



Artículo

Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor



José Luis Sandoval Duque*

Profesor Asociado, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 23 de septiembre de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 27 de mayo de 2014

Códigos JEL:

M10

Palabras clave:

Cambio organizacional

Gestión gerencial

Desarrollo organizacional

Creación de valor

RESUMEN

El objeto de este artículo es explorar, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Organizational change processes and value creation

ABSTRACT

The purpose of this paper is to explore, based on conceptual considerations and a literature review, some of the elements inherent to the generation of organizational changes as part of the management in search of value creation. There are many assumptions made about change, and organizations often make decisions based on misconceptions about what it really means, and on how to understand and face the need to make decisions when required, plus the consequences of acting ad hoc in that direction. Organizational change management has many facets that must be understood before starting, particularly if management wants to respond appropriately to the needs of understanding it and using it to create value in organizations.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Os processos de mudança organizacional e a criação de valor

RESUMO

O objetivo deste artigo é explorar, partindo de reflexões conceituais e de análise bibliográfica, alguns dos elementos inerentes à criação de mudanças organizacionais como parte da gestão administrativa na procura da criação de valor. Existem muitas hipóteses sobre a mudança, e as organizações tomam frequentemente decisões sustentadas em conceitos errados sobre o que isto significa, a forma como se deve entender e enfrentar a necessidade de fazê-lo no momento em que se requer, e as consequências de agir improvisadamente neste sentido. A gestão da mudança organizacional tem muitas facetas que devem ser compreendidas previamente caso se queira responder de forma adequada às necessidades de a entender e usar para criar valor nas organizações.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

Classificação JEL:

M10

Palavras-chave:

Mudança organizacional

Gestão administrativa

Desenvolvimento organizacional

Criação de valor

* Autor para correspondencia: Diagonal 34A No. 5A-57, Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: jose.sandoval@cesa.edu.co

<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

0123-5923/© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

1. Introducción

Las organizaciones de las primeras décadas del siglo XXI constantemente están bombardeadas por tensiones generadas a partir de un ambiente competitivo cada vez más dinámico y agresivo, que pone a prueba su capacidad de acción y reacción desde la perspectiva de satisfacer mercados cambiantes y crecientemente exigentes. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema — y más aún, una cultura— que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus *stakeholders*¹, se asume como una de las responsabilidades más importantes de la dirección de las organizaciones (Minoja, 2012).

Pero a diferencia de lo que pasaba hasta hace relativamente poco tiempo (15-20 años), y sobre todo después de la crisis económica mundial de los primeros años del siglo XXI, las presiones no se enfocan solamente en la generación de utilidades, sino específicamente en la capacidad de las organizaciones para generar valor en forma sostenida como el único camino para justificar su efectividad, algo que argumentaba en su momento Koller (1994) y lo retomaron autores como Figge (2005). Ya no basta con ser eficiente (gestión adecuada de recursos) ni fríamente efectivos (enfoque solo hacia resultados); es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor (*value-based management*)² (Chari, 2009).

Sin embargo, estos elementos que parecen tan sencillos tienen grandes problemas en la práctica, pues a pesar de que muchos ejecutivos vaticinan cambios sustanciales en el mundo de los negocios en el próximo futuro (Jørgensen, Owen y Neus, 2010), no es claro que entiendan a cabalidad que las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (Christensen y Overdorf, 2000).

La expresión atribuida a Heráclito de Éfeso, «todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en 2 momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [...] la única constante es el cambio» (García Calvo, 1985, p. 47) es muy usada por ejecutivos y organizaciones a través del mundo entero. El problema es que, a pesar de las buenas intenciones que puedan existir, muchos intentos de cambio fallan porque no generan los resultados esperados al no entender la necesidad de cambiar desde la perspectiva de la generación de valor (Senge et al., 2000); es decir, no se trata de cambiar por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia la sostenibilidad competitiva.

Ante lo anterior, surge entonces una pregunta: ¿cuál puede ser el origen del problema? En primer lugar, desde hace tiempo se ha detectado que muchos ejecutivos no comprenden la necesidad imperiosa de ajustar su organización a las circunstancias que determina el entorno (Ackoff, 1991). Parece una posición ingenua, pero existe y definitivamente puede condenar a las empresas tarde o temprano a tener grandes dificultades para permanecer en el mercado (Ofek y Wathieu, 2010).

En segundo lugar, a pesar de entender la necesidad del cambio, frecuentemente se asume como una tendencia la transformación por presión y no por convicción, sin objetivos definidos con

claridad y sin análisis o enfoques que permitan asegurar los resultados (Mantere, Schildt y Sillince, 2012). Es la intención del cambio por el cambio mismo sin considerar un enfoque claro hacia la creación de valor.

En tercer lugar, el concepto de creación de valor medido a través del *economic value added* (EVA)³, que es el mecanismo más utilizado para la evaluación de la gestión de las organizaciones en términos de los resultados ligados a la generación de riqueza (Burksaitiene, 2009), no es un lenguaje manejado en general por los gerentes, los cuales se aferran en muchos casos a las tradicionales mediciones financieras de resultados, mediciones fundamentadas sobre todo en indicadores tradicionales como utilidades netas y tasa de rentabilidad. Los conceptos de EVA, *net operating profit after tax* (NOPAT)⁴, *weighted average cost of capital* (WACC)⁵, *free cash flow*⁶, *value drivers*⁷ y otros, a pesar de estar íntimamente relacionados con los resultados de las organizaciones, colisionan frecuentemente con los procesos de la contabilidad convencional (Cachanosky, 2000) y pasan a formar parte del lenguaje de los expertos financieros, lo que eventualmente genera temor, confusión e incluso rechazo por parte de los responsables de la gestión. Si esto sucede, es más difícil todavía comprender la forma como los procesos de cambio organizacional pueden afectar positiva o negativamente la generación de valor en las organizaciones.

En cuarto lugar, es común en las empresas encontrar una mentalidad de corto plazo (CFA Institute, 2012)⁸ en la búsqueda de resultados, como consecuencia de sistemas de evaluación que no privilegian la sostenibilidad a largo plazo a pesar de que se supone que debería existir claramente esa correlación, pues es parte de la esencia lógica de la teoría de la agencia (Baum, Sarver y Strickland, 2004), donde se argumenta que la evaluación de la gestión debe estar ligada directamente al funcionamiento efectivo de las empresas. Esta forma de pensar lleva a privilegiar las decisiones cotidianas ligadas a los efectos inmediatos en los estados financieros, a pesar de poder afectar la estabilidad a largo plazo, desconociendo las pausas y los tiempos que demandan los procesos de cambio.

Por último, cuando se trabaja sobre los conceptos de creación de valor es frecuente encontrarlos centrados en una perspectiva básicamente financiera, pues, preferencialmente, se incluyen dentro de sus impulsores (*value drivers*) aquellos ligados directamente con los costos y los ingresos. Esto deja de lado aspectos que pueden ser más intangibles, como la cultura organizacional, la capacidad y el compromiso de las personas frente a los objetivos y, por supuesto, la capacidad de la organización para generar y sostener una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en mercados cambiantes.

En general, y esto es mucho más grave, parecería que muchos ejecutivos creen que entienden la naturaleza del cambio y actúan en consecuencia. Temas como la resistencia al cambio, el manejo de las personas en ese proceso, las fases y modelos de cambio, entre otros, se asumen frecuentemente como actividades que forman parte del ejercicio cotidiano de la gerencia que se resuelven simplemente con la publicación de la misión, la visión y los objetivos de las empresas además de un manejo centrado en la implementación de grupos de

³ El EVA es una estimación de la rentabilidad de las empresas por encima de lo exigido por los accionistas.

⁴ El NOPAT hace referencia a la utilidad operativa de las empresas después de impuestos.

⁵ El WACC es una tasa que mide el costo promedio incluyendo capital propio o aportes de los socios y recursos externos.

⁶ Es la cantidad de efectivo que permanece en la empresa después de cubrir todos los gastos necesarios para su operación.

⁷ Son todos los elementos que contribuyen positivamente a la generación de valor en las organizaciones.

⁸ El CFA Institute (*Chartered Financial Analyst*®) es una organización mundial que propende por el ejercicio ético de la profesión y el ejercicio de las inversiones en el mercado de capitales.

¹ El término *stakeholder* se utiliza para referirse a los diversos grupos de interés que rodean a las organizaciones y que de una u otra forma reciben el efecto de sus operaciones. Normalmente se incluye en ellos a los dueños, clientes, colaboradores, proveedores, a la sociedad en general y al gobierno.

² El concepto *value-based management* es conocido también como gerencia basada en el valor y hace referencia a un proceso integral que analiza el uso de los recursos, la fijación de objetivos, el seguimiento a la gestión e incluso la remuneración hacia la el incremento de valor de las organizaciones. Se concentra en la dinamización de los inductores de valor en las organizaciones, llamados también *value-drivers*.

trabajo y el uso de técnicas generales de gestión que no siempre están enfocadas con claridad hacia la generación de valor para los accionistas y los restantes *stakeholders* (Beer, Eisenstat y Spector, 1990). Esta es una percepción muy parcial y que puede llevar a la organización a cometer grandes errores, dado que hay factores que se deben considerar para lograr que los procesos de transformación funcionen adecuadamente, no solo para enfrentar los cambios actuales sino para anticiparse a los cambios futuros (Kerber, 2005). Por todo lo anterior, es posible afirmar que el éxito en los procesos de cambio como generadores de valor en las organizaciones requiere de una forma diferente de pensar, lo cual se inicia por comprender más profundamente su naturaleza.

Por todo lo anterior se podría comprender que existen muchos temas interesantes para explorar en lo referente a la problemática del cambio en las organizaciones, y evidentemente vale la pena hacerlo para entender este asunto con una mayor profundidad y adquirir las competencias para administrarlo adecuadamente. Temas tan cruciales como el significado mismo de la palabra cambio, las razones por las cuales las organizaciones deben prepararse y cambiar dinámicamente, la forma de operar del proceso, las fuerzas que lo impulsan o lo detienen, la resistencia al cambio, la velocidad del cambio, la actitud de la gente frente a los cambios organizacionales, la oportunidad o los plazos para el cambio, los niveles, las características y los principios que lo rigen, entre otros, son parte de los temas en los cuales debe profundizar la dirección de las organizaciones.

Podría pensarse que por lo general los gerentes y empresarios tienen pleno conocimiento de los diversos conceptos que giran alrededor del cambio organizacional, pero no es así (Buono y Kerber, 2010). Por eso, y considerando la dificultad que a veces presenta su comprensión, en este documento se realiza un aproximación a 5 de ellos que son cruciales para iniciar procesos consistentes de transformación a corto, mediano y largo plazo: qué significado tiene el concepto de cambio organizacional desde la perspectiva de la dirección, causas internas y externas que determinan o impulsan el cambio en las organizaciones y cuándo las organizaciones deben abordarlo, cómo opera en general el proceso, y finalmente qué alcances puede tener y cuál puede ser la velocidad de transformación. Esta aproximación se realiza mediante la identificación y la reflexión crítica de cada elemento, de manera que se abra un camino que permita continuar este aprendizaje hacia el futuro.

2. En principio, ¿qué es el cambio organizacional?

Algunos de los problemas referentes al cambio están relacionados con las diferentes formas de entenderlo, desde las concepciones que se encuentran en los diccionarios, como «dejar una cosa o situación para tomar otra», «convertir o mudar algo en otra cosa», «dar o tomar algo por otra cosa», «asumir una posición, curso o acción diferente» (Real Academia Española, 2011; Merriam Webster, 2011), hasta otras definiciones como «la alteración del status quo» (Hodge, Anthony y Gales, 1996, p. 338), «hacer cosas diferentes» (Robbins, 1993, p. 668) o simplemente como el movimiento de un punto o acción de un sistema a otro.

En el contexto de las organizaciones, el concepto así considerado puede generar múltiples confusiones, pues la palabra «cambio» no haría ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí (Marshak, 2002). Sin embargo, lo importante es entender que después de cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en las organizaciones.

Hay, en general, diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan 2 aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito (Burnes, 2005).

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Buono y Kerber, 2010). Eso implica que si una organización desea afrontar debidamente los procesos de cambio, es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados. Tal y como afirma Handy (1993, p. 74), «como mínimo una cosa es clara para las organizaciones —públicas y privadas—: enfrentan un mundo mucho más agresivo, donde serán juzgadas más duramente que antes sobre la base de su efectividad, y donde habrá menos barreras para resguardarse».

La anterior afirmación tenía mucho sentido cuando la escribió Handy, y es mucho más válida en la segunda década del siglo XXI, en la que la globalización es muy fuerte pero aún está en proceso de consolidación (Vieira Posada, 2012, p. 15). Las organizaciones, sin importar su naturaleza u objetivo, enfrentan una increíble turbulencia en su entorno competitivo. Existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando hoy más que nunca. En muchos casos, poco importan las fortalezas que hicieron grandes a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo. De hecho, para muchas organizaciones que han sido exitosas en el pasado, este puede convertirse en un lastre para su futuro. Las respuestas que brindaron soluciones en el ayer ya no se acomodan a las preguntas de hoy, pues existen nuevas reglas, nuevos actores, nuevos escenarios y nuevos retos. Como afirma Prahalad (2010), en muchas organizaciones sus éxitos pasados les impiden ver los cambios obvios del presente y los retos del mañana.

La dinámica de las transformaciones que se presentan en las empresas en este principio de siglo tan complejo encajan perfectamente en los planteamientos propuestos por Morrison (1996) al afirmar que el mundo y sus organizaciones están al final de la «primera curva» y en el inicio de la «segunda curva»⁹ (Morrison, 1996, p. 13) según las transformaciones que se están generando en todo tipo de sectores económicos. Incluso, un gran porcentaje de *chief executive officers* (CEO) afirman que son conscientes del cambio pero ni siquiera están seguros de poseer las habilidades para manejarlo correctamente (Jørgensen et al., 2010).

Lo anterior puede parecer fruto de la imaginación, pero no es así; es una realidad. De hecho, los gerentes deben modificar su percepción sobre la forma como operan y van a operar los negocios, desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas cosas para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso (Prahalad, 1997).

⁹ Según los planteamiento de Ian Morrison (1996), la primera curva hace referencia a los elementos o procesos que hicieron exitosas o marcaron la vida de las organizaciones en un momento de su historia pero que con el tiempo dejan de ser su fuerza diferenciadora. Es cuando aparece la segunda curva, o sea aquellas transformaciones que deben surgir para encontrar un camino claro de supervivencia competitiva.

3. Causas internas y externas y la oportunidad para el cambio organizacional

Ante las presiones del entorno competitivo, vale la pena preguntarse ¿por qué una organización debe abordar transformaciones tanto superficiales como profundas?

Al entender el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (*drivers*) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor.

Por supuesto, hay muchas razones para necesitar el cambio en las organizaciones, y según su origen es posible clasificarlas en 2 tipos principales: causas externas y causas internas.

Como *causas externas* para el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas.

Considerando su naturaleza, es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad de influir o controlar las causas externas. Por eso deben enfocarse en aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas.

No entender con claridad las señales externas que pueden afectar a las organizaciones ha ocasionado que muchas de ellas tropiecen duramente, e incluso que pierdan terreno y salgan del mercado.

Un ejemplo muy claro de lo anterior es el caso de *Research in Motion* (RIM), la empresa productora de BlackBerry, que pasó de ser uno de los iconos más importantes en el mundo de los *smartphones* a convertirse en un ejemplo de empresas que pierden su posicionamiento como líder y su participación dominante en el mercado debido a causas externas que no supieron entender y enfrentar a tiempo. Para entender la complejidad de la situación basta con recordar que en 2009 RIM tuvo un reconocimiento de la revista *Fortune* como la empresa de más rápido crecimiento en el mundo, tal como Jonathan Hayward (2013) lo describió en CBCNews, y solo 3 años después se la catalogaba como un imperio perdido, generándose incluso el retiro de los co-CEO Jim Balsillie y Mike Lazaridis (Hicks, 2012).

Por otra parte, las *causas internas* pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

Las decisiones internas que generan cambios en las organizaciones pueden tener impactos tan profundos como los que se dieron en Xerox con los procesos de ajustes internos y la sucesión en los niveles directivos (Tsiantar, 2006; Byrnes y Crockett, 2009) o, en el caso colombiano, los cambios estructurales realizados en el Grupo Nutresa desde 2009 (Grupo Nutresa, 2012) y las decisiones de ajuste que han hecho posteriormente, como la compra de la empresa chilena Tresmontes Lucchetti S.A. (Revista Dinero, 2013).

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles los resultados esperados (Grouard y Meston, 1996).

Lo cierto es que las nuevas circunstancias de los mercados demandan nuevas formas de manejar las organizaciones. Las empresas son forzadas a cambiar, pero sería mejor que lo hicieran

por su propia decisión. El panorama de los negocios cambia muy rápidamente y, de hecho, puede enfrentar a las organizaciones a nuevos paradigmas que pueden ser desconocidos y a veces insospechados (Hodge et al., 1996).

Pero ¿todos los ejecutivos escuchan el sonido del cambio? Desafortunadamente, no. Como Barker (1995) anota, permanentemente hay personas que dicen nuevas cosas y crean nuevas realidades, pero muchos gerentes son incapaces de oír las y de verlas. Solo los gerentes que entiendan y actúen en consecuencia alcanzarán resultados exitosos y consistentes.

Surge entonces una inquietud adicional: ¿cuándo se debe o cuándo se puede cambiar?

En la cultura griega, la palabra *kayrós*, *kairos* o *kayros*¹⁰ está ligada íntimamente al sentido de la oportunidad. La premisa fundamental es que las decisiones que pueden ser oportunas en un tiempo dado pueden no serlo en otro, y que acertar con el tiempo oportuno es una condición indispensable para conseguir el éxito.

Generar oportunamente los cambios en las organizaciones no es sencillo por la gran cantidad de variables implicadas, pero es una condición crítica de supervivencia competitiva.

Con esta perspectiva, y para responder a la pregunta de cuándo cambiar, se puede deducir que hay 4 posibilidades:

- Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo.
- Cambio por inercia o por imitación.
- Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.
- Cambio por tensión final o por crisis.

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos pueden ligarse a la necesidad de tomar decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Es el mundo de la planeación estratégica, las acciones preventivas y el que trata de fijar los objetivos con claridad a medio y largo plazo. El escenario de futuro planteado de esta forma permite suponer que las organizaciones podrán decidir la reorientación de sus estrategias en la medida que cambien las circunstancias que les dieron origen.

El cambio por planeación tipifica lo que podría considerarse como «ideal» en los procesos de gestión organizacional, pero lamentablemente no es el más común, a pesar de que insistentemente se pide a la gerencia que tome las medidas necesarias (Jørgensen et al., 2010). Posiblemente esto se deba a una falta de sentido sobre la necesidad de la planeación o, igualmente grave, un desconocimiento de las fuerzas que imperan en el entorno y que presionan a las organizaciones al cambio.

El cambio por inercia o por imitación también es muy común, y se refiere a los procesos que se inician no como parte de una reflexión profunda de la organización sino siguiendo una moda o tendencia gerencial. Es realmente difícil medir cuántas organizaciones han iniciado sus procesos de cambio y transformación simplemente por la influencia de otras, pues no se encontrarían muchas personas dispuestas a reconocerlo. En realidad los procesos pueden funcionar si la intención es clara y lo que se toma es un modelo de acción para lograr los propios objetivos organizacionales; pero no es posible asegurar el éxito si solo obedece a imitación o a lo que se conoce popularmente como «administración por *best seller*» (Hitt, 2006, p. 18).

El cambio por reacción tiene la gran ventaja de que demuestra que la organización no es indiferente ante los hechos cumplidos en el entorno competitivo que la rodea, pero puede ser que

¹⁰ *καιρός*, que traduce: el momento justo, existe en la cultura griega, pero también en la romana, ligadas en ambos casos a la temporalidad, al concepto del tiempo oportuno, es decir, un concepto cualitativo del tiempo.

simplemente esté generando una respuesta cuando el tiempo de tomar las decisiones ya ha pasado. Así como en el cambio por planeación se escogen los caminos a seguir y eventualmente se cuenta con el tiempo para hacer los ajustes que se consideren necesarios a medida que se avanza, en el cambio por reacción los caminos pueden ser más limitados e incluso pueden haber desaparecido.

El cambio por tensión final o por crisis sucede cuando la organización no ha podido o no ha querido percibir las señales de cambio, y se enfrenta a circunstancias complejas que ponen en jaque su propia supervivencia. El cambio por crisis posiblemente permite encontrar la ruta correcta, pero también es probable que la tensión que genera lleve a la organización a cometer errores que generen consecuencias indeseadas.

En resumen, si la organización no está preparada para afrontar estructuralmente los cambios que se requieran o no posee una actitud proactiva que la lleve a moverse en el tiempo justo, puede terminar cerrando sus vías de futuro.

4. Niveles y velocidad del cambio

En general, pueden reconocerse 2 niveles de cambio: superficial y en profundidad (Grouard y Meston, 1996) o, en la misma perspectiva, cambios de primer orden o transaccionales y cambios de segundo orden o transformacionales (Burke y Litwin, 1992).

El término superficial puede sonar trivial, pero no es así. Significa pequeños y continuos cambios que involucran estrategias, estructuras, procesos, algunas transformaciones físicas y otras, fáciles de aplicar, rápidos para implementar y con costos limitados. Ejemplos de estas características se encuentran en muchas prácticas de *Kaizen*¹¹.

No existe limitación para la cantidad de cambios «superficiales» que pueden existir, y es posible que algunos de ellos terminen por generar cambios en profundidad, pues pueden afectar áreas cruciales en la organización. Este es un efecto bastante común. De hecho, una de las recomendaciones más importantes a tener en cuenta en los procesos de transformación hacia los cambios de segundo orden es que se necesita generar «pequeñas victorias» para mantener el entusiasmo mientras la organización consigue resultados mayores (Kotter, 1997).

Por otra parte, los cambios profundos o de segundo orden tienen un gran impacto en las organizaciones, pues afectan su cultura, posiblemente sus prácticas, su visión, sus estrategias, su estructura y otros elementos (Burke y Litwin, 1992). Sus principales características son que generalmente cuestan más, demandan mucho tiempo e impactan muchas áreas dentro de las organizaciones, con consecuencias posiblemente a largo plazo. Los cambios en profundidad son riesgosos y, por supuesto, deben ser planeados y ejecutados muy cuidadosamente debido a los efectos que pueden traer para las empresas.

En esta misma línea de análisis, los niveles de cambios se pueden clasificar como deductivos cuando se enfocan a las transformaciones estructurales más profundas, e inductivos al referirse a elementos más concretos de la organización. Estos conceptos también hacen referencia a la forma como se despliega el cambio de lo general a lo particular (deductivo) o de lo particular o específico a lo general (inductivo); es decir, los que parten de modificaciones en la filosofía de la organización (misión, visión, valores) y buscan llegar a los cambios en la forma cotidiana de actuar, y los que se generan a partir de elementos concretos (personas, procedimientos, equipos, infraestructura y otros) para lograr transformaciones estructurales (Mintzberg y Westley, 1992).

Es difícil definir la velocidad del cambio, pues este depende de muchas circunstancias: el nivel de cambio deseado, la cultura organizacional, el compromiso de la gerencia, la cantidad de personas involucradas, entre otras. No obstante, algunos cambios necesitan desplegarse lentamente, pues demandan ajustes organizacionales, y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno, por ejemplo. Una de las tareas más difíciles para la alta dirección es aprender cuándo y cómo acelerar o demorar el cambio de manera que pueda convertirse en un verdadero generador de valor.

5. El proceso de cambio organizacional

No es fácil definir principios sobre el cambio comunes para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse.

Sin embargo, tras explorar modelos propuestos por varios autores (Quinn, 1997; Grouard y Meston, 1996; Handy, 1993), pueden definirse 5 principios que están presentes en muchos procesos exitosos:

- Principio holístico.
- Principio de rompimiento.
- Principio de constancia.
- Principio de no preferencia.
- Principio de indeterminación.

El principio *holístico* significa que es necesario actuar integralmente sobre todos los componentes que en la organización puedan tener influencia en el proceso, si se desea que los cambios se realicen en forma consistente (Quinn, 1997).

Estos componentes pueden incluir los que integran las acciones organizacionales (estrategias, estructura, equipos, servicios, productos y otros), o los que representan su filosofía (valores, cultura organizacional, motivación). Si el proceso de cambio no los toma en consideración de una manera integral buscando conseguir sinergias, es factible que la organización no logre los objetivos propuestos.

El principio de *rompimiento* significa que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso (Grouard y Meston, 1996).

Este principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro. Algunos autores definen su idea de cambio con este principio (Lewin, 1951; Kotter, 1997) y desarrollan sus estrategias a partir del mismo. En esencia, el cambio genera inestabilidad mientras se logra la transformación.

El principio de *constancia* es esencial en los procesos de transformación. Muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso (Senge et al., 2000). El mejor camino para conseguir resultados es que la alta dirección de las organizaciones brinde soporte permanente a las ideas de transformación con la provisión de recursos para tal fin, y sobre todo con la permanencia del espíritu, la energía y la disposición para cambiar.

Adicionalmente, si una organización inicia el proceso de cambio sin mantener la constancia, el proceso puede fallar y su gente puede adquirir una actitud escéptica que podría afectar futuros intentos. Es más, algunos autores (Lucas, 1997; Kotter, 1997) insisten en el fomento de los cambios consistentes y anotan que esta es una de las tareas más difíciles para la gerencia.

El principio de *no preferencia* está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio (Grouard y Meston, 1996). En general, el éxito depende de cómo una organización compromete

¹¹ *Kaizen*. Término que se deriva de *Kai*, «cambio», y *Zen*, «bueno». Palabra japonesa que se traduce comúnmente como mejora continua.

en su implementación a todas las personas afectadas por el proceso. Si una empresa intenta iniciar cambios no con las personas que se verán afectadas por los mismos, sino desconociéndolas o afectándolas, el proceso puede fallar.

El principio de *indeterminación* explica que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado (Grouard y Meston, 1996). La mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles. La organización y sus líderes de cambio deben manejar diversas variables, pero es realmente imposible dominarlas todas. Por tal motivo deben definirse muy bien los objetivos, y los líderes deben asegurarse de controlar la dirección y la dinámica del proceso.

Por supuesto, no todos los cambios tienen los mismos ritmos ni se desarrollan de la misma forma. Dependen de circunstancias inherentes a la cultura de la organización, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección, entre otros. Sin embargo, hay 2 enfoques generales que pueden reconocerse en estos procesos: los cambios planeados y los cambios no planeados.

Los cambios *planeados* tratan de definir qué tipo de transformación desea la organización utilizando un proceso estructurado paso a paso. Esto es el campo de disciplinas como el desarrollo organizacional (*organizational development*). De hecho, algunos autores dicen que «el desarrollo organizacional representa un proceso y una técnica que permite a las organizaciones dar forma a su cultura, determinar cómo y cuándo los cambios son útiles, hacerlos y evaluar sus resultados» (Marguiles, 1972, p. 78). Son los cambios formales que, generalmente, emergen como estrategias de mejoramiento y desarrollo.

Por otra parte, los cambios *no planeados* son aquellos que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado. Pueden ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes.

En general no existe un proceso ideal; ante la sensación de que lo deseable es tener cambios planeados, la realidad es que en una época de cambios tan dinámicos las organizaciones deben estar preparadas para manejarlos ambos. Además, es necesario entender que debido a la complejidad inherente al concepto mismo, es realmente difícil tener el 100% de la información antes de iniciar los cambios, y un 100% de certeza de éxito. En resumen, los cambios siempre tienen cierto grado de impredecibilidad.

Hay múltiples aproximaciones para explicar el proceso de cambio, y si no se comprende adecuadamente pueden cometerse equivocaciones. Se estima que incluso debido a errores en el manejo de los procesos por falta de conocimiento de los mismos hay una alta tasa de fracasos —del 80% o superior (Burnes, 2005)— en los intentos de transformación organizacional.

Dentro de los diversos modelos para gestionar cambios organizacionales, y a partir de la necesidad de brindar elementos claros para facilitar a la gerencia de organizaciones la toma de decisiones que logren convertir los procesos de cambio en verdaderos generadores de valor, para estas reflexiones se han escogido algunos modelos que plantean principios claros de acción en cuanto a su precisión, simplicidad y facilidad de comprensión, haciendo hincapié en que no son las únicas propuestas en su campo. No obstante, estas sirven para realizar una primera aproximación para entender cómo enfocar los procesos de cambio organizacional.

Vale la pena en esta exploración partir desde la propuesta realizada por Kurt Lewin, uno de los autores considerados como pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, pues estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo, a través de su modelo de los 3 pasos (Lewin, 1951; Burnes, 2004) (fig. 1): descongelar, cambiar y recongelar.

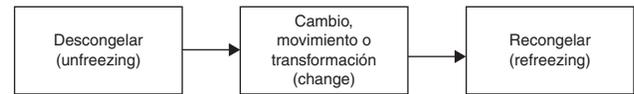


Figura 1. Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin. Fuente: adaptado de Lewin (1951).

El modelo propuesto forma parte de lo que Lewin denominó la aproximación planeada al cambio¹² y plantea una ruta clara para lograr los resultados deseados.

En este sentido, el descongelamiento ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esta etapa es la más difícil de todas, porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla.

Completando el esquema de Lewin, y asumiendo el planteamiento de Grouard y Meston (1996) y Schein (1996), es posible dividir el descongelamiento en 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad.

El *rompimiento* se genera cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que generan y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones, y aceptan la necesidad de cambiar; es un rompimiento con los paradigmas vigentes.

La *ansiedad* es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción. Es una etapa ligada estrechamente a los componentes emocionales de las personas en la organización.

La *seguridad* aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, una seguridad psicológica sobre la formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

Pero ¿cómo iniciar el proceso de descongelamiento con éxito?

Tal y como sostiene John Kotter (1997), lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia, una inestabilidad con el statu quo, basada en la visión organizacional. En este marco, los gerentes deben desarrollar este trabajo utilizando comunicaciones, persuasión, reuniones formales e informales y, si es necesario, manipulación o amenazas explícitas o implícitas. Obviamente estas últimas son las menos recomendadas porque no aseguran el mantenimiento del compromiso por largo tiempo, pero puede ser el único camino en muchos casos.

El segundo paso lleva a la organización hacia el estado deseado mediante la realización de los ajustes que se consideren necesarios.

Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia acerca de las nuevas formas de pensar y de actuar.

Esta fase, absolutamente vital en el proceso, es una fase de aprendizaje (Kreitner y Kinicki, 1995) y determina la posibilidad de una transformación exitosa. Hay muchos temas gerenciales que pueden ser útiles para su despliegue ordenado, pero los elementos de reingeniería utilizados pensando en la gente y no solo en los procesos pueden ayudar convenientemente (Guízar, 1998).

¹² *Planned Approach to Change: Field Theory, Group Dynamics, Action Research and 3-Step Model* (Burnes, 2004).

El tercer paso, denominado apropiadamente recongelamiento, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. Esta etapa es realmente importante, porque los cambios necesitan estabilizarse y la gente necesita asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta. Es una etapa donde se pretende que las personas integren las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes.

Algunas veces los gerentes olvidan la importancia de esta fase final y asumen que, cuando las personas conocen y entienden las nuevas formas, las adoptan automáticamente. Este es un gran error, y la transformación frecuentemente fracasa por tal motivo. Los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos (Kreitner y Kinicki, 1995).

Entre los modelos de gestión del cambio que también buscan ayudar a las organizaciones en la búsqueda de transformaciones consistentes vale la pena destacar el sistema de cambio total de Kilmann (1989) y el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995).

Un modelo amplio de cambio es el planteado por Ralph Kilmann (1989), puesto que especifica los aspectos más importantes a manejar para lograr consistencia en el proceso. El modelo presenta 5 fases: a) inicio del programa; b) diagnóstico de problemas; c) planeación de las «trayectorias»; d) implantación de las «trayectorias», y e) evaluación de resultados.

En este modelo, el foco central son las «trayectorias», definidas por Kilmann (1989) como puntos claves de elementos críticos: a) cultura; b) habilidades gerenciales; c) construcción de equipos; d) estrategia-estructura, y e) sistemas de recompensas. La cuidadosa intervención en estas 5 «trayectorias» asegurará mejores resultados en el camino a la transformación.

Otra aproximación interesante es el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995), que asume una perspectiva general del cambio organizacional, definiendo el proceso con una concepción sistémica donde todos los elementos se influyen mutuamente. El modelo luce complejo pero en realidad es muy sencillo de entender y abarca muchos elementos presentes implícita o explícitamente en otras propuestas. El modelo se basa en el trabajo de otros autores (Nadler y Tushman, 1989) y también ha sido considerado como fundamento para otras propuestas modernas de transformación organizacional.

En el modelo hay muchos elementos interesantes, pero es importante destacar que los cambios se deben asumir partiendo de los planes estratégicos de la organización que a su vez tomen en cuenta factores internos y externos, consideren muchos elementos que pueden ser cambiados y generen insumos en 3 niveles: de organización, de grupos y de individuos. En este modelo es posible entender que los esfuerzos de cambio demandan un fuerte compromiso y objetivos muy claros por parte de los gerentes para conseguir resultados que generen competitividad.

6. Enfoques de acción para las transformaciones organizacionales

Independientemente del enfoque o modelo que decida utilizar la organización para producir los cambios, es importante entender que estos no ocurren por generación espontánea, debido a la buena voluntad o solamente a las buenas intenciones. La posibilidad de los cambios depende de acciones claramente intencionadas y está ligada a la forma como la organización se enfoca para generar transformación.

Para el despliegue de los cambios en la organización pueden considerarse los diversos modelos anotados anteriormente, pero para la puesta en acción es necesario comprender que ninguno tiene aplicación lineal y que debe incluir diferentes vías que van desde

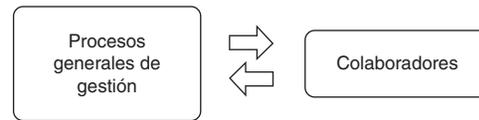


Figura 2. Interacción entre los procesos organizacionales y los colaboradores para el cambio.

Fuente: elaboración propia.

lo deductivo a lo inductivo (Mintzberg y Westley, 1992), hasta la interacción actitudes-tareas propuesta por Beer et al. (1990).

Mintzberg y Westley (1992) plantean 3 formas de actuar en este sentido: procedimientos planeados, es decir, cambios que se despliegan deductivamente partiendo de ajustes de la cultura y de las orientaciones estratégicas de las organizaciones; el liderazgo visionario que obedece a la capacidad del líder de impulsar los cambios, y el aprendizaje inductivo en el cual los cambios se generan desde cualquier punto al interior de la organización y permea poco a poco a todos los niveles de la misma.

En el primer caso, los cambios generalmente responden a una planeación general que incluye ajustes en la orientación estratégica de la organización, posiblemente alineación de sus estructuras y sus procesos, y capacitación de sus colaboradores. Se esperaría que este tipo de aproximación al cambio organizacional fuera el más armónico y el mejor manejado, pero frecuentemente presenta grandes improvisaciones debido a falta de seguimiento y compromiso de la alta dirección, o simplemente por deficiencias en la planeación del mismo.

El liderazgo visionario asume que existe un direccionamiento proveniente de la alta dirección. Tiene como gran ventaja que hay una definición clara del rumbo a seguir, pero como desventaja que trabaja más por adhesión personal al líder que por la racionalización del cambio, es decir, depende de la habilidad que tenga la persona para guiarlo con efectividad.

El aprendizaje inductivo es muy interesante, pues nace en cualquier punto de la organización como resultado del impulso de algunas personas que asumen el liderazgo, y crece por «contagio» o adhesión a las propuestas de transformación. Una ventaja importante es que no depende exclusivamente de la alta dirección, aunque tiene como desventaja que su capacidad de impactar y permear a toda la organización es más reducida y demanda mucho más tiempo y continuidad.

Independientemente del enfoque de acción que se adopte, para que los cambios en las organizaciones se consoliden debe establecerse un intenso proceso de interacción entre 2 ámbitos esenciales de las organizaciones: sus procesos generales de gestión y las personas que laboran en ellas (fig. 2).

Los procesos generales de gestión incluyen todos los aspectos formales de la organización, tales como su misión, visión, valores y principios, objetivos y estrategias, estructura y todos los demás ligados a las funciones administrativas. En cuanto a los colaboradores, se hace referencia a sus competencias, definiéndolas como las actitudes, conocimientos y habilidades que logran que una persona sea capaz de realizar una actividad con estándares de calidad definidos y en un entorno determinado (Orr, Sneltsjes y Dai, 2010). Esto quiere decir que si los procesos de cambio solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. Igual ocurriría si solamente impactan a las personas pero los procesos permanecen sin modificación.

Sin importar el abordaje o la línea de acción que se adopte para gestionar los cambios, deben partir de un profundo conocimiento de la empresa y de sus colaboradores por parte de los impulsores de los mismos. Si esta condición no se cumple,

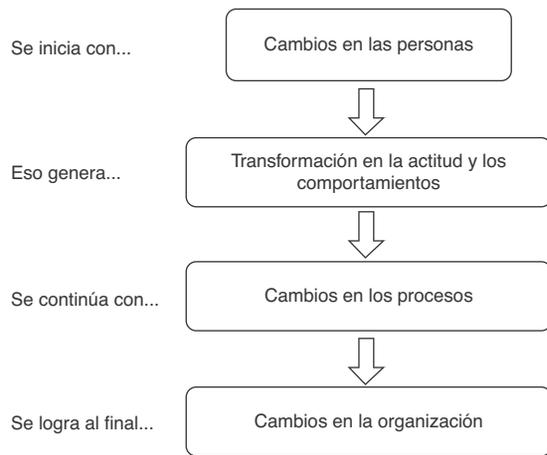


Figura 3. Primera aproximación para la generación de cambios: de las personas a los procesos.
Fuente: adaptado de Beer et al. (1990).

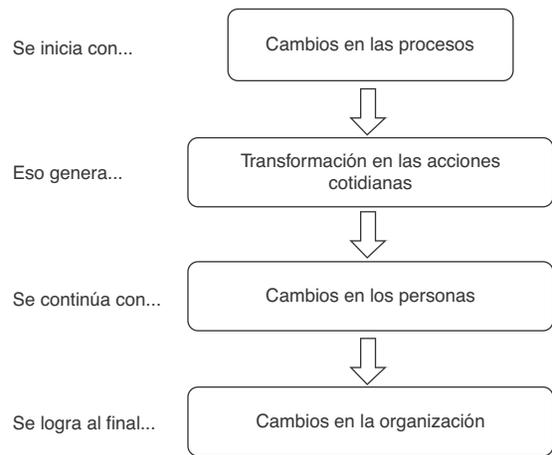


Figura 4. Segunda aproximación para la generación de cambios: de los procesos a las personas.
Fuente: adaptado de Beer et al. (1990).

difícilmente puede haber seguridad en el tipo de decisiones a tomar y en los resultados que se pueden lograr.

A partir de lo anterior, el despliegue de los procesos de cambio puede trabajarse conforme a las propuestas de Beer et al. (1990), quienes combinan los cambios en los procesos con los cambios centrados en las personas. Para ello, esbozan 3 posibilidades:

- De las personas a los procesos.
- De los procesos a las personas.
- Trabajo simultáneo en ambas direcciones.

Conforme a la primera, la transformación puede iniciarse con una evolución de las competencias, habilidades, actitudes y comportamientos de las personas de la organización, sustentados en que son la esencia para los cambios consistentes e incrementales (Grouard y Meston, 1996) (fig. 3).

Dado lo anterior, la pregunta central sería entonces: ¿cómo puede generar una organización una consistente evolución de las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores? Realmente no basta con impartir seminarios, cursos, reuniones y establecer contacto directo con las personas, pues la posibilidad de cambio se sustenta básicamente en la voluntad y la emoción de las personas, y es ahí donde residen las principales resistencias al mismo (Beer et al., 1990).

En lo primero que debe trabajar la gerencia para conseguir un cambio de actitudes es en la definición —o redefinición— de las declaraciones de misión, visión y valores, el papel de los gerentes, los objetivos y políticas individuales y organizaciones acerca de la importancia del factor humano en la organización. Una vez se tenga esto claro, puede continuarse con los procesos de capacitación y mejoramiento de competencias.

Ante esto el modelo indica que, a través de ese orden, se logrará una evolución en la forma como actúan cotidianamente las personas, lo que puede facilitar los cambios en los procesos para llegar a la transformación organizacional. Esta propuesta tiene mucha fuerza en su esencia, pues está centrada en las personas, pero por esa misma razón puede demandar más tiempo para su implantación. Es un modelo interesante para aplicar cuando la organización puede actuar pausadamente para conseguir los resultados.

El segundo enfoque determina que las actitudes y comportamientos están fuertemente influidos por las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a las personas (fig. 4).

La esencia de este enfoque radica en la suposición de que cuando una persona ejecuta repetidamente tareas específicas terminará adoptándolas como parte de su cotidianidad, y ello generará

nuevas costumbres y actitudes. Esta aproximación tiene su base en el poder de las reglas, procedimientos, control y estructuras definidas, y deja en segundo plano la base de todo el desarrollo: las personas.

El modelo es válido en la medida que obtiene resultados a corto plazo, basándose en el uso de la autoridad y manteniendo una estricta supervisión. El problema radica en que, al suponer a las personas supeditadas a las normas, puede ocasionarse mucha resistencia y los resultados pueden ser efímeros y no sostenibles a largo plazo.

Algunas teorías de gestión organizacional se basan en este concepto, y ello ha generado fuertes impactos en las organizaciones modernas. Un ejemplo es la aplicación de la reingeniería de procesos en todo el mundo como un mecanismo, equivocado por cierto, para optimizar procesos priorizando la reducción de personal (Wilkinson, 2005), o la búsqueda de la calidad con certificaciones al estilo ISO 9000 partiendo de la suposición de que la elaboración de los manuales y procedimientos consigue automáticamente resultados.

Existe una tercera aproximación, que toma en consideración los 2 modelos anteriores, la cual está enfocada en conseguir resultados si se trabaja en paralelo con la gente y las tareas (fig. 5).

Esta aproximación reconoce la importancia de explorar nuevos caminos de acción como consecuencia de cambios en las actitudes

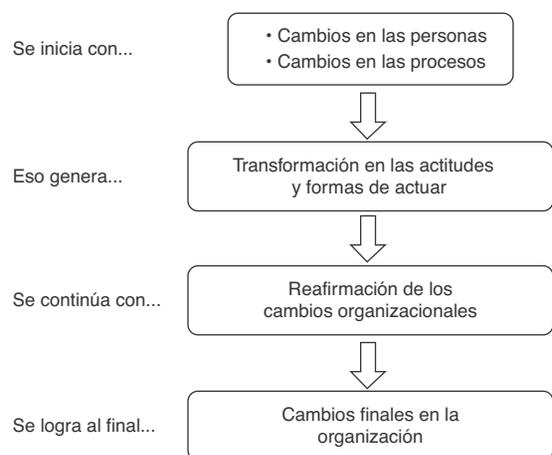


Figura 5. Tercera aproximación para la generación de cambio: de las personas y los procesos a la organización.
Fuente: adaptado de Beer et al. (1990).

y comportamientos y, al mismo tiempo, en el rediseño de procesos. Es un modelo lógico, pero genera gran presión sobre la dirección: demanda que los gerentes trabajen simultáneamente sensibilizando a los individuos y a los grupos y en los ajustes requeridos en las operaciones del negocio, lo que implica una minuciosa labor de control y seguimiento, con muchas posibilidades de error.

Como puede apreciarse en los enfoques presentados, cuando se intentan procesos de cambio en las organizaciones, la gerencia debe precisar cuidadosamente la forma como lo debe hacer, entendiendo por supuesto que muchas veces la decisión puede ser forzada por las circunstancias. Por ejemplo, en culturas altamente complejas en las que impera una gran burocracia lenta e inflexible, posiblemente la única opción es cambiar directamente los procesos y después trabajar con las personas, lo que pasa igualmente cuando, por las razones que sean, deben enfrentarse procesos de *downsizing* organizacional.

7. Conclusiones

Tal y como lo plantean Mintzberg y Westley (1992, p. 57), «el cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente».

En este contexto, puede afirmarse sin lugar a dudas que, independientemente de las presiones del entorno, los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos (Zhou, Tse y Li, 2006). Por ello, los diversos conceptos inherentes a los procesos de cambio deben ser explorados en profundidad antes de iniciar acciones en ese sentido.

En general, y retomando el sentido de la responsabilidad primaria de la gerencia hacia la generación de valor, el desconocimiento de los procesos de cambio, la forma como operan, las decisiones que llevan consigo y la pérdida de oportunidad por iniciarlos cuando no corresponden pueden terminar afectando la capacidad de la organización de responder a sus *stakeholders*, e incluso su estabilidad hacia el futuro.

La gerencia en las organizaciones de hoy, inmersa en un entorno duramente competitivo, debe asumir un rol activo en el proceso, pues como lo plantea Molina Mogollón (2000, p. 24), «el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando». De esta forma, no es posible subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional.

Por tal motivo, vale la pena que los ejecutivos de hoy comprendan que sus intenciones de desarrollo pueden fracasar si no despliegan procesos que consideren a las organizaciones como sistemas integrados de gestión (Kaplan y Norton, 2008), cuyos resultados financieros son fruto de decisiones que no solo tienen que ver con los *drivers* o impulsores tradicionales ligados a la gestión de recursos, sino que deberían incluir un nuevo tipo de impulsores, ligados al sentido mismo de la organización y a la forma en la que afrontan sus procesos de transformación para lograr los objetivos.

Esto lleva a entender que existen muchos elementos adicionales sobre los procesos de transformación que vale la pena investigar y profundizar. Algunos de ellos pueden ser los procesos de ajuste que se requieren en la cultura de las organizaciones para lograr cambios sostenibles, las actitudes y el impacto de las personas en la organización frente a los cambios y cómo direccionarlas, los ritmos del cambio generados por las decisiones de estrategia y estructura organizacional, y otros temas que abren campos de gran interés. Estos son temas válidos, no solo desde la perspectiva académica sino desde el papel de la gerencia en la búsqueda de competitividad organizacional.

Los temas tratados y otros en la misma dirección son retos permanentes en el campo de la gestión moderna de organizaciones. Los gerentes encontrarán en estos puntos algunos de sus principales compromisos hacia el futuro.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ackoff, R. (1991). *Rediseñando el futuro*. Ciudad de México: Limusa.
- Baum, C. L., Sarver, L. y Strickland, T. (2004). EVA, MVA and CEO compensation: Further evidence. *American Business Review*, 22(2), 82–87.
- Barker, J. A. (1995). *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. In B. Grouard y F. Meston (Eds.), *Reingeniería del cambio*. México, D.F.: Alfaomega.
- Buono, A. F. y Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, (27), 9–21.
- Burke, W. y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burksaitiene, D. (2009). Measurement of value creation: Economic value added and net present value. *Economics & Management*, 14(1), 709–714.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.
- Byrnes, N. y Crockett, R. O. (2009). Ursula Burns: An historic succession at Xerox. *Businessweek*, 18–22.
- Cachanosky, J. C. (2000). Las decisiones empresariales y las predicciones en economía. *Revista Libertas* 32 Instituto Universitario ESEADE [consultado 1 Ago 2011]. Disponible en: http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/12_9_Cachanosky.pdf
- CFA Institute (2012). Escándalos financieros y gobierno corporativo. Estrategia y Negocios E&N [consultado 12 Ago 2013]. Disponible em: <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/07/27/escandalos-financieros-y-gobierno-corporativo/>
- Chari, L. (2009). Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. *IUP Journal of Applied Finance*, 15(9), 46–62.
- Christensen, C. M. y Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–76.
- Figge, F. (2005). Value-based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 12(1), 19–30.
- García Calvo, A. (1985). *Razón común Heráclito: edición crítica, ordenación, traducción y comentario de los restos del libro de Heráclito*. Madrid: Lucina.
- Grouard, B. y Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio*. México, D.F.: Alfaomega.
- Grupo Nutresa (2012). Historia [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.grupochocholates.com/es/content/historia>
- Guízar, M. R. (1998). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hayward, J. (2013). BlackBerry timeline: A tech titan's roller coaster ride. CBC-News Canadá [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.cbc.ca/news/interactives/timeline-rim/>
- Handy, C. (1993). *La edad de la insensatez*. México, D.F.: Limusa.
- Hicks, J. (2012). Research, no motion: How the BlackBerry CEOs lost an empire. THE VERGE [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.theverge.com/2012/2/21/2789676/rim-blackberry-mike-lazaridis-jim-balsillie-lost-empire>
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach* (2n ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jørgensen, H. H., Owen, L. y Neus, A. (2010). Making change work. (I. Corporation, ed.) [consultado 26 Abr 2010]. Disponible en: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03100usen/GBE03100USEN.PDF>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Kerber, K. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 3(23), 23–38.
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koller, T. (1994). What is value-based management? *McKinsey Quarterly*, (3), 87–101.
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1995). In D. Richard (Ed.), *Organizational Behavior*. Boston: Irwin Inc.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lucas, J. R. (1997). *Fatal illusions: Shredding a dozen untruths that can keep your organization from success*. New York: Amacom.
- Mantere, S., Schildt, H. A. y Sillince, J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 173–196.
- Marguiles, N. (1972). The Myth and the Magic in DO. *Business Horizons*, 15(4), 77–82.

- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 279–286.
- Merriam Webster (2011). Merriam Webster [consultado 22 Mar 2011]. Disponible en: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/>
- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.
- Molina Mogollón, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, (77), 13–26.
- Morrison, I. (1996). *The Second Curve: Managing the Velocity of Change*. New York: Ballantine Books.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194–203.
- Ofek, E. y Wathieu, L. (2010). Are you ignoring trends that could shake up your business? *Harvard Business Review*, 88(7/8), 124–131.
- Orr, J. E., Sneltjes, C. y Dai, G. (2010). Best practices in developing and implementing competency models. The Korn/Ferry Institute [consultado 28 Jun 2011]. Disponible en: <http://www.kornferryinstitute.com/reports-insights/best-practices-developing-and-implementing-competency-models>
- Prahalad, C. K. (1997). Estrategias para el crecimiento. In R. Gibson (Ed.), *Repensando el futuro* (3rd ed., pp. 73–91). Bogotá: Norma.
- Prahalad, C. K. (2010). Why is it so hard to tackle the obvious? *Harvard Business Review*, 88(6), 36.
- Quinn, R. E. (1997). *Sabiduría para el cambio*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Real Academia Española (2011). Real Academia Española [consultado 22 Mar 2011]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/>
- Revista Dinero (2013). Nutresa 'pone en su mesa' a Tres montes Lucchetti. Dinero.com [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/nutresa-pone-su-mesa-tres-montes-lucchetti/180024>
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of management learning. *Systems Practice*, 9(1), 27–47.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Norma.
- Tsiantar, D. (2006). Keeping Xerox out of trouble. *Time International (Canada edition)*, 167(19), 76–77.
- Vieira Posada, E. (2012). *La globalización en un mundo en transformación*. Bogotá: CESA.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management*, 16(8-9), 1079–1088.
- Zhou, K. Z., Tse, D. K. y Li, J. J. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248–263.