

Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social

Claudia Cintya Peña Estrada

Universidad Autónoma de Querétaro

licenciaturaenlinea@uaq.mx

Ma. Elena Soria Paniagua

Universidad Autónoma de Querétaro

sopie@prodigy.net.mx

Luis Ambrosio Velázquez García

Universidad Autónoma de Querétaro

luismxbon@hotmail.com

1) Licenciada en Administración Certificada, Maestría en Psicología del Trabajo. Actualmente estudiante del cuarto semestre del Doctorado en Gestión Tecnológica e Innovación, Coordinadora de las Licenciaturas en línea FCA-UAQ y Docente en la Universidad Autónoma de Querétaro.

2) Licenciada en Psicología Educativa, Maestría en Ciencias Políticas. Actualmente estudiante del cuarto semestre del Doctorado en Gestión Tecnológica e Innovación, Docente en el Colegio de Bachilleres de Querétaro, COBAQ.

3) Ingeniero en Sistemas Computacionales y estudiante de la Maestría en Sistemas de la Información con especialidad en Gestión. Docente en la Universidad Autónoma de Querétaro.

Resumen

Las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje corporativo en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia; lo que implica transformar los modelos mentales vigentes, así como generar visiones compartidas (Senge, 1992). Cuando la organización ha tratado de cambiar, en algunos casos más de una vez, por cada cambio exitoso, también hay un fracaso igual de prominente. Por lo que es importante identificar los componentes de la gestión del cambio con responsabilidad social. Toda gestión de cambio tiene una razón de ser, que implica analizar dos vías, una hacia dentro de la organización identificando al impulsor del cambio y hacia el exterior, quién o quiénes recibirán los beneficios de dicho cambio: clientes, proveedores, empleados, sociedad, etc.

La innovación también se vive al interior de las instituciones, ya sea por el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, por avances científicos en áreas específicas productivas y sociales como así también por el avance en los procesos organizacionales y en el desarrollo de las personas. En particular en las Instituciones de Educación Superior, siguen siendo el producto de una prolongada historia de esfuerzo incesante al servicio del desarrollo humano.

Palabras clave: gestión del cambio, innovación, responsabilidad social / Key words: change management, innovation, social responsibility

Introducción

El presente trabajo se desarrolló bajo el eje temático del diseño y cambio en las organizaciones, en donde se analiza la gestión del cambio e innovación organizacional en las Instituciones de Educación Superior, que adoptan tecnologías de información y comunicación al proceso de enseñanza-aprendizaje, como factor de la Responsabilidad Social.

Comprender y gestionar el cambio organizacional son tareas que presentan complejos desafíos. El cambio planeado podría no funcionar o tener consecuencias muy diferentes a las que se pretendían.

Hoy las organizaciones deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir. La velocidad y la complejidad del cambio a menudo ponen a prueba las capacidades de todos los actores para adaptarse con la rapidez necesaria. Pero cuando las organizaciones no cambian, el costo puede ser mayor. Por ello, deben comprender la esencia de los cambios que se necesitan y los probables efectos de los distintos enfoques para producir el cambio.



Figura 1. Fundamentos de la Gestión del cambio en las organizaciones. Zimmermann (1998)

Desarrollo

Para Hellriegel (2009), las organizaciones existen en entornos de cambio, las que son burocráticas son cada vez menos efectivas. Las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización funcional, descripciones de puestos estrechas y limitadas, reglas y procedimientos rígidos y una gerencia impersonal y autocrática no podrán responder de forma adecuada a las exigencias del cambio.

Las organizaciones requieren diseños flexibles que permitan la adaptación, así como sistemas de premios y culturas que permitan a los actores participar en las decisiones.

Argyris C. (1993), subraya que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando, en lugar de una adaptación, nuevas soluciones, por alteración, en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción. Así pues, una organización que aprende es aquella que tiene una

competencia nueva; que le capacita para aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente, procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

En particular en las Instituciones de Educación Superior, siguen siendo el producto de una prolongada historia de esfuerzo incesante al servicio del desarrollo humano.

Sin embargo, el crecimiento a que se han visto sometidas las Universidades durante las últimas décadas, así como la creación de muchas nuevas, han traído consigo múltiples problemas junto con numerosos logros decisivos a favor de las sociedades a las que sirven.

De cualquier forma, el reconocimiento de estos hechos y el apoyo dado por parte de la sociedad han sido, en general, muy desiguales y acompañados de incesantes críticas no siempre bien fundadas (Díez, 2002).

Lo decisivo es partir de una visión apropiada de lo que es o de lo que debe ser, la Universidad, ante la gestión del cambio e innovación, en un mundo globalizado, así como en su relación con la sociedad bajo el esquema de la responsabilidad social dentro y fuera de las organizaciones.

Toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo afecta la manera en que deben actuar los empleados. El cambio puede ser o no planeado, drástico o gradual, positivo o negativo, fuerte o débil, lento o rápido y estimulado interna o externamente. Los cambios pueden tener efectos profundos en quienes lo sufren (Keith y Newstrom, 1992). Por lo que la responsabilidad social es imprescindible para el cambio, ya que si no mejoran las personas siendo responsables y éticas las instituciones por sí mismas no mejorarán, no serán ni más justas, ni más éticas, ni más inclusivas, ni más responsables.

Toda transformación organizacional o institucional mejorarán si el accionar de los involucrados demuestra ética y profesionalismo en todas las áreas personales y laborales.

Sin embargo para lograr dicha transformación organizacional con responsabilidad social, es necesario identificar que existen fuerzas positivas y negativas dentro de todo proceso de cambio; en donde las necesidades de los clientes, la oportunidad de mercado, las tecnologías, la competencia y la cultura organizacional son las fuerzas positivas, mientras que las negativas son los hábitos y costumbres de la organización, las dificultades para aprender nuevas técnicas, la falta de visión y percepción del ambiente y la comodidad o confort de los empleados, entre otras.

La gestión del cambio organizacional, es un proceso deliberado y diseñado para mitigar los efectos no deseados del cambio, para potenciar las posibilidades de crear un futuro en la organización, su gente y su contexto. (Blejmar, 2005).

Desde esta interpretación se pueden advertir algunas postulaciones frente a la gestión de cambio:

1. Se dice proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.

2. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.
3. Todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias.
4. Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor.

El encuadre general de la presentación considera al cambio como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una adaptación activa al doble desafío de articularse en y con el contexto, con la comunidad de pertenencia y con su propio texto interno: gente, procesos, culturas, etc. (ídem, 2005)

Así, la perspectiva conceptual, opera como plataforma de lanzamiento de todo cambio organizacional:

- El cambio en las organizaciones nos puede tener o nosotros podemos diseñarlo.
- En todo cambio algo se gana y algo se pierde (lugar del duelo como parte del cambio).
- En toda preservación, algo se gana y algo se pierde.
- Todo cambio organizacional, especialmente de nivel 2, requiere cierta transformación personal.
- No basta la transformación personal, se necesita una múltiple aproximación que dé cuenta de las complejidades del escenario organizacional.
- Diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión de este acompañando los cambios sustantivos.
- La gente no se resiste a los cambios, se resiste a ser cambiada.

Por otra parte se encuentra la gerencia del cambio, que es una técnica con enfoque holístico que se utiliza para implementar cambios de gran escala que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura.

Casi todas las organizaciones del mundo han tratado de cambiar, algunas más de una vez, no obstante, por cada cambio exitoso, también hay un fracaso igual de prominente. Por lo que es importante identificar los componentes de la gestión del cambio:

Comunicación; toda gestión de cambio tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, la audiencia del cambio. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

Análisis de impactos; si toda gestión de cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

Contención y despliegue emocional; Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.

Capacitación y entrenamiento; Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. La capacitación y el entrenamiento precoz disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que se gatillan en los procesos de cambio.

En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen la gestión del cambio, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso de cambio transformación, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión. En este componente incluimos el lugar del grupo gestor como aquel grupo que se asocia con el liderazgo y con el eventual facilitador externo en el monitoreo y la direccionalidad del proceso en su conjunto.

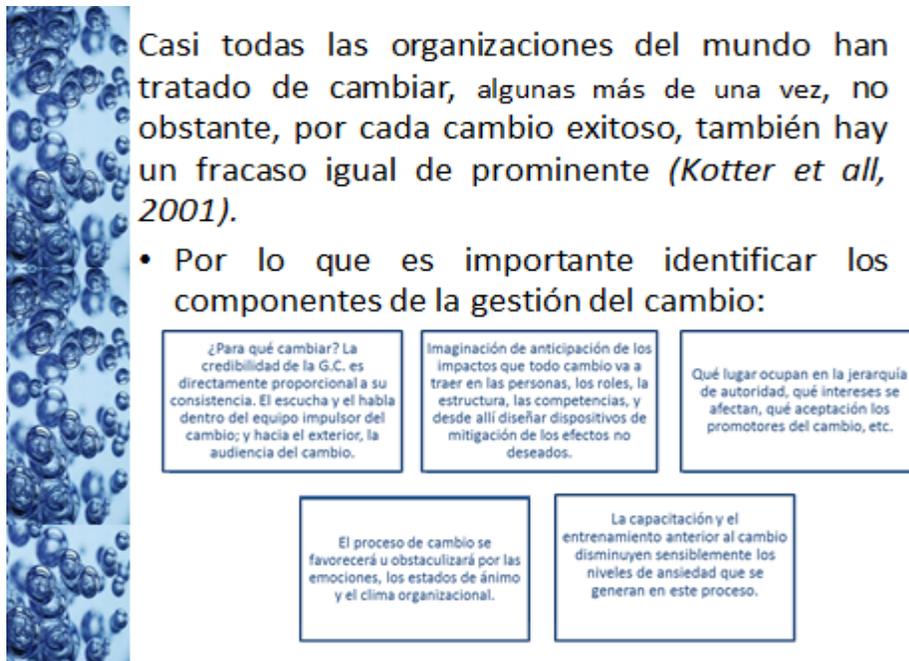


Figura 2. Componentes de la gestión del cambio. Kotter (2001)

Las organizaciones que aprenden desarrollan habilidades creativas para enfrentar el cambio constante y lograr transformaciones en forma continua, es así como a la empresa de hoy le corresponde el reto de reconocer la necesidad de mejorar permanentemente, sino también lograr que su personal le acompañe en dicho proceso.

Pero también implica analizar la naturaleza del cambio organizacional, identificando dos tipos principales de enfoques: el económico y el del desarrollo organizacional. El primero se concentra en cambiar el diseño, el sistema de recompensas y la tecnología de la organización para lograr el cambio y aumentar el valor para los accionistas.

El enfoque del desarrollo organizacional se concentra en desarrollar las competencias interpersonales de los empleados. Este enfoque requiere que los empleados y los gerentes se involucren emocionalmente con la organización y que se comprometan con sus valores y metas. Muchos programas exitosos de cambio planeado siguen en secuencia estos dos enfoques básicos, iniciando con el económico y después aplicando el enfoque del desarrollo organizacional (Hellriegel, 2009).

La ISO 26000, es un documento que pretende universalizar en mucho, todo lo que respecta al tema de la responsabilidad social. De acuerdo con esta norma, la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasiona en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y

- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

De alguna manera las Instituciones de Educación Superior en México buscan transformar sus prácticas docentes, de investigación, de servicio a la comunidad, al interior, etc. con bases en la responsabilidad social. Es una tarea ardua, pero al integrar los valores sociales básicos en su práctica diaria, asumen sus derechos y responsabilidades y los ejercen para el beneficio común para elevar la calidad educativa, la imagen hacia el exterior e interior de las IES, para mejorar su reputación y consolidarse como Institución.

Por lo que todos los actores involucrados en cualquier cambio organizacional, institucional, personal, etc. implicarán contraer un compromiso por las acciones u omisiones de cualquiera que genere un impacto en la sociedad, en la organización, institución, familia etc. por ser una estrategia permanente transversal a todas las áreas de cualquier organización y enfocada a todas las partes interesadas en el cambio.

La gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social, implica aumentar la capacidad de la organización o institucional para adaptarse a los cambios del entorno, y a su vez impactar en la conducta de los empleados o actores que intervengan el proceso del cambio.

Pero existe la resistencia al cambio, en donde se presenta el temor a lo desconocido y la amenaza percibida a su seguridad en el trabajo es uno de los factores por los que se oponen.

Es factible que los involucrados resientan la falta de información o rechacen un enfoque sensible y autoritario, que los excluyó del proceso de cambio. Perciben que son objeto de cambio mientras que alguien más obtiene los beneficios de esos cambios. Son algunas de las razones por las cuales los empleados se resisten al cambio.

Analizar el modelo del cambio de Lewin, implica aproximarse a un modelo de gestión del cambio e innovación organizacional, ya que por medio de tres etapas se lograría dicho cambio con responsabilidad social, por ejemplo en la fase del:

- a) Descongelamiento, se crea el sentimiento de la necesidad del cambio, se generan los incentivos a la creatividad y a la innovación, se crean buenas relaciones, se da ayuda a las personas con comportamiento poco eficaz y se minimizan las resistencias;
- b) Cambio, es en donde se comienza la implementación del cambio, se identifican nuevos comportamientos, se dan cambios adecuados en las tareas, en las personas, cultura, tecnología o estructura y se comienza la acción para poner en práctica dichos cambios;
- c) Recongelamiento, es decir estabilizar el cambio, por medio de la aceptación de los nuevos comportamientos, el estímulo y apoyo necesario para el cambio y el empleo de recompensas y refuerzo positivo que se requiere para mantener el aspecto positivo del cambio con responsabilidad social.

Conclusión.

Es importante diferenciar el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que los miembros de una organización planean de forma deliberada.

Pues la resistencia al cambio dependerá de sus percepciones o de la personalidad. Además de los hábitos, las amenazas al poder establecido y las relaciones con influyentes,

el miedo a lo desconocido y la inseguridad económica pueden generar mayor resistencia al cambio.

La resistencia al cambio organizacional puede tener su origen en el diseño y la cultura de la organización, a limitaciones de recursos, a inversiones fijas que no son fáciles de modificar y a los acuerdos entre organizaciones. El análisis del campo de fuerzas ayuda a explorar con más detalle los distintos tipos de resistencia al cambio.

Por ello analizar y estudiar métodos para promover el cambio organizacional, serán la clave para modificar conductas y elevar el desempeño y hacerlo más efectivo con responsabilidad social. Ya que se busca cambiar la estructura, el sistema de recompensas, el nivel en el que se toman las decisiones y cuestiones similares de la organización y no sólo a las personas.

Se deben reconsiderar los pasos que faciliten el cambio, aminorando los efectos negativos al generar alternativas para los involucrados, seleccionar una alternativa que beneficie al colectivo, implementar el cambio, evaluarlo y si es necesario modificarlo, realizar la evaluación del estado actual y sobre todo predecir el estado futuro con el cambio ya hecho, pero sobre todo con responsabilidad social que se entienda y se ponga en práctica como un modo de gestionar y no sólo como una moda pasajera o necesidad por implementar un “cambio”.



Figura 3. Matriz heurística. Creación propia (2010)

Bibliografía:

- Gairín S. Joaquín *et al*, (2009). Estadios organizativos y Gestión del conocimiento en Instituciones Educativas. Revista de ciencias sociales. Vol. 15, nº. 4,
- Senge, Peter M. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. De la edición original en inglés. Este material se utiliza con fines exclusivamente didáctico.
- Díez Hochleitner Ricardo, (2002). Aprender para el futuro, Universidad y Sociedad. Edit. Santillana.
- Keith Davis y Newstrom John, (1992). El comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill, Madrid.
- Kotter John P. (2001). Gestión del Cambio. Harvard Business Review.

- Birgin, A. y Duschatzky, S. (2004). *Hacia dónde va la escuela*. Buenos Aires, Editorial Manantial.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas.
- Borman, I. y Deal, T. (1991). *Organización y liderazgo*, México, Ed. Addison Wesley.
- Gvirtz, S. y Podestá, M. (2007). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Hellriegel / Slocum (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Ed. Cengage-Learning.
- Kourilsky, F. (2005). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid, Editorial Pirámide.
- Lhumann, N. (1975). *La confianza*. México, Editorial Anthropos.
- Watzlawick, P. (1995). *El Cambio*. Barcelona, Ed. Herder.
- Zimmermann (1998). *Fundamentos de la Gestión del cambio en las organizaciones*. Ed. Printich.