

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL CAMBIO

HENRY MOLINA

Tulane University. Ph.D. (en curso) en el Programa de América Latina. Jefe del Dpto. de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Icesi. Ingeniero Eléctrico Universidad del Valle. Especialista en Administración Universidad Icesi. Diplomado en Alta Gerencia Universidad Icesi. Profesor Universitario.

RESUMEN

El Desarrollo Organizacional (DO) ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos.

Igualmente, debemos considerar que existen marcadas diferencias entre las características individuales de los gerentes, las características individuales de los profesionales del desarrollo organizacional, sus habilidades y conocimientos y los estilos de las intervenciones del desarrollo organi-

zacional. Todas estas diferencias hacen que sea virtualmente imposible predecir con precisión el curso y los resultados de las intervenciones en las organizaciones cliente.

En este documento presento un resumen de lecturas acerca del desarrollo organizacional como facilitador del cambio; y expongo un marco de referencia para la comprensión de los factores determinantes de la relación entre las intervenciones del DO y los cambios organizacionales con el fin de mejorar la predictabilidad y la efectividad de los esfuerzos de cambio de sus intervenciones. El propósito central de este documento es dotar a los agentes de cambio de conocimiento y herramientas para que comprendan las características del cambio, los métodos de aprendizaje tanto de las organizaciones como de la gente y de cómo los agentes de cambio deben diseñar sus intervenciones

y posteriormente mejorar los resultados de las mismas.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL CAMBIO MARCO DE REFERENCIA

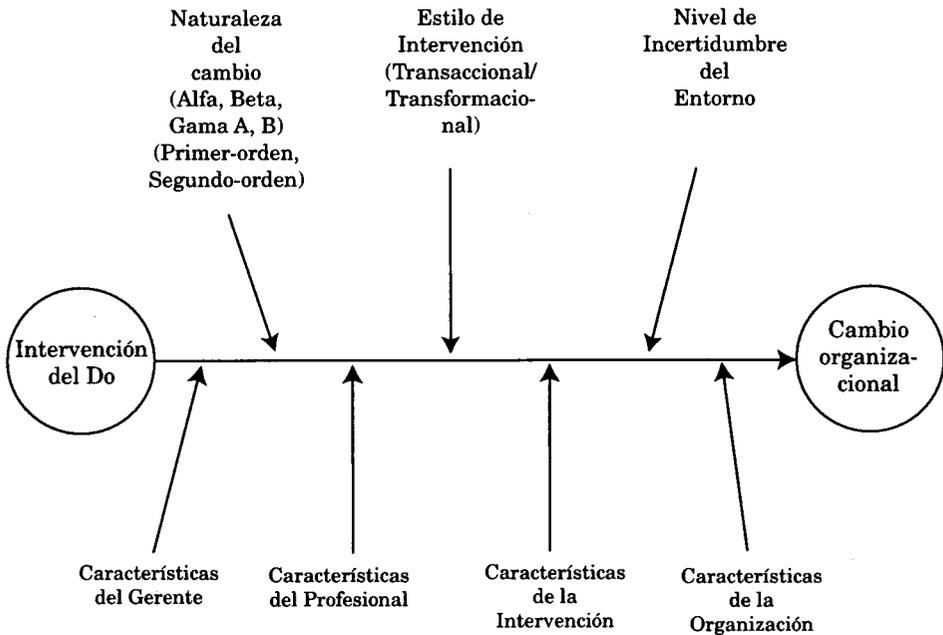
Actualmente el DO es considerado como un campo de estudio académico interdisciplinario y como profesión reconocida (Friedlander & Brown, 1974). Las organizaciones hoy en día emplean a un número cada vez mayor de profesionales de esta disciplina y varias organizaciones de profesionales cuentan con divisiones de desarrollo organizacional.

Dentro del marco de referencia propuesto se considera que las organizaciones están conformadas por personas que tienen un conjunto diferente de valores, estilos y habilidades; tecnologías con distintas características; y procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización, entre la gente misma o entre la gente y su trabajo. Nuestro concepto del desarrollo organizacional exige un cambio en la tecnología y en la estructura, o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos,

o la tecnología de la organización (Friedlander & Brown, 1974).

Por consiguiente, sus resultados son vistos como respuestas al entorno cambiante incluyendo la creación de un clima de solución de problemas abierto, sustituyendo la autoridad del rol y el estatus por la autoridad del conocimiento y la competencia, localizando la toma de decisiones y la solución de problemas lo más cerca posible a las fuentes de información, creando confianza y colaboración, desarrollando un sistema de recompensas e incentivos que reconozca la misión organizacional y el crecimiento de la gente, ayudando a los gerentes a gobernar de acuerdo con los objetivos relevantes en lugar de las prácticas del pasado, mejorando el aprendizaje organizacional, ayudando a la gente a crear una cultura organizacional y acrecentando su autocontrol y autogestión dentro de la organización.

Las relaciones de los profesionales del desarrollo organizacional con los sistemas de las organizaciones varían de un estilo transaccional a uno transformacional. En este último, los profesionales facilitan el cambio despertando la energía de los seguidores. En el estilo transformacional la relación con los seguidores prácticamente se basa en un modelo de intercambio (Church, Waclawsky, & Burke, 1996).



En este documento hago una revisión de la literatura desde este marco de referencia y a la luz de las proposiciones indicadas en el modelo arriba descrito.

Los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales serán influenciados por los siguientes determinantes:

1. La naturaleza del cambio; el cambio de primer orden es incremental y convergente, mientras que el cambio de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro.
2. El estilo del modo de influencia o el estilo consultivo; por medio del uso de un modelo transformacional-transaccional de liderazgo (Bass, 1985, Bennis & Nanus, 1985; Burke, 1979, 1986; Burns, 1978; Kouses & Posner, 1987; Sas-

hkin & Burke, 1990; Tichy & Devanna, 1986; Zaleznik, 1977). Por lo tanto un modelo transformacional estilo consultivo e influyente se proyecta más al largo plazo, es más visionario, misionario e inspirador que el modelo transaccional, que es estable, práctico y contractual por naturaleza.

3. El nivel de incertidumbre del entorno (e.g., estable o confuso).
4. Las características de los gerentes y los profesionales (e.g., rasgos de la personalidad, antecedentes, comprensión de los aspectos de la gerencia de cambio, compromiso, participación, experiencia, etc.)
5. Las características de las intervenciones que pueden distinguirse por medio de: Primero, *Intervenciones robustas* que están diseñadas para actuar de manera

efectiva frente a una amplia gama de situaciones (lo opuesto serían las intervenciones frágiles). Por lo tanto, los profesionales tendrán muchas probabilidades de avanzar según lo planeado, no importa qué sorpresas depare el futuro. Una forma de aumentar la robustez de las intervenciones es realizar un análisis de escenarios como un paso inicial en el proceso de diseño de la intervención. Segundo, *Intervenciones flexibles* que están diseñadas considerando la posibilidad de hacer evaluaciones y cambios durante su proceso. Para esto, el autor sugiere que los agentes de cambio deben dejar de enfocarse en las herramientas (la intervención como una solución mágica) y más bien hacerlo en el problema o en la meta. Tercero, estas dos características anteriores de una intervención nos llevan a una tercera característica, las *Intervenciones modestas* que sugieren que los profesionales posiblemente hagan un mejor papel al abordar las metas importantes, adoptando una serie de pasos pequeños que se desarrollan a partir de las estructuras y prácticas existentes. Por consiguiente, los eventos futuros estarán relacionados con un ámbito pequeño y en la misma forma, su impacto se restringe a un espacio reducido.

6. Las características de la organización como un sistema auto-organizador son las siguientes: Primero, *inestabilidad* en el sentido de que son sensibles a disturbios minúsculos. El término técnico para este tipo de inestabilidad es «dependencia sensible a condicio-

nes iniciales,» pero se denomina más comúnmente «el efecto mariposa». El nombre tiene su origen en una ilustración humorística que sugiere que las corrientes de aire minúsculas que se generan cuando una mariposa mítica mueve sus alas en una tarde de verano, puede disparar una serie de eventos que eventualmente pueden llegar a ocasionar feroces tormentas a miles de kilómetros de distancia. Inestabilidad implica la existencia de un proceso cuyo impacto en las organizaciones es más profundo y disperso que otros procesos cuyos impactos son sólo momentáneos o locales. Segundo, el *refuerzo positivo y los retornos cada vez mayores* explican cómo, de millones de eventos que tienen lugar en un momento dado, pocos llegan a cambiar la situación de la organización. Tercero, la *coevolución* explica cómo, los eventos o cambios que ocurren en una parte de una firma pueden ocasionar otros cambios que a su vez causan incluso otros cambios que pueden aparecer en lugares y formas totalmente inesperados y son considerados como desafíos u oportunidades imprevistos por los agentes de cambio que trabajan lejos de la fuente. Cuarto, la última característica se denomina *enclavamientos* y explica las formas de hacer las cosas que se convirtieron en la norma de manera más o menos casual, y ahora están tan inculcadas que es imposible desplazarlas.

Mi propósito en este marco de referencia es indicar a los profesionales y gerentes que los intentos por cambiar las organizaciones actuales son

difíciles dentro de un contexto complejo e impredecible. Si los gerentes y profesionales tienen el propósito de comprender y facilitar el desarrollo organizacional en las economías de transición actuales, deben partir de una base conceptual firme y deben conocer los procesos involucrados en el origen de los cambios, incluyendo el entorno, la gente, las estructuras, los procedimientos, las normas, etc.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

DO, Las características de las organizaciones, y las características de las intervenciones.

Behling (1995) desarrolla la idea acerca de la dificultad de predecir los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales, alrededor de una categoría identificada de fenómenos denominados sistemas auto-organizadores, que está teniendo lugar en las ciencias físicas. Estos fenómenos también se denominan caóticos o complejos.

Al final, Behling (1995) considerando las características de las organizaciones como sistemas auto-organizadores, sugiere que los agentes de cambio necesitan ser tratados de manera diferente para poder mejorar tanto la predictabilidad de los resultados como el logro del cambio. Específicamente, los profesionales deben enfocarse en intervenciones que sean robustas.

Comprender la naturaleza de las organizaciones como sistemas auto-organizadores nos ha permitido entender mejor lo que podría suceder en diferentes intervenciones o en una intervención sobre una organización diferente o en una intervención sobre

una organización en diversos momentos. Por consiguiente, Behling (1995) identifica los siguientes problemas en los profesionales del desarrollo organizacional.

1. *«La combinación del efecto mariposa, el auto-refuerzo y los mayores retornos, la coevolución y los enclavamientos hacen que sea virtualmente imposible predecir con exactitud el curso y los resultados de las intervenciones en las organizaciones cliente. De manera realista, lo mejor que podemos esperar es explicarlos después del hecho».*
2. *«La experiencia pasada con una firma cliente no permite al agente de cambio predecir el camino preciso que tomará una intervención futura. En el mejor de los casos, la experiencia pasada da al agente de cambio un sentido de lo que podría suceder en el futuro.»*
3. *«La experiencia con una intervención en el sitio «A» no permite al agente de cambio predecir el camino preciso que tomará en el sitio «B». En el mejor de los casos la experiencia en otra parte da al agente de cambio un sentido de lo que podría suceder en un segundo sitio.»*
4. *«El conocimiento de la investigación y la teoría sobre el desarrollo organizacional no permite al agente de cambio predecir el resultado de una intervención específica en un sitio específico. En el mejor de los casos, dicho conocimiento le permite explicar los eventos después del hecho y hacer estimativos estadísticos de los resultados.»*

Según los cuatros enunciados anteriores, podemos hacer las siguientes proposiciones que respaldan el marco de referencia propuesto de este documento:

Proposición 1: Debido a la baja probabilidad de poder predecir los resultados de una intervención, un profesional que cómodamente se adapte a eventos inesperados será más efectivo que otro que no lo haga.

Proposición 2: Existen intervenciones que por sus características (por ejemplo, robustas, flexibles o modestas), serán más predecibles y más efectivas que otras intervenciones con características opuestas.

Finalmente, revisando el documento de Behling (1995), deseo sintetizar que según el marco de referencia propuesto, la relación entre la intervención y los cambios deseados es determinada por las características de los procesos y estructuras de la firma (como un sistema auto-organizador) y por las características de las intervenciones.

DO, Características de los gerentes, características de los profesionales y el estilo de influencia de las intervenciones.

Se presume que los profesionales tienen algún conocimiento sobre la naturaleza del cambio organizacional y que poseen las habilidades y destrezas necesarias para originarlo, o en cualquier caso, para facilitar el proceso con sus clientes. Después de todo, el cliente es el agente de cambio, pero el profesional de desarrollo organizacional necesita saber cómo asesorar y ayudar al cliente a manejar el proceso (Church, Waclawsky, & Burke,

1996), reconociendo el potencial que tienen los profesionales para ejercer una influencia significativa en los ideales, principios y conducta de sus organizaciones cliente.

Analizando el documento de Church, et al. (1996), se detecta que éste apoya tres agentes determinantes en la relación entre la intervención del desarrollo y el cambio organizacional que fue propuesto en el marco de referencia inicial. Estos tres agentes determinantes son: *Primero*, el conjunto de características individuales de los profesionales, incluyendo el conocimiento y la comprensión de los aspectos específicos de la gerencia del cambio organizacional y la tolerancia a la ambigüedad; *Segundo*, el conjunto de características individuales de los gerentes, incluyendo el conocimiento y la comprensión de aspectos específicos de la gerencia de cambio organizacional y la intolerancia a la ambigüedad; y *Tercero*, el estilo de influencia usado en la práctica de desarrollo organizacional.

Un factor importante para comprender el propósito de Church et al. es conocer los instrumentos de medición usados en la investigación.

Dos instrumentos de estudio diferentes fueron usados para recolectar datos de los profesionales: el Cuestionario de la Gerencia de Cambio y el Cuestionario del Agente de Cambio. El Cuestionario de la Gerencia de Cambio (Burke, 1990) es un instrumento basado en el conocimiento que proporciona información útil referente a la comprensión de ciertos aspectos del cambio organizacional, que se basan en principios derivados de la psicología social, la teoría organizacional, los hallazgos de la investiga-

ción aplicados y la experiencia en consultoría. Se trata de un cuestionario relativamente corto de 25 preguntas estilo falso-verdadero y tiene seis sub-puntajes correspondientes a (a) la respuesta individual al cambio, (b) la naturaleza general del cambio, (c) la planeación del cambio, (d) manejo del cambio por el lado de la gente, (e) manejo del cambio por el lado organizacional, y (f) evaluación del cambio.

El segundo instrumento del estudio, el Cuestionario del Agente de Cambio, fue desarrollado específicamente para este estudio de investigación con el fin de comprobar ciertas relaciones entre la concepción que tienen los profesionales acerca de los aspectos de la gerencia del cambio y las características seleccionadas de personalidad, consultoría y antecedentes. Adaptado principalmente del Informe de Liderazgo de Burke y de la escala de intolerancia a la ambigüedad de Budner (1962), el Cuestionario del Agente de Cambio tiene como objeto hacer la evaluación de un encuestado con respecto a (a) el estilo preferido de consultoría basado en un modelo transformacional-transaccional de liderazgo o el estilo de influencia y (b) el nivel de comodidad frente a situaciones ambiguas, definido como la tendencia a percibir tales situaciones como una fuente de amenaza. También se incorporaron al final del instrumento elementos demográficos adicionales pertenecientes al género de la persona encuestada, el nivel de educación, el área de especialización, estado interno versus externo, afiliación académica, cursos de capacitación académica y/o profesional específicos, etc.

El Informe de Liderazgo (Burke, 1990) es un instrumento de retroalimentación sobre la auto-evaluación diseñado para medir el estilo del liderazgo de los gerentes y ejecutivos usando un modelo transformacional-transaccional de liderazgo (Bass, 1985, Bennis & Nanus, 1985; Burke, 1979, 1986; Burns, 1978; Kouses & Posner, 1987; Sashkin & Burke, 1990; Tichy & Devanna, 1986; Zaleznik, 1977). Este modelo incorpora dimensiones como (a) dirección determinante, o una preferencia para enfocarse en el cambio y las posibilidades futuras en lugar de mantener la estabilidad y las realidades prácticas en el corto plazo; (b) profesionales influyentes, o que generan entusiasmo y energía con ideas versus proporcionar claridad con respecto a los roles, autoridad y metas; (c) profesionales inspiradores, o que inspiran a otros apelando a niveles superiores de moralidad versus operar a un nivel práctico; y (d) hacer que las cosas sucedan, o verse a sí mismos como agentes que desencadenan eventos en lugar de reaccionar a ellos.

Según el propósito de la investigación de Church et al. (1996), establecen cinco hipótesis básicas que respaldan el marco de referencia propuesto:

Hipótesis 1: Los profesionales del desarrollo organizacional comprenderán mucho mejor los aspectos de la gerencia de cambio, según es evaluada por el Cuestionario de la Gerencia de Cambio, Burke, 1990, cuando se compara con gerentes y ejecutivos.

Hipótesis 2: Los profesionales del desarrollo organizacional prefieren un estilo de consultoría más transformacional (opuesto al transaccional) que el que muestran los gerentes y ejecutivos de las firmas.

Hipótesis 3: Los profesionales del desarrollo organizacional tendrán un nivel relativamente inferior de intolerancia a situaciones ambiguas que el que demuestran los gerentes y ejecutivos.

Hipótesis 4: El nivel de intolerancia hacia las situaciones ambiguas está altamente relacionado con la comprensión de ciertos aspectos de la gerencia de cambio.

Hipótesis 5: El nivel de intolerancia hacia situaciones ambiguas está altamente relacionado con el estilo de consultoría transformacional (opuesto al estilo transaccional).

Entre los hallazgos más importantes se encuentran: (a) comprender la necesidad que tiene la gente en medio de los esfuerzos de cambio de liberarse y lamentar la pérdida del estado actual; (b) la necesidad de estimular el cambio a través de pequeños grupos generalmente es más efectivo que hacerlo de uno a uno con individuos; (c) la necesidad de modificar las estructuras organizacionales en un esfuerzo de cambio; (d) la necesidad de emerger y trabajar con la insatisfacción de la gente con respecto al estado actual de las cosas; (e) la necesidad de comprometerse y trabajar con la resistencia que demuestra la gente hacia el proceso de cambio; (f) la necesidad de evitar intentos por controlar el esfuerzo de cambio concentrando la energía en un pequeño grupo de expertos únicamente responsables de la planeación e implementación; (g) los gerentes tienen más probabilidades de estar de acuerdo con la necesidad de adoptar pasos dramáticos y efectivos en un proceso de cambio que los profesionales; (h) los profesionales del desarrollo organizacio-

nal fueron percibidos como más transformacionales (en su estilo de consultoría) que los gerentes (en su estilo de liderazgo); (i) mientras más alto sea el nivel de educación formal es más probable que los profesionales se perciban más como transformacionales y se muestren tolerantes y cómodos frente a situaciones ambiguas; (j) la experiencia en el campo no produjo efectos significativos en el conocimiento de la gerencia de cambio.

Un hallazgo que llamó mi atención es que todos los encuestados, incluyendo los profesionales y gerentes, coinciden en la necesidad de dar saltos, hacer cambios o trastornos dramáticos y no moderados e incrementales (cambio transformacional). Dado que los mismos encuestados se calificaron como altamente transformacionales en su enfoque hacia sus esfuerzos y estilos de consultoría, este hallazgo es curioso. Por consiguiente, pienso que aunque los profesionales pueden considerar que los pasos y saltos dramáticos son elementos importantes en un proceso de cambio, las realidades organizacionales políticas y prácticas pueden dictar un enfoque más gradual.

DO. Aprendizaje organizacional, cambio organizacional y entorno organizacional

Newman (2000) presenta un marco de referencia conceptual que nos ayuda a comprender mejor la transformación organizacional y la actividad empresarial durante períodos de cambio extremo dentro del contexto institucional de las firmas. Para hacer esto, Newman integró tres perspectivas teóricas: la teoría del cambio organizacional (Meyer, Goes, & Brooks, 1993; Tushman & Romane-

lli, 1985), la teoría del aprendizaje organizacional (Argyris & Schon, 1978; Lant & Mezias, 1992; Levitt & March, 1988), y la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Hinings, 1996; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987).

El argumento o el marco de referencia de Newman indica que el cambio extremo en el contexto organizacional de las firmas realmente inhibe la transformación organizacional, pues el disturbio institucional impide el aprendizaje organizacional de segundo orden. El sugiere una relación en forma de U invertida entre la transformación organizacional y el disturbio institucional; el cambio institucional estimula la transformación organizacional hasta un punto, pero demasiado cambio institucional inhibe la transformación organizacional dificultando la capacidad de aprendizaje de la organización. Este marco de referencia es análogo al efecto que tiene el estrés sobre el desempeño laboral del individuo (Allen, Hitt, & Greer, 1982; McGrath, 1976).

Teoría de cambio organizacional.

Los teóricos hacen una distinción fundamental en la literatura entre el cambio de primer orden y el de segundo orden (Meyer et al., 1993), o de manera similar el cambio alfa y beta (similar al cambio de primer orden) y el cambio gama A y gama B (similar al cambio de segundo orden) (Porras & Silver, 1991). El cambio de primer orden es incremental y convergente y el de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro. Un ejemplo de las implicaciones de esta teoría es la paradoja acerca de que mientras más adaptadas estén las fir-

mas a su contexto competitivo e institucional, es más difícil para ellas lograr un cambio de segundo orden.

Teoría institucional. Los teóricos sugieren que por fuera de las firmas existe un conjunto de valores, normas y patrones organizacionales que influyen en la manera en que las organizaciones están estructuradas y son manejadas. Las organizaciones que se adaptan a las presiones institucionales tienen más probabilidad de conseguir recursos escasos y tienen mayores posibilidades de supervivencia que aquellas que no lo hacen (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1983, DiMaggio & Powell, 1991), pero esta articulación hace que el proceso por medio del cual ocurre el cambio organizacional revele el potencial de un cambio más lento o un cambio que no es de segundo orden frente a un trastorno institucional.

Aprendizaje organizacional. Ocurre a través de las rutinas organizacionales que se repiten y modifican (Levitt & March, 1988) y está organizado por esquemas (mapas mentales) que ayudan a la organización a asimilar el proceso e interpretar la información (Kiesler & Sproull, 1982; Prahalad & Bettis, 1986). El aprendizaje de primer orden es un cambio incremental en rutinas dentro del esquema existente (Lant & Mezias, 1992), también llamado aprendizaje de un solo ciclo (Argyris & Schon, 1978) y aprendizaje a través de la explotación (March, 1991); el aprendizaje de segundo orden (Lant & Mezias, 1992) o aprendizaje de doble ciclo (Argyris & Schon, 1978) y el aprendizaje a través de la exploración (March, 1991) involucra la búsqueda de nuevas rutinas y esquemas, más

que el dominio de las rutinas existentes, y es más probable que ocurra cuando no se cumplen las aspiraciones, cuando las rutinas existentes se vuelven inefectivas, o cuando la nueva información no puede ser comprendida dentro del esquema actualmente aceptado. Por consiguiente, el aprendizaje de segundo orden facilita el cambio organizacional de segundo orden (o gama).

El argumento básico de Newman es que el disturbio institucional inhibe el aprendizaje de segundo orden (y el cambio de segundo orden) en tres formas: Primero, inhibe la búsqueda adaptativa como fuente de ventaja competitiva. Segundo, disminuye o elimina la relevancia de los patrones existentes para organizar. Tercero, crea relaciones de causa-efecto más ambiguas, haciendo que sea difícil que las firmas aprendan a partir de la experiencia.

Las propuestas de Newman respaldan el marco de referencia propuesto de este documento, el cual podría ser útil para una mayor investigación en el campo del desarrollo organizacional.

Proposiciones: Demasiado cambio institucional inhibe el aprendizaje de segundo orden

...

3. Volviendo los recursos y capacidades existentes menos relevantes como fuentes de rutinas de búsqueda adaptativas (o ventajas competitivas).
4. Debido a que la falta de patrones legítimos para organizar deja a las organizaciones carentes de esquemas para categorizar, procesar e

interpretar la nueva información.

5. Creando relaciones ambiguas de causa-efecto (atribuciones incorrectas).
6. Debido a que la firma se apega a rutinas viejas e inadecuadas frente a la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Estimulando la confusión estratégica, que conduce a hacer negocios para los cuales la firma no cuenta con los recursos y capacidades necesarios.
8. Los cambios imitativos en estrategias, estructuras y sistemas tienen probabilidad de basarse en modelos inadecuados o irrelevantes, porque los modelos apropiados no están disponibles o se desconocen.

Proposiciones: Los efectos del trastorno institucional sobre el aprendizaje de segundo orden y la transformación organizacional...

9. Son menos pronunciados para las firmas que estaban menos incrustadas en el marco de referencia institucional del pasado que para las firmas que sí lo estaban.
10. Son menos pronunciados para las firmas que tenían experiencias y capacidades del pasado que eran relevantes para el desempeño futuro (capacidad de absorción).

Este análisis es importante pues indica que los profesionales deben ser conscientes y deben tener en cuenta que el cambio institucional, en un caso extremo, produce condiciones que pueden reducir el impacto o la efectividad de las intervenciones del desarrollo organizacional debido a la

reducción del nivel de aprendizaje organizacional y, por lo tanto, la transformación organizacional. El disturbio institucional crea confusión e incertidumbre y produce un clima empresarial que carece de normas, valores, patrones y modelos acerca de las estrategias, estructuras, conductas y sistemas adecuados. En ausencia de estas características institucionales legitimantes, el cambio organizacional es posible que sea episódico, ineficaz, temporal y descaminado. Es muy probable que no mejore el desempeño.

DO y las organizaciones frente al cambio

Weick & Quinn (1999) usan el contraste entre cambio episódico, discontinuo e intermitente y el cambio que es continuo, evolutivo e incremental, como un marco de referencia para analizar la teoría del cambio organizacional.

Este contraste entre cambio episódico y cambio continuo refleja diferencias en la perspectiva del observador. Desde cierta distancia (análisis macro), cuando los observadores examinan el flujo de eventos que constituyen la organización, ven lo que parecen ser acciones repetitivas, rutina e inercia salpicadas de episodios ocasionales de cambio revolucionario, y la organización como un sistema inerte. Mientras que una visión más cercana (análisis del nivel micro) sugiere una adaptación frecuente y continua y un ajuste a través de unidades, alterando la estructura y la estrategia, y las organizaciones son vistas como emergentes y auto-organizadoras.

En conclusión, Weick & Quinn (1999)

asumen que para que se dé un cambio continuo no es necesario que las revoluciones quebranten básicamente lo que no existe. El cambio episódico es conducido por la inercia y la incapacidad de las firmas de persistir, mientras que el cambio continuo es impulsado por la agudeza y la incapacidad de que las organizaciones permanezcan estables. El marco de referencia analítico para el cambio continuo especifica que las contingencias, fallas, oportunidades y contextos marcan una diferencia. El cambio es una mezcla constante de modificaciones reactivas y proactivas, guiadas por el propósito del momento, en lugar de interrupción intermitente de períodos de convergencia.

CONCLUSIONES

La necesidad de adoptar enfoques integradores y holísticos para gerenciar el cambio es algo que reconocen ahora muchas personas de diversos campos y que una de las pocas cosas que sabemos con cierta certeza es que los programas de cambio raras veces tienen éxito si están dirigidos únicamente a un componente sin tener en cuenta los demás. Como dice un proverbio popular «no se puede levantar una cobija por una esquina; hay que hacer esfuerzos en varios puntos para levantar la norma» (Worren, Ruddle, & Moore, 1999).

Todos esos hallazgos previos, proposiciones, hipótesis básicas y preguntas adicionales son elementos importantes para la búsqueda futura, pues es imposible que las realidades de la práctica de consultoría contemporánea hayan alterado las prioridades entre muchos profesionales del desarrollo organizacional pasando de in-

fundir valores humanísticos en sus organizaciones cliente a una preocupación por demostrar resultados a través de una mayor efectividad organizacional y un mejor resultado financiero asociando sus compensaciones con estos dos factores financieros. Adicionalmente, los profesionales han percibido que la gente en el campo se siente motivada básicamente por un deseo de poder personal, ganancia y éxito profesional más que por motivos altruistas tradicionales, con frecuencia asociados con los anteriores profesionales de este campo.

Otro aspecto importante para el enfoque futuro puede ser extender los resultados presentes examinando sus implicaciones culturales sobre las organizaciones multinacionales.

Quizá una de las conclusiones más valiosas que podamos obtener de estos resultados y hallazgos es que es hora de que los profesionales del desarrollo organizacional re-orienten parte de su energía a desarrollar una nueva forma de transferir su conocimiento y experiencia con respecto a los procesos individuales y grupales, en lugar de enfocarse exclusivamente en los modelos más típicos de desarrollo de habilidades de liderazgo.

Aunque uno podría esperar que el estatus de los profesionales (interno versus externo) sirva como una variable moderadora, desafortunadamente las diferencias en las perspectivas de los profesionales no produjeron diferencias entre los datos; pienso que se requiere mayor investigación sobre este asunto para determinar si es más conveniente desarrollar a la gente interna o contratar consultores externos.

Por lo tanto, la demanda por una mejor forma de gerenciar el cambio es enormemente alta sobre un entorno incierto y complejo, y esos resultados que respaldan una de las hipótesis iniciales demostrando una relación negativa importante entre el nivel de intolerancia a la ambigüedad de una persona y la comprensión de ciertos conceptos clave de la gerencia de cambio, sugieren que las áreas donde los profesionales pueden ofrecer experiencia a sus clientes es una mayor tolerancia a las complejidades e incertidumbres del cambio, una conciencia sobre los problemas del proceso de grupo, y exposición práctica a los conceptos y habilidades del desarrollo organizacional.

Finalmente, como podemos ver, Weick & Quinn (1999) indicaron cómo el papel del agente de cambio y el papel de las intervenciones está determinado por la forma como las organizaciones enfrenten el cambio, y esto respalda parte del marco de referencia propuesto. Por ejemplo, el papel del agente de cambio en el cambio episódico es el de un primer motor que crea el cambio y neutraliza las tendencias para inducir los estereotipos y disminuir la generación de ideas; mientras que 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 y reconocer que los cambios emergentes adaptativos los hacen más prominentes y los reformulan.

REFERENCIAS

- BEHLING, O. *Doing OD in a world we can't understand. Organization Development Journal, 13, 40-47. 1995.*
- CHURCH, A. H., WACLAWSKI, J., & BURKE, W.W. *OD practitioners as facilitators of change. Group and Organization Management, 21, 22-34. 1996.*
- FRIEDLANDER, F. & BROWN, L.D. *Organization development. Annual Review of Psychology, 25, 313-341. 1974.*
- NEWMAN, K.L. *Organizational transformation during institutional upheaval. Academy of Management Review, 26, 602-619. 2000.*
- WEICK, K.E. & QUINN, R. E. *Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386. 1999.*
- WORREN, N.A.M., RUDDLE, K., and MOORE, Karl. *From organizational development to change management: the emergence of a new profession. The Journal of Applied Behavioral Science, 35, 273-286. 1999. ☀*