

January 1996

## El Cambio en las Organizaciones

Dr. Gustavo Ramírez Escobar

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Ramírez Escobar, D. (1996). El Cambio en las Organizaciones. Revista de la Universidad de La Salle, (22), 67-70.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# El Cambio en las Organizaciones

*Dr. GUSTAVO RAMIREZ ESCOBAR  
Profesor del Posgrado en Gerencia de Proyectos en Ingeniería  
Universidad De La Salle.*

## Una visión gerencial

**L**a dinámica que viven las organizaciones hoy en día en razón a las exigencias crecientes de la competencia, de los cambios tecnológicos, de las inestabilidades de los mercados, de las políticas del estado y de muchas otras situaciones a menudo impredecibles, invitan a los directivos de las empresas a mantener una revisión permanente de su quehacer, a implementar proyectos de mejoramiento, de análisis de procesos, de análisis organizacional, de capacitación de personal, de sistematización, de mantenimiento de logística, etc. que muchas veces se convierten solo en un activismo que no genera los resultados esperados y que solo ayudan a aumentar la angustia o el excepticismo al interior de la organización.

### Factores críticos

1. Uno de los factores que inciden en dicha situación es el hecho de que

dichos proyectos se diseñan y se ejecutan de manera independiente y aislada, sin la interconexión y la retroalimentación mutua requerida para evitar las ineficiencias el desgaste propio de la

duplicación de actividades, de un mal manejo de la comunicación y de una verdadera planeación integral del desarrollo empresarial o de la transformación que se desea alcanzar.

La visión moderna de una organización sea ésta centralizada o descentralizada, debe diseñarse de tal manera que cada unidad refleje de alguna manera la totalidad. Debe existir un equilibrio dinámico entre la independencia y autonomía de cada área, la dada por la misión y los valores compartidos de la empresa y un sistema de comunicación ágil, confiable y oportuno a través del cual la información fluye fácilmente a todas las áreas, permitiendo que cada una de las partes tenga la visión del todo.

Lo anterior debe permitir que los procesos coordinados por cada unidad muestre la interacción entre ellas y reflejen las características de toda la empresa.

2. Otro factor de importancia en la implementación de proceso de cambio en las organizaciones es el hábito del autocrítica, y de la autogestión, elementos necesarios para lograr que en las empresas los funcio-

narios de distinto nivel, mantengan el seguimiento de su propio que hacer y la capacidad de reacción rápida ante lo imprevisto, sin angustiarse y controlando cada frente de actividad.

Administrar, gerencias o supervisar en épocas de cambios o en períodos de



transformación empresarial es un proceso mucho más exigente y polifacético de lo que comúnmente se cree. Es preci-

so que la organización en todos sus niveles comprenda las fuerzas a que está sometida y las necesidades que llevan a proponer los cambios en la empresa.

3. Un tercer aspecto, fundamental para lograr el cambio, es el de ubicar la persona apropiada en el lugar adecuado. No tener en cuenta este principio, conduce a dejar de utilizar o subutilizar gran parte de los conocimientos y habilidades de las personas, disminuyen creatividad del desempeño, fomenta la rutina y el desinterés por el trabajo y origina un descenso en el rendimiento o en la producción.

Se agrega a lo anterior, la pérdida del compromiso con la institución y de la posibilidad de perfeccionamiento personal y profesional a través del trabajo.

El plan para hacer los cambios debe ser integrado.

4. Un cuarto requisito para lograr que estos procesos se consoliden y mantengan la dinámica y el impulso con que generalmente se inician, tiene que ver con la voluntad permanente que deben tener los distintos miembros de la organización de aprender de sus experiencias de sus errores, de los modelos administrativos, organizaciones y de gestión que permanentemente se difunden, de tal manera que se de una continua interacción entre el aprender y el hacer.

Al analizar los modelos propuestos por estudios del tema, como el profesor Richard Beckard del M.I.T., Wendy Pritchard consultora empresarial y Peter Senge, autor de "La quinta disciplina" encontramos dos grandes formas de abordar el cambio en las organizaciones:

1. Por etapas siguiendo un modelo que algunos autores llaman cambio incremental, realizando las transformaciones en orden una por una.

2. Cuando las condiciones de la empresa y del entorno lo ameritan, debe pensarse en la necesidad de implementar una estrategia de cambio fundamental o integral a través del cual, los diferentes niveles de la organización y ella misma como un todo deben cambiar simultáneamente.

Cada unidad en este caso tiene que comprometerse con el cambio, elaborar planes y diseñar procesos que encajen con los demás de la organización y especialmente con el plan general de la empresa, man-

teniendo armonía con la visión/misión y con las fuerzas impulsoras que se hayan definido.

Es importante resaltar la necesidad de que los directivos y/o los líderes de la empresa tengan como requisito inicial: claridad frente al estado final que desean para todo el sistema incluyendo

---

*"Es común encontrar en nuestras empresas, que los factores que motivan la acción del cambio son los síntomas del quehacer diario, por la cultura inmediatista y cortoplacista de la fuerza laboral. En lugar de utilizar la visión/misión como guía para determinar el rumbo general, lo que se debe hacer, lo que se ha de cambiar y fortalecer de la organización."*

---

no sólo los indicadores propios del negocio, su estructura organizacional sino la cultura, el ambiente y la forma de trabajar.

Es común encontrar en nuestras empresas, que los factores que motivan la acción de cambio, son los síntomas del quehacer diario (por nuestra cultura inmediatista y cortoplacista que tantos problemas nos está creando), en lugar de utilizar la visión/ misión como guía para determinar primero, el rumbo general de la organización, lo que se debe hacer, lo que se ha de cambiar o fortalecer, etc.

Si ya tenemos claro que la empresa necesita un cambio en varias áreas o niveles, debemos cuidar que los procesos de transformación sean independientes y tengan unidad de manejo.

Quienes han tenido una experiencia gerencial, empresarial, de asesoría o de consultoría, podrán recordar seguramente, diferentes situaciones en las que existía un plan de cambio coherente y razonable, sin embargo la acción o el plan operativo no presentaba las mismas características o dependía de niveles jerárquicos diferentes, que no manejaban la misma escala de prioridades. Esta situación, generó por lo menos ineficiencias, malestar, desorden y/o escepticismo entre los funcionarios que inicialmente participaban pero que ante los pobres resultados, se tornaron incrédulos o indiferentes.

Todos estos procesos deben enmarcarse dentro de una filosofía del aprendizaje ("aprender haciendo"), de tal forma que el cambio se observe no tanto por los resultados inmediatos como

por los avances los procesos de mejoramiento, pues son estos los que van a sostener la efectividad de la empresa en el tiempo.

Para lograrlo, necesariamente tendremos que mantener una revisión permanente de nuestros paradigmas y llenarnos de valor y decisión para enfrentarlos, revisarlos y modificarlos, si es el caso; emprender acciones nuevas, repetir las y cultivarlas hasta generar nuevos hábitos, particularmente en lo que tiene que ver con nuestra capacidad para interactuar con los demás, comunicarnos eficientemente, delegar, comprometernos y lograr el compromiso de otros, auto-evaluar permanentemente nuestro quehacer, construir diferentes escenarios posibles, tomar decisiones, entre otros aspectos.

Todo lo anterior debe hacer parte de la formación integral no solo de los profesionales que el país necesita, sino en general de los hombres y mujeres de bien que han de enfrentar la construcción de la familia, las empresas, las comunicaciones y la nación con la que todos soñamos a través de una verdadera acción gerencial que convoque efectivamente (eficaz y eficientemente) la participación de todos.

## Bibliografía

- ◆ Beckard y Pritchard, "Transformación Total", Jossey Bass Publishers, 1.992
- ◆ de Geus, A., "Planteando cómo aprender" Harvard Business Review", Marzo/Abril 1.988
- ◆ Senge Peter, "La Quinta Disciplina", New York, 1990, Motta Pulo, "Ciencia y Arte de ser Dirigente", T.M. Editores, 1.993 ◆