toma medidas para alcanzarlo y monitorea el progreso (Van de Ven & Poole, 1995). El proceso es racional y lineal e incluye planificación, evaluación, análisis de interesados, liderazgo, estrategia y compromiso (Kezar, 2001). A diferencia de los modelos de ciclo de vida, la teleología no prescribe una secuencia necesaria de eventos o especifica la trayectoria en el desarrollo de la entidad; sin embargo, estos modelos necesitan un estándar para juzgar el cambio (Van de Ven & Poole, 1995).

Dos categorías adicionales que se han propuesto en estos últimos años son los modelos de cognición social y los culturales (Kezar, 2001). Los primeros parten del supuesto de que el cambio no se da por una necesidad del medioambiente, la visión de un líder o la tensión ideológica; sino que simplemente las personas llegan a un punto de disonancia cognitiva en la que los valores y las acciones chocan y deciden cambiar. Por el contrario, el principal aporte de los modelos culturales es su énfasis en la irracionalidad, el cambio ocurre de forma natural como respuesta a alteraciones en el entorno humano (Kezar, 2001).

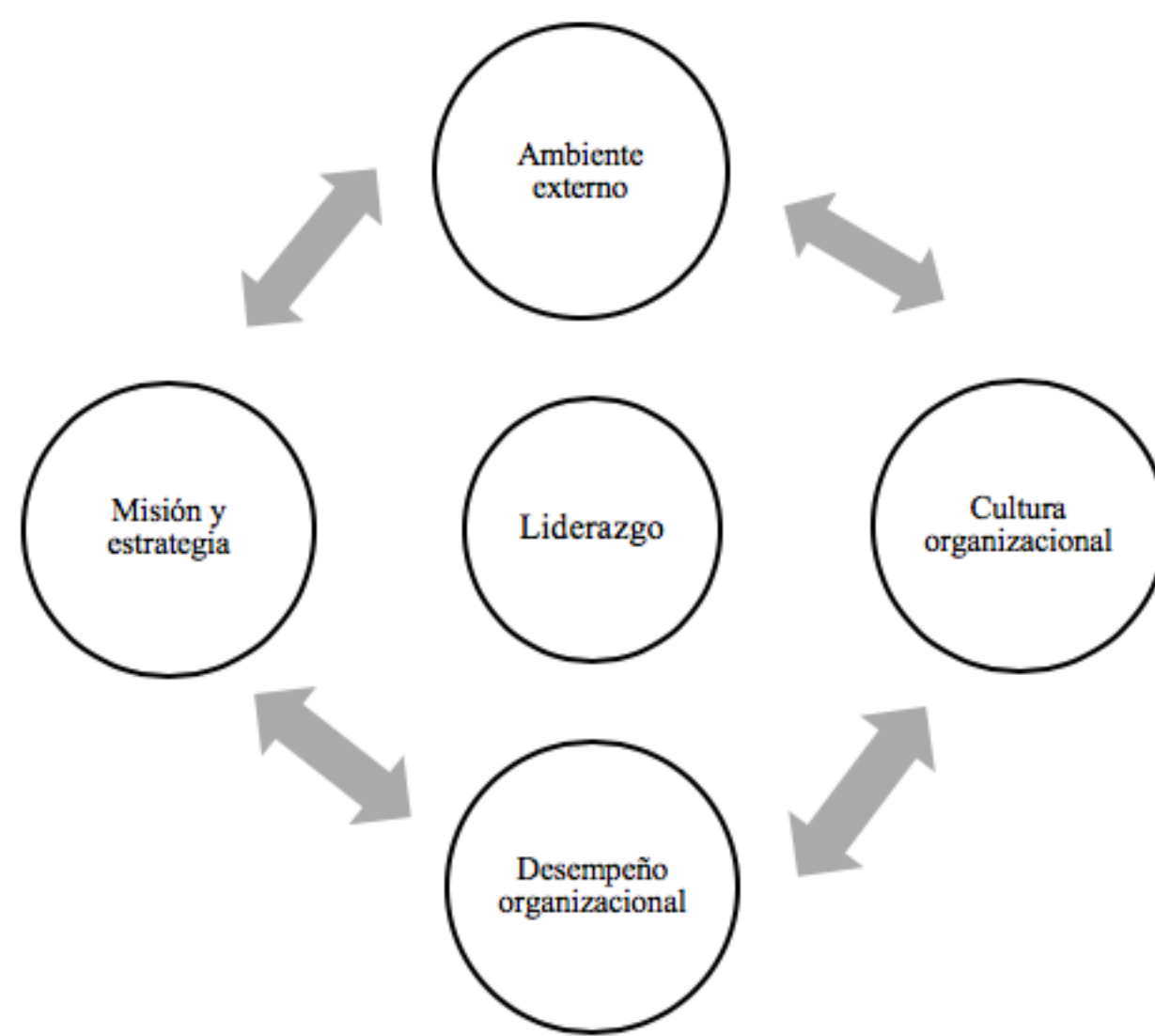
Desde otro enfoque, Rubiano, Rojas, & Díaz (2011), mencionan que existen tres categorías en los modelos de cambio organizacional. La primera categoría es la humanista y depende de cuatro factores: a) del cambio de las personas lo que implica mayor liderazgo, comunicación, participación en la toma de decisiones, involucramiento y compromiso del personal, b) del desarrollo organizacional lo que incluye definición de estrategias y el inicio de un proceso de capacitación para mejorar conocimiento, habilidades y actitudes, c) del desarrollo humano que se enfoca en el desarrollo de las personas y d) equipos auto dirigidos donde la gerencia faculta a los empleados para que asuman el liderazgo de su propio trabajo y se conviertan en auto-regulados. La segunda categoría considera aspectos relacionados con la gestión de calidad, la eficacia y la eficiencia de manera que se proporcionen directrices para la planeación, organización y control. La tercera está basada en la mejora de procesos, en la medida que éstos adquieren valor sin importar líneas de autoridad, siendo la organización el soporte con sus políticas y procedimientos.

Por último, los modelos del siglo XXI se centran en la innovación y se basan en el uso de la inteligencia creativa y administran el conocimiento que se genera; por lo que su enfoque está en la capacidad que tienen las organizaciones para aprender (Rubiano et al., 2011).

### 3.1. El cambio organizacional y las personas

Kilmann (1984), plantea un modelo amplio de cambio en donde especifica cinco pasos para lograr consistencia en el proceso de cambio: inicio del programa, diagnóstico de problemas, planeación de alternativas, implementación de las alternativas y evaluación de resultados. Adicionalmente a estos pasos, Kilmann (1984), desarrolla cinco elementos para la integración completa del programa y lograr el éxito organizacional: la cultura, habilidades gerenciales, generación de equipos de trabajo, estrategias estructuradas y sistemas de recompensas.

Burke & Litwin (1992), desarrollan un modelo que parte del ambiente externo como entrada y termina con el desempeño organizacional como salida, en un sistema de retroalimentación entre ambos. Presentan diez variables: misión y estrategia, liderazgo, cultura organizacional, estructura, administración, políticas y procedimientos, clima laboral, habilidades, motivación y valores y necesidades individuales para distinguir la dinámica de transformación en el comportamiento organizacional y el cambio. Sostienen que la misión, la estrategia, el liderazgo y la cultura tienen más peso para generar cambio porque cuando éstos cambian, afectan a todo el sistema organizacional (Figura 3).



Fuente: Burke & Litwin (1992)

Este modelo representa las variables principales que se deben tener en cuenta, en cualquier intento para predecir y explicar el comportamiento del desempeño de una organización. Además, muestra las interacciones más importantes entre las variables y cómo afectan al cambio para incrementar la capacidad de respuesta de las organizaciones.

Kotter (1995), con base en un análisis realizado a 100 empresas de Estados Unidos, estudiando los procesos exitosos de cambio, propone un modelo de ocho fases que permite a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta ante el mismo:

1. Establecer el sentido de urgencia, que implica examinar el mercado y su entorno e identificar las crisis actuales y sus oportunidades potenciales.
2. Formar un equipo con suficiente poder para dirigir el esfuerzo de cambio y que pueda alentar a los empleados para que trabajen en equipo.
3. Crear una visión y desarrollar estrategias que ayuden a dirigir el proceso de cambio.
4. Comunicar la visión y la estrategia usando cada medio disponible.
5. Capacitar para actuar de acuerdo a la visión propuesta eliminando los obstáculos del cambio y fomentando la toma de riesgos.
6. Planificar los resultados a obtenerse en corto plazo para motivar a los miembros de la organización.
7. Consolidación de las mejoras y producir más cambios, impulsando la contratación, promoción y desarrollo de los empleados que pueden poner en práctica la nueva visión y generar nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8. Institucionalizar el nuevo enfoque articulando los nuevos comportamientos con el éxito empresarial y desplegando medios para desarrollar el liderazgo.

Es importante que las organizaciones realicen este proceso de manera sistemática y ordenada, ya que, de acuerdo con Kotter (1995), saltarse pasos solo crea una ilusión de velocidad y no produce el resultado esperado. Además, los líderes de la organización deben estar atentos a los errores que se producen en las fases para corregirlos inmediatamente, debido a que pueden ocasionar un efecto desacelerador que puede provocar que el proyecto de cambio se estanque.

Es importante recalcar que estos modelos consideran al recurso humano como principal agente de cambio, ya que el mismo es inherente a la acción humana y las organizaciones son sitios de la continua evolución de esta acción (Tsoukas & Chia, 2002). Para que se produzca el cambio en una organización, es importante que los miembros de la misma se sientan comprometidos con la implementación del cambio organizativo y confíen en sus habilidades para hacerlo (Weiner, 2009). Cuando las condiciones dentro o en el entorno de las organizaciones cambian de forma que afecten adversamente a sus resultados y ponen en peligro la supervivencia, los miembros de la organización pueden iniciar cambios en actividades o implementar actividades nuevas para establecer un balance favorable (March & Simon, 1977).

Por lo tanto, el objetivo del cambio se encuentra en la conducta y actitudes de las personas ya que es importante observar que el cambio se generará en la medida en que éstos dispongan de flexibilidad mental y habilidad natural de los sujetos comprometidos (Gómez Fulao, 2010). La manera más eficaz para cambiar el comportamiento es poner a las personas en un nuevo contexto de la organización que imponga nuevas funciones, responsabilidades y relaciones entre ellos (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

Además, hay que considerar que en todo proceso de cambio las personas necesitan tiempo para ajustarse y comprometerse con el mismo, por lo que se requiere prepararlas para enfrentar el cambio y socializar los pequeños logros que se van consiguiendo para que el personal se involucre con el aporte de soluciones para los nuevos problemas que van apareciendo en el proceso (Espinosa, 2006).

En este sentido, el despliegue de los procesos de cambio puede combinarse con los cambios centrados en las personas. Por procesos se ha de entender los patrones de interacción, la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones que usan los trabajadores para transformar los recursos en productos y servicios. Algunos de estos procesos son formales, en el sentido de que están definidos y documentados explícitamente y otros son informales como rutinas o formas de trabajo que evolucionan con el tiempo (Christensen & Overdorf, 2000).

Para lograr esta alineación, Beer et al. (1990), sugieren una secuencia de seis pasos superpuestos pero distintivos: 1) movilizar compromiso con el cambio a través de la articulación del diagnóstico con los problemas de la organización, 2) desarrollar una visión compartida de cómo organizar y gestionar para el cambio, 3) buscar el consenso para la nueva visión y la cohesión, 4) reorganizar las áreas y difundir los cambios, 5) institucionalizar la reorganización a través de cambios en las políticas, sistemas y estructuras y 6) supervisar y monitorear las estrategias en respuesta a problemas en el proceso de reorganización. Este ciclo de refuerzo mutuo de mejoras en el compromiso, la coordinación y la competencia crea una sensación creciente de eficacia.

Por último, se debe trabajar también en romper la resistencia que tienen las personas al cambio, ya que la resistencia es algo natural en el ser humano. De acuerdo con Espinosa (2006), los tipos de resistencia más frecuentes en las personas son: a) resistencia lógica que surge del tiempo y el esfuerzo que toma a las personas ajustarse al cambio; b) resistencia psicológica relacionada con los sentimientos e intereses individuales respecto al cambio; y, c) resistencia sociológica enfocada a los intereses y valores del grupo.

Labarca, Ferrer, & Villegas (2006), consideran otros factores de resistencia al cambio: la resistencia individual, ya sea por costumbre, temor e inseguridad, y la resistencia organizacional, que se produce por la inercia de la estructura, el enfoque limitado al cambio, la inercia del grupo y la amenaza por la asignación establecida de recursos para el proceso de cambio.

Para minimizar los efectos negativos de la resistencia al cambio, Espinosa, (2006), plantea tres tácticas que se pueden utilizar para este efecto: a) educación y comunicación de lo que implica el proceso de cambio, así como los logros que se van obteniendo; b) participación que implica involucrar a los empleados en las decisiones; y, c) facilitación y apoyo por parte de la alta dirección que es la primera que debe dar el ejemplo en romper los paradigmas y actuar como gestores del cambio.

Por ello, la consigna de este tiempo implica reorganizar las funciones y responsabilidades de las personas y su relación frente a la resolución de problemas, definir claramente las metas y las tareas, mejorar la coordinación y por último comprometerles con el cambio (Gómez Fulao, 2010).

## 4. Conclusiones



El objetivo de esta investigación fue examinar los elementos inherentes al cambio organizacional, para establecer cómo las organizaciones pueden enfrentar dicho fenómeno. El cambio organizacional es más complicado de lo que se presentan en las teorías, debido a que el contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones no es ideal, varía con el tiempo y están influenciadas por diversos actores, tanto internos como externos, que pueden actuar simultáneamente en diferentes partes de la organización y cada uno generar su propio impulso para el proceso del cambio. El cambio en las organizaciones es un asunto complejo y de múltiples facetas, cuyos elementos deben ser gestionados adecuadamente si se quiere administrar de manera eficaz.

En cuanto a la evolución del concepto de cambio, éste ha pasado de ser una acción a entenderse como un proceso, lo que implica identificar los factores asociados, tanto internos como externos, para poderlos gestionar, monitorear y evaluar para conseguir los resultados deseados.

Las organizaciones en la actualidad entienden al cambio como un proceso estratégico del que depende, en una gran proporción, su permanencia en el mercado, el mismo que se ve afectado por la cultura organizacional y el estilo directivo imperante en cada una. Por esta razón, los directivos deben asumir un rol más activo en los procesos de cambio como facilitadores y comunicadores de la toma de decisiones, para lograr el compromiso de todas las personas involucradas. Es importante para las organizaciones generar una cultura organizacional que fomente la creatividad y la innovación en sus colaboradores, además de contar con estructuras flexibles que permitan aprovechar estos disparadores del cambio.

Por lo tanto, más allá de que la gestión del cambio sea un proceso estratégico, debería incorporarse en todas las actividades de la organización, como una herramienta que permita aprender y anticiparse a las variaciones del contexto, además de volverla un hábito en todos los niveles, de forma que se constituya en una espiral que cuyo desarrollo sea un pilar en el crecimiento organizacional.

Los modelos de cambio organizacional enuncian acciones para que las organizaciones enfrenten los cambios y aumenten su capacidad para gestionarlos a su favor, pero ninguno va a asegurar el éxito deseado si no se consideran a las personas como principal fuente de creatividad y agentes generadores de innovación. Esto conlleva a entender que existen elementos adicionales en los procesos de cambio que deben ser profundizados para entender las relaciones existentes, tales como: la cultura interna, la actitud de las personas, la forma de las estructuras, el liderazgo o la manera de gestionar procesos y su influencia con el cambio organizacional.

---

## Referencias bibliográficas

Barroso, G., & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Industrial*, XXVIII(1), 42–47.

Beer, M., Eisenstat, R. a., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166. <https://doi.org/10.1057/9781137273871.0064>

Buono, A., & Kerber, K. (2009). Building organizational change capacity. *Management Consulting Division International Conference*, (April 2016). Retrieved from [http://www.iff.ac.at/oe/full\\_papers/Buono Antony F.\\_Kerber Kenneth W.pdf](http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Buono%20Antony%20F._Kerber%20Kenneth%20W.pdf)

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>

Burnes, B. (2004). Kurt Lewing and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Christensen, C., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 66–76.

Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Sage Publications, Inc.

Espinosa, A. Q. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa; Oct-dic2006*, 50–64. <https://doi.org/15798763>

Gómez Fulao, J. C. (2010). *Las claves de una organización eficiente. Diseño y comportamiento*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (2016). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.

Kezar, A. (2001). Understanding and facilitating Organization Change in the 21st Century. *ASHE-ERIC Higher Education Report*. <https://doi.org/10.1002/aehe.2804>

Kilmann, R. (1984). Beyond the Quick Fix. *Ameridan Management Association*.

Kotter, J. (1995). LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Harvard Business Review*, (June).

Labarca, N., Ferrer, J., & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela, *XII(1)*, 62–71.

March, J., & Simon, H. (1977). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Editorial Ariel.

Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.

Rivera González, A. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión Y Estrategia*, (44), 93–106.

Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35–52. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v23n50/v23n50a04.pdf>

Rubiano, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas (17949998)*, 7(46), 125–142. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=17949998&AN=69592421&h=PLqY/QsM3bUAoP+CGt1+6ySWBsBFyh/PgbLsV1/VKijmh8nio>

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations Poole Source. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science: IS*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

---

1. Profesor-investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Av. 12 de octubre 1076 y Roca, Quito-Ecuador. CE: [iarueda@puce.edu.ec](mailto:iarueda@puce.edu.ec)

2. Profesor-investigador de la Universidad Técnica del Norte. Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas. Av. 17 de Julio 5-21, Ibarra-Ecuador. CE: [byron@hotmail.com.br](mailto:byron@hotmail.com.br)

3. Profesor-investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Av. 12 de octubre 1076 y Roca, Quito-Ecuador. CE: [efcuvab@puce.edu.ec](mailto:efcuvab@puce.edu.ec)

4. Profesor-investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Av. 12 de octubre 1076 y Roca, Quito-Ecuador. 593-2 299-1700 ext 1478. CE: [pmidrobo@puce.edu.ec](mailto:pmidrobo@puce.edu.ec)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 44) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados