

Teoría General del Cambio

Índice

1	Introducción	3
2	Conceptos Generales del Cambio.....	3
3	¿Qué es el Cambio?	4
4	La Planeación del Cambio.....	5
5	La Sociedad y el Cambio	8
6	Principales Cambios	9
7	Resumen	9
8	Referencias Bibliográficas	10
9	Referencias a Recursos Digitales.....	10

Objetivos

- **Objetivo 1:** Conocer los conceptos más importantes relacionados con el cambio.
- **Objetivo 2:** Analizar la estrategia necesaria y la planeación del concepto de cambio.
- **Objetivo 3:** Identificar los principales cambios y retos a diferentes niveles.

1 Introducción

El objetivo de esta unidad es la de establecer los aspectos relevantes de la teoría general del cambio y sus implicaciones para los emprendedores, así como una extensión del conocimiento específico que les permita determinar sus actitudes frente a los cambios imperativos de la nueva cultura organizacional.

Se expondrá, desde los conceptos generales del cambio, la tecnología, la sociedad, el micro y el macro entorno, hasta los principales cambios que se dan a nivel mundial, nacional y regional.

2 Conceptos Generales del Cambio

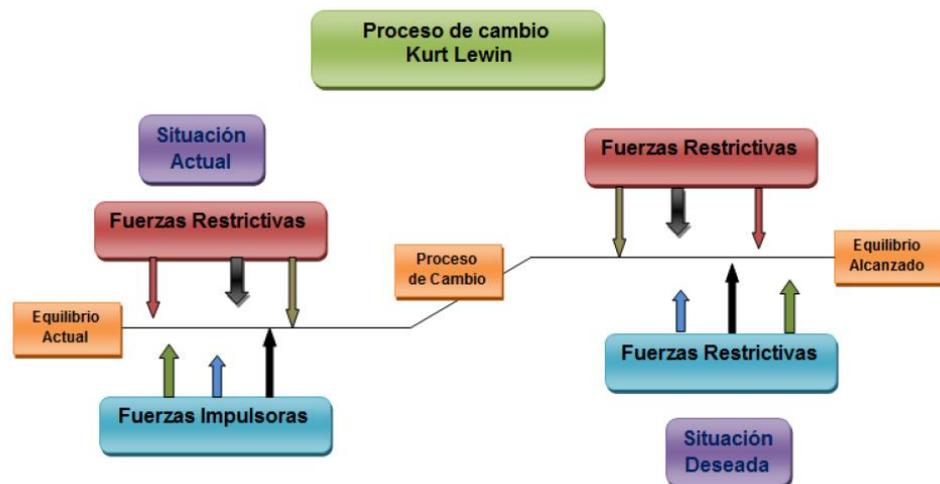
El cambio se establece cuando en una situación, cualquier cosa, objeto, persona, etc., que se encuentre en estado de equilibrio, modifica sus características o principios para dar paso a un nuevo estado intencionalmente buscado. Kurt Lewin¹ planteó el cambio como un sistema de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas inherentes a todo sistema vivo, que permite constantemente alcanzar el estado de equilibrio necesario para la supervivencia.

Aun cuando los cambios tecnológicos y sociales se dan de manera rápida, hasta hace poco se sucedía con mayor lentitud, lo que permitía a la gente adaptarse suficientemente a estos cambios. Es de notar también que estos cambios son más fáciles para los jóvenes que para las personas mayores; además, los que recientemente llegan a cargos de poder, también realizan cambios que sus antecesores siempre se mostraron renuentes a hacer. Es importante dar una

¹ Kurt Lewin. La teoría del campo en la ciencia social (Field Theory in Social Science, 1939 -1947).

“El cambio supone pasar de un estado de equilibrio a un nuevo estado de forma intencional”

mirada al pasado, cuando los cambios no estaban sujetos a la presión de la gente como sucede hoy día, y se dan con tanta rapidez que muchas veces los costos se incrementan debido a los retrasos en implementar los nuevos cambios.



Fuente: Proceso Básico del Cambio Desarrollo Organizacional y Consultoría. Audirac Camarena Arlos A. Trillas.

3 ¿Qué es el Cambio?

La definición de cambio que utilizaremos a continuación es la expresada por la Real Academia de la Lengua: “Es la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior que lo sucede”. También es importante el concepto de cambio expresado por Rosabeth Moss Kanerni, editora-jefe de la revista Harvard, la principal difusora de los trabajos de los principales gurús del management contemporáneo: “Debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante del trabajo de cualquier directivo”².

² Tomado del artículo publicado en la página de internet www.degerencia.com

Percibir el cambio como un estado dinámico que se sucede permanentemente para dar lugar a nuevas cosas, nos da lugar para revisar cuáles son estos factores que sufren variaciones y por ende conocer la relación entre la tecnología y el cambio.

Casi siempre se ha relacionado la rapidez del cambio con la aparición de nuevos avances tecnológicos, y eso es cierto pero también se debe destacar que esos adelantos tecnológicos han promovido a los medios para su asimilación tal como sucedió con la rueda, la imprenta, el automóvil, las aeronaves, la computadora, las telecomunicaciones, etc. Los avances vertiginosos de los últimos tiempos han tenido implicaciones importantes en las empresas y organizaciones de todo tipo y, por supuesto, cambiaron los principios de la gerencia que dominaron en los primeros cincuenta años del siglo pasado, época donde se sufrieron algunos cambios importantes, adicionando también que estábamos a finales de un milenio en donde todo era cuestionable y susceptible de ser reemplazado.

Los cambios son importantes y definitivos cuando se trata de aprovechar una oportunidad que resulta ser viable y sostenible, pero no deben tomarse como una moda o estrategia, que pretenden esconder el estancamiento de una real situación de movimiento que solo aparenta.

Ejemplo de lo anterior podemos observarlo en los cambios que adelantó Roberto Goizueta, Presidente de la Coca Cola, cuando cambió el sabor de su refresco tradicional por uno de sabor un poco más dulce, después de varios análisis y pruebas. Pero lo que en su momento era un acierto de negocios, terminó siendo una equivocación enorme de mercadeo hasta ese momento. Goizueta afirmó que su error estuvo en desconocer el componente emocional de los consumidores de Coca Cola, apoyándose únicamente en el elemento gustativo. Finalmente, la empresa aprovechó la reacción de los clientes para posicionar el sabor de siempre como la Coca Cola Clásica.

4 La Planeación del Cambio

Desde el punto vista organizacional veíamos el proceso del cambio de Kurt Lewin como un sistema de fuerzas restrictivas e impulsoras para alcanzar estados de equilibrio. Veamos ahora la relevancia que tiene el hacer cambios planeados para

“Los avances en la tecnología son factor esencial, pero no único, en la rapidez del cambio”

“La secuencia del cambio se compone de descongelamiento, movimiento y recongelamiento”

adelantar transformaciones que permitan llegar a estados satisfactorios. La secuencia del cambio planeado se realiza en tres etapas así:³

1. **Descongelamiento.** Es la etapa en la que se evidencia una insatisfacción total con la situación o estado actual del conjunto de fuerzas, y se muestran actitudes, hábitos o procesos y procedimientos que obstaculizan. Las personas experimentan dudas acerca de su propio modo de actuar.
2. **Movimiento.** Se inicia el cambio y se sucede en tres fases, así:
 - Inicio del cambio.
 - Se llega a la situación más crítica.
 - Se logra el cambio.

En esta etapa se presenta la incertidumbre, la inseguridad y la inestabilidad, el sistema está en desequilibrio y es necesario mirar al entorno para buscar alternativas y reunir información que permita dejar estructuras y esquemas anteriores y lograr adaptarse a las nuevas circunstancias.

El cambio se inicia cuando:

- La situación actual resulta insostenible para el individuo o la organización.
 - Se dan las condiciones necesarias para enfrentar la resistencia al cambio.
 - Se establece con claridad el estado deseado.
 - Se dispone de los recursos y se determina las fuerzas impulsoras con que se apoyara el proceso de cambio.
3. **Recongelamiento.** Aparece el estado deseado con su sistema de fuerzas restrictivas e impulsoras, es decir, se llega al nuevo estado de equilibrio con sus nuevos esquemas y se es consciente del efecto del cambio. Con todo lo anterior, es importante se interioricen la necesidad de prepararse para los cambios y que además los planeen.

Hay varias razones para planear los cambios que solo mencionaremos:

- Enfrentar los cambios rápidos del entorno.
- Hacer que los cambios duren.

³ Adaptado de Desarrollo Organizacional y Consultoría Audirac camarina Carlos Eduardo. Trillas. 2010. Pag.76.

- Lograr cambios en donde todos participen.
- Utilizar las herramientas necesarias para la organización.
- Establecer qué unidades son susceptibles de cambio.
- Generar las metas deseadas.
- Medir en el futuro los efectos del cambio.
- Determinar la dimensión de los cambios en el tiempo, los recursos y los esfuerzos requeridos.

Por supuesto, también debemos analizar el factor resistencia al cambio, como esa reacción esperada de un sistema cuando detecta una posible inestabilidad o incertidumbre, conjunto de fuerzas que impiden el cambio o lo obstaculizan. La resistencia al cambio genera información de un individuo u organización de tres formas:

1. Determina el grado de importancia que un sistema otorga al cambio.
2. Establece el nivel de aceptación de un sistema a los procesos de cambio.
3. Permite conocer los temores que un sistema tiene respecto de los procesos de cambio.

Debemos tener en cuenta que la resistencia al cambio se da en forma individual de acuerdo con la percepción del mismo y en forma grupal por los esquemas de la cultura organizacional, y podemos evidenciarla por las siguientes manifestaciones:

- Permanente cuestionamiento de los detalles de planes de cambio.
- Mostrar dudas respecto a la necesidad de cambio.
- Burlarse, poner en ridículo o ser indiferente a las acciones de cambio.
- Someter los planes de cambio a múltiples e interminables comités.
- No cooperar en el proceso de cambio.
- Evidenciar comportamientos de apego a los procedimientos establecidos.
- Aplazar constantemente los tiempos de implementación.
- Evocar nostálgicamente el pasado y las consecuencias que traerá el cambio.
- Sobrestimar el estado actual.

Entre otros factores a nivel de organizaciones que podemos observar, pero también los podemos ver a nivel individual, se consideran las variables psicológicas que influyen en el cambio tales como la percepción, los hábitos, el apego por lo establecido, lo conocido y lo creado por el propio individuo, el statu quo o los miedos por lo no conocido.

5 La Sociedad y el Cambio

Cuando nos referimos a los cambios sociales, establecemos una variación en las estructuras de cualquier sociedad que están conformadas por los valores, la ética, la cultura, lo mismo que los simbolismos, las normas y los productos culturales, por fuerzas exógenas y endógenas, afectando la percepción del mundo y la forma de vivir en el de aquellos que conforman ese grupo social. Los factores que afectan ese grupo social pueden ser de carácter subjetivo, dado por ideologías de los individuos, o de carácter objetivo, definidos por las condiciones económicas, políticas y sociales en un determinado momento.

Esas fuerzas endógenas de las que hablamos se refieren, por ejemplo, a las influencias del medio natural, y también a la inconformidad de una sociedad por la imposición de medidas político-sociales. Las fuerzas exógenas se refieren a la influencia que tienen unas sociedades sobre otras, como es el caso actual de la globalización.

El cambio social es un fenómeno universal que se sucede en diferentes sociedades de distintas formas y con diferentes consecuencias para los grupos que la integran. Ahora veamos los diferentes puntos de vista de algunos filósofos y pensadores en temas de cambio social.

- **Augusto Comte.** Establece la dinámica y la estática social, en donde plantea que la primera se encarga de la estructura social y la interrelación de sus elementos, mientras que la segunda de los cambios que se dan en esa estructura.
- **Karl Marx.** Plantea que el cambio se da por la lucha entre las clases dominantes y las dominadas. El establecía que en el futuro aparecería una nueva sociedad de trabajadores que terminarían con el capitalismo.
- **Max Weber.** Considera que el cambio social se da por las ideas y las valoraciones que la sociedad tiene de los grandes acontecimientos y de los sistemas sociales y políticos.

“Los cambios sociales suponen una variación de las estructuras predefinidas de cualquier sociedad”

6 Principales Cambios

A) A nivel mundial. Destacamos los siguientes:

- Globalización.
- Tecnologías de Información y Comunicación.
- Sociedad Red.

B) A nivel regional. Los que siguen:

- Conformación de grandes grupos regionales, cambiando la forma de relacionarse a los países.
- Tendencia a integración y cooperación económica y política.

C) A nivel nacional. En Colombia, los indicados a continuación:

- Internacionalización y reapertura económica.
- Tratado de Libre Comercio con EE.UU.
- Condiciones de consumo.
- Modernización del Estado.
- Nuevas empresas extranjeras en el Sector de las Telecomunicaciones.
- Crecimiento en Investigación (Colciencias).

7 Resumen

- El cambio supone pasar de un estado de equilibrio a un nuevo estado de forma intencional.
- Los avances en la tecnología son factor esencial, pero no único, en la rapidez del cambio.
- La secuencia del cambio se compone de descongelamiento, movimiento y recongelamiento.
- Los cambios sociales suponen una variación de las estructuras predefinidas de cualquier sociedad.

8 Referencias Bibliográficas

- Audirac, C. (2007). El cambio organizacional. En desarrollo organizacional y consultoría. México: Editorial Trillas, pp. 76.
- BBC. News Mundo. (2017). Las lecciones de 3 grandes errores que cometieron Coca-Cola, Persil y el auto Mini. Recuperado en:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42355575>
- Lewin, K. (2019). La teoría del campo en la ciencia social. Paidós. Buenos Aires. Disponible en:
<https://archive.org/details/lateoriadelcampoenlacienciasocialkurtlewin/page/n13/mode/2up>
- Lewin, K. (1890-1947). La Teoría del campo y el aprendizaje. Recuperado 2/05/2022. https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf

9 Referencias a Recursos Digitales

- <http://www.degerencia.com>