

El rol de la gerencia en el proceso de cambio

The role of management in the process of change

Juan Pedro Sulbarán*

Resumen

Si se concibe a las organizaciones en general como sistemas dinámicos y complejos y si se define la eficacia organizacional en términos de la habilidad demostrada por la organización para una adaptación efectiva, se puede, entonces, inferir que el rol central de la gerencia consiste en ayudar al sistema a mejorar su capacidad de adaptación. En el presente trabajo se asume que, no obstante recurrir a menudo a los servicios de especialistas, el gerente continúa siendo la figura visible y dominante del proceso de cambio, teniendo, obviamente, la máxima responsabilidad para iniciar, apoyar y estimular los programas de desarrollo y mejoramiento planteados en su organización.

1. Modalidades del cambio organizacional

Robert R. Blake y Jane S. Mouton¹ grandes estudiosos en materia de Desarrollo Organizacional y creadores de mecanismos comprobados para aumentar la eficiencia individual y organizacional, consideran que existen tres tipos fundamentales de cambio.

El cambio lento, mediante la evolución, se da, dicen los autores, cuando éste no es trascendente y encaja dentro de las expectativas del *status quo* predominante. Este tipo de cambio evolutivo rara vez tiende a violar las prácticas tradicionales o usuales de quienes participan o se ven, de alguna manera, afectados por el mismo. Se parte entonces de

* Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

la premisa de que el progreso es posible si se resuelven los problemas conforme éstos van surgiendo.

Los cambios evolutivos se caracterizan por ser graduales o incrementales, provocando poco o ningún entusiasmo, resistencia a fondo o resultados sorprendentes. En estas circunstancias, hay límites a la esperanza de lograr un cambio o desarrollo de importancia en la organización mediante este método. Por tanto, se puede inferir que el hecho mismo de que el enfoque evolutivo acepte el *status quo* del sistema, lo coloca en una posición de servir como verdadera barrera al progreso y a la innovación.

De manera análoga, la cultura organizativa y los valores predominantes constituyen, a menudo, obstáculos que impiden captar la verdadera naturaleza de los problemas o, si se llega a tener conciencia de ellos, las propias normas de la organización dificultan ostensiblemente la respectiva solución.

Existen, por otra parte, procesos de cambio que provocan el derrumbamiento del *status quo* pudiendo traer aparejada consigo la violencia, el rechazo y la supresión o anulación de las viejas expectativas.

Las profundas frustraciones respecto al *status quo* y el deseo vehemente de un cambio rápido, serían algunas de las motivaciones que, según Blake y Mouton, conduce al empleo de métodos radicales.

Los métodos de este tipo implican virajes impresionantes, tanto favorables como desfavorables, con efectos colaterales tales como resistencia manifiesta, acumulación de rendimiento y sabotaje. Tales factores restringen el involucramiento, el compromiso y la cooperación, especialmente entre quienes se ven obligados a la obediencia.

Obviamente, rara vez se recurre a este tipo de cambio, excepto cuando la situación se ha vuelto tan intolerable que las modificaciones evolutivas son insuficientes y, de haber otras posibilidades, no se toman en cuenta o no se reconocen como tales.

El desarrollo sistemático (cambio planeado o estratégico) es una alternativa diferente a la evolución y a la revolución. Este tipo de cambio no se inicia ni con la aceptación ni con el rechazo del *status quo*, sino, más bien, con un modelo ideal de lo que debería ser.

Por supuesto, tal modelo debe contemplar la brecha existente entre lo real y lo ideal. Por cuanto tales brechas constituyen elementos motivadores, cerrarla permite a la organización desarrollarse y cambiar de dirección. En este sentido, cuando se identifican las condiciones que deben ser rechazadas y reemplazadas, se planean etapas de desarrollo y se programa su realización. En todo caso, el modelo ideal para el cambio sólo estará completo cuando incorpore todas las fuerzas identificables relacionadas con cada subsistema de la organización, lo que no sólo incluye las fuerzas directamente controlables sino también el ambiente externo en el cual se encuentra inmersa la institución y bajo cuya influencia opera.

2. Necesidad del cambio estratégico

El cambio estratégico ha sido definido por Thomas y Bennis² como el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas; o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo.

Los autores se refieren, indudablemente, al intento sistemático de rediseñar la organización de tal manera que la nueva estructura ayude a adaptarse a los cambios significativos del entorno y a fijar y alcanzar nuevos objetivos.

En todo caso, los organismos sociales siempre estarán realizando cambios incrementales y adaptaciones estructurales menores como reacción a las presiones del ambiente. Sin embargo, lo que distingue los cambios estratégicos de los cambios reactivos es, no sólo su alcance y magnitud, sino su aspiración a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella a adaptarse a los cambios importantes o relevantes tomando en consideración los objetivos y las metas que determinan el rumbo de la institución.

De acuerdo a Stoner y Freeman (1994), existen al menos tres razones por las cuales las organizaciones emprenden programas de cambio estratégico.

En primer lugar, se considera que los cambios ambientales amenazan, en muchos casos, la sobrevivencia misma de las organizaciones. Este razonamiento no admite discusión por cuanto si una organización empresarial, por ejemplo, pierde contacto con su entorno, podría en un momento dado encontrarse ofreciendo producto o servicios, que nadie quiere comprar, mientras que los competidores se apropian de su segmento de mercado. De manera análoga, para otro tipo de organizaciones, las universidades por ejemplo, resulta importante percibir adecuadamente los cambios de actitud respecto a la educación, el papel de la institución en la comunidad, su reputación académica, etc.

En segundo término, los cambios del entorno parecen que siempre están ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo. Como se sabe, un cambio en el ambiente puede representar, no sólo un problema, sino una oportunidad, dependiendo del criterio y la visión del ente decisorio; pero, en general se puede decir que el detectar las oportunidades, es una característica de la buena calidad gerencial y tiene mucho que ver con el éxito continuo y sostenido de las organizaciones en el tiempo.

Por último, puede suceder que la estructura de la organización esté en cierta medida retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

En este caso es preciso notar que muchas empresas grandes y exitosas son víctimas de su propio éxito por cuanto, al paso de los años, han venido construyendo estructuras organizativas muy estables y burocráticas que son muy eficientes para alcanzar metas en un ambiente estable y predecible, si bien, las decisiones que ellas se toman son lentas y la innovación queda irremediabilmente paralizada por la rutina organizacional.

En consecuencia, las organizaciones que se precian de innovadoras están experimentando, con estructuras orgánicas que alientan la cooperación, el trabajo en equipo y la comunicación abierta entre sus miembros, todo ello, con la firme creencia en que estas estructuras son flexibles, adaptativas y, sobre todo, eficaces para afrontar los cambios del ambiente.

El concepto de cambio estratégico sugiere que la organización en general, y el gerente en particular, pueden identificar brechas entre las

condiciones deseadas en dimensiones tales como: efectividad eficiencia, satisfacción del personal, etc. En general, los esfuerzos del cambio estratégico deben estar relacionados con la idea de cómo lograr una organización más eficaz y eficiente, que ofrezca, a la vez, un clima o ambiente óptimo y satisfactorio para el trabajo productivo y creativo.

En este orden de ideas, las consideraciones a corto y largo plazo deben tomarse en cuenta con la finalidad de que se le dedique atención apropiada a la estabilidad y a la continuidad. Los cambios radicales para lograr eficiencia (logro de objetivos) y eficacia (aprovechamiento de recursos), pueden traer consecuencia indeseable para los individuos y la vitalidad de la organización en el devenir del tiempo.

Siempre que la gerencia se aboque a identificar brechas entre dónde está ahora la organización y dónde le gustaría estar en el futuro, estará en vías de involucrarse en un proceso de cambio estratégico y de mejoramiento organizacional.

El foco de atención para el gerente podría ser, por ejemplo, el diseño del producto, la estructura organizativa, la moral de los trabajadores, el proceso de comunicación, el control, etc. En todo caso, un proceso de cambio estratégico paga dividendos en el sentido de facilitar la revisión e identificación continua de situaciones y problemas prioritarios sobre los cuales actuar.

Por otra parte, si el proceso de cambio estratégico se ha de convertir en parte integral de la cultura organizativa, debe asumirse tal actitud y tomarse las medidas necesarias para la autocrítica en una base relativamente rutinaria. Esto, por supuesto, debe convertirse necesariamente en componente natural del estilo de dirección.

Con respecto a esto último, se debe tener presente que el sistema administrativo está inmerso en las actividades organizacionales de planeación, organización, influencia y control por medio de sistemas de información-decisión. Esto implica que la responsabilidad gerencial tiene, entre otras cosas, que ver con el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la necesidad de estabilidad y continuidad organizacional y las necesidades de adaptación e innovación.

3. Rol de la gerencia

Como es de suponer, en la mayoría de las organizaciones, la gerencia enfrenta actualmente cambios acelerados en el entorno que incide sobre el proceso administrativo.

Dado que estos cambios referidos conducen a una creciente diversidad y complejidad, el trabajo gerencial no es de ninguna manera fácil. Por lo general, el gerente debe mostrar tolerancia a la ambigüedad y estar continuamente comprometido con el diagnóstico de situaciones y evaluaciones de contingencia a medida que se realiza la actividad organizacional.

Se admite que el gerente es una figura visible y dominante en el proceso de cambio, de la institución o empresa como sujeto que toma decisiones, es el agente principal del cambio, ya sea que esté centralmente involucrado o simplemente guiando o coordinando aquellas actividades inherentes al proceso en cuestión.

Se puede convenir en que la gerencia tiene una obligación única: manejar las relaciones entre el sistema y su entorno, particularmente en lo que se refiere a la función central de fijarle metas a la organización y definir valores y normas sobre las cuales ésta debe, básicamente, desarrollar un sentido de identidad. Esta función la tienen que desempeñar obviamente, aquellos individuos que, en la organización, están en contacto con el medio y tienen además el poder de formular políticas. Por supuesto, es una responsabilidad crítica que recae fundamentalmente en los más altos directivos de la institución.

De lo expuesto con anterioridad se puede inferir que determinar los objetivos generales de un organismo social y generar un ambiente adecuado para su logro es, en esencia, la función primordial del gerente o administrador.

Ahora bien, ¿cómo se constituye ese ambiente de trabajo que interesa a la gerencia para estimular el cambio y la innovación, logrando los objetivos básicos y permitiendo, a la vez, que los individuos realicen sus metas personales?

Según Claude S. George (1988), el ambiente de trabajo al que se hace referencia se puede apreciar desde dos dimensiones diferentes pero complementarias.

Una de ellas es la dimensión física e incluye, naturalmente, todos los componentes físicos que la integran: luz, calor, ruido, ventilación, herramientas y materiales, incluyendo la secuencia de realización del trabajo. Todo lo que afecta al ambiente físico forma parte de él, y son estos ingredientes los que la gerencia debe utilizar en la medida correcta para crear un ambiente en el cual las personas trabajen satisfactoria y productivamente.

La segunda dimensión es de naturaleza psíquica (conceptual) y tiene que ver, lógicamente, con el aspecto mental del ambiente que afecta la actitud de la persona hacia el trabajo y hacia el cambio.

El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porqué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales.

En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico-conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes.

Como se ha venido planteando, al utilizar sus conocimientos y, a través de un proceso ecléctico y unificado que involucra planificar, organizar, dirigir y controlar, la gerencia trata de construir un ambiente conducente al logro de los objetivos reconocidos y deseados.

Ahora bien, en el proceso de crear dicho ambiente la gerencia efectúa dos tipos de acciones que, al igual que el ambiente que crea dichas acciones, pueden ser físicas y conceptuales, George (1988).

En el *aspecto físico*, las acciones de la gerencia son fácilmente reconocibles por cuanto toman la forma de algún medio de comunicación con otros individuos. Ejemplo de estas acciones serían: gesticular, ordenar, demostrar, etc. En este sentido, el gerente como tal no actúa

como un participante más en la organización, su función es la de crear un ambiente en el cual participarán otros. Por lo tanto, su única acción física en esta área es la comunicación.

Resumiendo, en sus roles comunicacional e informativo (Mintzberg, 1987) los gerentes tratan de crear el ambiente apropiado para la participación de todos.

Al contrario, en el aspecto *conceptual*, las acciones de la gerencia no son fácilmente reconocibles. Por ejemplo, no se puede ver al gerente pensar, evaluar o tomar decisiones. Se puede, sin embargo, observar los efectos de sus comunicaciones que indican la presencia de una actividad conceptual. Este aspecto mental de la tarea gerencial se nutre en gran medida de la experiencia y de los conocimientos adquiridos de la ciencia administrativa y de las ciencias del comportamiento.

4. El modelo de George

Nuestro propósito al presentar algunos aspectos relativos a la tarea gerencial no es otro que el de expresar, en un modelo propuesto por C.S. George (1988), ciertas consideraciones e implicaciones atinentes al logro de las condiciones organizacionales óptimas para el cambio y el mejoramiento organizacional.

Al adaptar este modelo al propósito de esta investigación se resalta la importancia del rol de la gerencia en el proceso de cambio y adaptación organizacional, sin menoscabar, de ningún modo, el papel de los consultores externos sobre quienes se hace un breve comentario más adelante.

El modelo hace referencia a lo que hasta ahora se ha comentado, con relación a la práctica gerencial necesaria para el cambio y el mejoramiento organizacional.

Dicho modelo queda expresado en los siguientes términos:

Si se conviene en que administrar implica la realización de acciones físicas y mentales que originan ambientes físicos y conceptuales, y si, además, se está de acuerdo en que dichas acciones y ambientes son

una función de los objetivos organizacionales y las metas individuales, entonces, simbólicamente, la actividad gerencial quedara expresada así:

$$G = [(Ac + Af) \rightarrow (Mc + Mf)] f(Oi, Og)$$

Donde:

G = actividad gerencial

Ac = acciones conceptuales

Af = acciones físicas

Mc = medio ambiente conceptual

Mf = medio ambiente físico

Oi = Objetivos individuales

Og = Objetivos organizacionales

Se incorpora además la variable W que equivale a una ponderación o proporción de las funciones básicas de la gerencia, vale decir: Planificación (P), Organización (O), Dirección (D) y Control (C).

Por cuanto las acciones físicas y conceptuales (Ac+Af) de administrar (G) puede ser expresadas como un compuesto de P,O,D y C. en proporciones variables y cuya suma es la unidad, entonces:

$$[(AC + Af) = w_1P + w_2O + w_{3D} + w_4C]$$

Donde:

$$\sum_{i=1}^4 w_i = 1 \quad ; \quad 0 < w_i \leq 1$$

Sustituyendo se tiene:

$$G = [(w_1P + w_2O + w_3D + w_4C) \rightarrow (MC + Mf)] f(Oi, Og)$$

El modelo asume que ni los objetivos apropiados, ni la calidad misma de la gerencia podrían garantizar por completo (100%) el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las metas individuales.

En este caso, se puede esperar un clima de resistencia y de poca cooperación por parte de las personas sí, por ejemplo, las metas personales se alcanzan en sólo un diez por ciento (10%) con relación a los objetivos organizacionales. Tal disfunción debe alentar cambios en las acciones gerenciales para estimular un mayor logro de las metas individuales, implantando así las condiciones necesarias para el desarrollo de un ambiente de cooperación y motivación que, como se sabe, es requisito indispensable para que el cambio y la innovación tengan lugar.

A este punto, el modelo incorpora un nuevo factor, la eficiencia gerencial (EG). Esta viene expresada como el porcentaje (P) en el cual se alcanza los objetivos de la organización y del personal de la misma. De ahí que:

$$EG = p (Oi+Og)$$

De la misma manera, si se acepta que las acciones gerenciales (AG) están en función de un porcentaje de los objetivos organizacionales y las metas individuales ($O_i + O_g$), se tiene:

$$AG = f(pO_i + pO_g)$$

Si la variable es conocida, O_i es una función de ésta, así:

$$O_i = f(o_g); \text{ y, recíprocamente, puede ocurrir que: } O_g = f(o_i)$$

Reconociendo que las acciones gerenciales están en función de los objetivos y que la eficacia de dichas acciones está en proporción al logro de esos objetivos, se infiere que el porcentaje de logro cambia las acciones conceptuales y físicas del gerente, las cuales, a su vez, proveen el ambiente físico y conceptual necesario para el logro de los objetivos y la efectividad organizacional en general.

El enfoque de C.S. George relativo a la importancia de la integración de los objetivos organizacionales y las metas individuales para el logro de un ambiente organizacional óptimo para el trabajo y proclive al cambio, guarda concordancia, con las prescripciones de E. Schein (1982), respecto a la adaptabilidad organizacional.

Efectivamente, Schein, otro estudioso del cambio y el mejoramiento organizacional, prescribe como norma la integración y el compromiso con los objetivos de la organización. Schein dice que de ahí surgiría la motivación para cambiar cuando sea necesario. Por otra parte, autores como S. Certo, P. Drucker (1986) y J. Barret (1973), entre otros, coinciden al afirmar que se originarán problemas administrativos cuando no exista compatibilidad entre objetivos organizacionales y metas individuales. Drucker, sobre todo, es muy certero al expresar que los objetivos de eficiencia y maximización de beneficios no bastan por sí solos para garantizar el mejoramiento, la innovación y el cambio en las organizaciones.

5. Conclusiones

Se concluye en este trabajo enfatizando que una organización donde las acciones conceptuales y físicas de la gerencia favorecen la creación de un ambiente físico y conceptual adecuados, y donde los objetivos organizacionales son congruentes con las metas individuales, constituye un terreno abonado y fértil para la instauración permanente del cambio y la innovación organizacional.

Sin embargo, es preciso agregar que la acción gerencial debe ser reforzada en lo posible por expertos quienes, como agentes de cambio "importados", tienen mucho que ofrecer a la organización (sistema-cliente) en materia de intervenciones concretas y mecanismos específicos para facilitar el cambio y la adaptación organizacional.

Los especialistas en desarrollo organizacional, relaciones industriales, investigación de mercados, etc., son ejemplos de agentes facilitadores del cambio. No obstante, es necesario y saludable considerar las actividades de estos profesionales como una extensión del trabajo del gerente, quien, al fin y al cabo, tiene la responsabilidad última en los procesos de cambio planteados en la organización.

6 Notas

- 1 R. Blake y V. Mouton (1980). “Cambio por diseño no por incumplimiento”, citados por J. Jun y W. Stornen: *Organizaciones del mañana: desafíos y estrategias*. pp. 190-192.
- 2 J.M. Thomas y W.G. Bennis; “The Management of Change and Conflict”, citados por J.A. Stoner y R.E. Freeman en *Administración*, 1994, p. 440.

7 Referencias

- Barret, J. y Dennis Warren G. (1973). *Desarrollo organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano.
- Blake, Robert y otros (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Blake, R., y J Mouton, (1980). *El nuevo Grid gerencial*. Editorial Diana.
- Certo, S. y Peter Drucker (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. Pan Books.
- George, Claude S. (1988). *Historia del pensamiento Administrativo*. Prentice-Hall.
- Jun, J. y W. Storn (1980). *Las organizaciones del mañana: desafíos y estrategias*. Trillas.
- Margulies, N. y J Wallace (1984). *El cambio organizacional; técnicas y aplicaciones*. Trillas.
- Mintzberg, Henry (1987). “Grafting Strategy”. *Harvard Business Review*. Julio-agosto.
- Schein, Edgar (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice.
- Stoner, J. y R. E. Freeman (1994). *Administración*. Prentice-Hall.