

EL AGENTE DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: SU ROL Y PROPÓSITOS

Resumen

Es un documento donde se analiza lo que es un agente de cambio organizacional, el perfil necesario para ser un agente de cambio, las habilidades con las que debe contar para desarrollar la función con cierta probabilidad de éxito, el rol que debe adoptar para lograr el cambio y las funciones que realizan. De igual forma se analizan los dos tipos de agentes los internos y los externos a la organización con sus ventajas y desventajas, así como una combinación de ambos para saber cuál de las tres opciones resultaría más efectiva para lograr los objetivos del cambio organizacional.

Abstract

This work paper contains the analysis of what an organizational change agent means, the required profile to be a organizational change agent, the desired skills to develop the charge with a certain probability of success. The roll that he should perform, including the related tasks in order to implement the organizational change. Furthermore, the two types of change agents were revised: the internal and the external, and a third option, that is to say, a combination of the two types mentioned with their respective advantages and disadvantages, in order to establish which of them result the most effective to attain the objectives of the organizational change.

Términos claves: agente de cambio, cambio organizacional, ciclo vital, devenir, status quo, desarrollo organizacional, competencia interpersonal, legitimidad y carismático.

García López, J.M.: *"El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos"* en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente, por eso el cambio parece ser la única constante en nuestras vidas. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. En relación a esto, hoy en día las opiniones hacen hincapié en el desempeño organizacional más que en el desempeño individual. El cambio en una organización es como empujar una masa cualquiera, la misma se opondrá al movimiento, pero si se aplica la fuerza en el lugar y con la magnitud adecuada, se le conseguirá mover.

Para ello se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos "agentes de cambio". La palabra "agente" significa según el diccionario Larousse

“aquel que practica la acción, que actúa; autor, causante, promotor, propulsor, impulsor: principio o sujeto de una acción; naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción. Entonces, agente de cambio sería “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio... (Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly Jr., James H., 1998: 760). El agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

Se puede decir que un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

Diversos autores utilizan la expresión “agente de cambios” en el mismo sentido que agente de DO [Desarrollo Organizacional]... El agente de DO impulsa el esfuerzo de DO actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: podrá ser coautor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema-objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio... el papel del agente de cambio no es, preliminar ni apriorístico, para promover cambios: es primordialmente: a) ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo más completo y comprensible, b) crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver un “problema” y planear acciones adecuadas, c) ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante: esto es, estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha... (Gibson et al., 1998: 760)

Perfil del agente de cambio

El agente de cambios en su actuación incluye cuatro tareas básicas que dan origen a un perfil:

1. Ayuda a generar datos válidos.
2. Estimula la decisión consciente, libre y bien informada.
3. Asegura el compromiso responsable en las acciones recurrentes de la decisión.
4. Desarrolla los potenciales y los recursos del sistema organizacional.

Para esto, el agente de cambio requiere de actuar en dos planos, el primero es al nivel de proceso y el segundo es al nivel de contenido. En consecuencia, de acuerdo con

FariaMello, “debe obtener el liderazgo para las dimensiones de tarea, clima organizacional y la dinámica social, para que de este modo se pueda ayudar a la organización en las situaciones técnicas de la estructura, los aspectos administrativos y el comportamiento humano. Para poder ser efectivo en estas dimensiones, se requiere que cuente con las siguientes habilidades y/o conocimientos... (De Faria Melo,1999: 101)

1. Autoconocimiento: debe estar consciente de su personalidad, sus puntos fuertes y sus áreas débiles o de mejora, esto es, en sus capacidades y limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, así como en sus valores y actitudes.

2. Comprensión de la organización: debe conocer y entender a la organización y el sistema objetivo, esto es, lo que requiere o necesita la organización y para ello debe contar con:

2.1 Conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional.

2.2 Experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel gerencial.

2.3 Capacidad de diagnosticar situaciones o condiciones de sistemas socio-técnicos abiertos.

2.4 Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema organizacional.

3. Competencia interpersonal: debe tener la capacidad de relacionarse en forma efectiva con el personal de la organización y los participantes en el proceso de cambio, debe crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre todos los participantes.

4. Flexibilidad de acción: debe tener la capacidad para representar diferentes papeles o roles dentro de una función múltiple de facetas, requiere de intervenir en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que juzgue relevantes. Su trabajo debe ser abierto, confiable y auténtico y de mutua colaboración con los integrantes de la organización o de las personas que laboren en donde se pretende implantar el cambio. Debe proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de que sean considerados sólo como recursos de un sistema. Debe proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo y que puedan desarrollar su potencial; buscar el aumento de la eficacia de la organización en toda sus metas; Considerar la creación de un ambiente de trabajo que sea posible sentir en forma estimulante y desafiante; Establecer las condiciones para las personas influyan en la manera en que puedan alcanzar sus metas personales y las de la organización y tratar a las personas como seres humanos que tienen un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

Papel y funciones del agente de cambio

Intervenir en una organización establecida o en una relación entre personas o departamentos significa actuar con el propósito de ayudarles a mejorar su eficiencia y eficacia. El agente de cambio debe desempeñar diversos roles y funciones que se distinguen por diferentes categorías, mismos que se mencionan a continuación:

1. Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a juntas de trabajo y consultando documentos.
2. Escuchar a las personas y comprenderlas aún cuando no esté de acuerdo con ellas para vencer la resistencia al cambio
3. Ayudar a las personas que tengan problemas o dificultades personales y funcionales relacionadas con su trabajo a solucionarlos.
4. Diagnosticar situaciones y comportamientos que estén provocando problemas a la organización, o simplemente ver oportunidades de mejorar.
5. Diseñar estrategias de corrección y seleccionar tácticas o métodos de DO para alcanzarlas.
6. Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio.
7. Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad
8. Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan.
9. Sugerir soluciones y orientar acciones para desarrollar las organizaciones
10. Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado

De Faria Mello afirma que Kenneth Benne señala que las habilidades requeridas en un agente de cambio se agrupan en siete áreas, a saber:

I Identificación y evaluación, por el propio agente de cambios, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.

II Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.

III Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.

IV Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.

V Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.

VI Evaluación del proceso.

VII Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos... (De Faria Melo, 1999: 107)

De tal forma que un agente de cambio es responsable de dirigir la toma de decisiones vinculadas con un proceso de cambio y también será responsable de los resultados alcanzados. Su rol le obliga también a realizar personalmente funciones inherentes al puesto, por lo tanto, también será ejecutor de algunas funciones relacionadas con el cambio en alguna de sus etapas. En algún momento dado, también tendrá que ser asesor o consejero de quienes participen en el proceso de cambio por ser el más experimentado y quien mejor conoce la organización para que estos cumplan con sus responsabilidades con mayor eficiencia y efectividad. Como agente de cambio, tendrá que pregonar con el ejemplo y ser iniciador de los procesos de cambio para la mejora, para que de ésta manera, los demás lo consideren como ejemplo a seguir. Por último, de él dependerán las acciones del cambio planeado, por lo tanto tendrá que elaborar planes de trabajo y acciones concretas y una vez implementados estos, deberá verificar si se lograron las cosas tal y como fueron planeadas, de tal forma que eso lo convierte también en planeador y evaluador de las acciones del cambio organizacional.

Por lo regular, en los programas de desarrollo organizacional, suelen contratarse a agentes externos de cambios, o inclusive pueden ser internos, como se ha señalado, e inclusive se puede formar una combinación de interno-externo, cuyas funciones van desde estimular, facilitar y coordinar el cambio hasta su implementación. Éste actúa por lo regular como el catalizador que activa el cambio en el sistema organizacional. Los agentes externos prácticamente son empleados temporales de las organizaciones, pues se les contrata por el período que dure el proceso de cambio, por lo regular son profesores universitarios o un consultor privado con conocimientos y experiencias en las ciencias de la conducta, casi siempre están avalados por un título universitario con especialidad en el comportamiento organizacional individual o grupal. Con este tipo de formación el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio. El agente interno, obviamente, es alguien que trabaja para la empresa y que tiene algún conocimiento sobre la problemática de que se trate o de por qué se requiere el cambio y deberá trabajar en forma conjunta con el agente externo, dado que conoce mejor a la organización, servirá de guía al externo en el proceso de cambio, ambos deben desempeñar un papel de punta de lanza en la implantación del cambio, de tal forma que:

En este tipo de intervención, la objetividad del extraño y su formación profesional se entremezclan con el conocimiento que la persona de dentro tiene sobre la organización y sus recursos humanos. Esta mezcla de conocimientos suele dar como resultado un nivel de confianza cada vez mayor entre las partes involucradas. La combinación de la capacidad interna-externa del equipo para comunicarse y desarrollar una relación más positiva puede reducir la resistencia frente a cualquier cambio venidero... (Gibson et al., 1999: 762 y 763)

Sin embargo, cada modalidad tiene sus ventajas y desventajas, mismas que se señalan a continuación:

1. El agente de cambio externo en ocasiones será considerado como alguien ajeno a la organización, que no inspire confianza en el personal y quizá no le den la información necesaria sobre la problemática de la organización, sin embargo, podría resultar al

revés, dado que como no lo conocen y que es una persona ajena, le será más fácil que le proporcionen la información porque consideran que no es “incondicional” de la dirección, no obstante, éste tendrá la ventaja de no ser víctima de la “ceguera de taller”, dado que no está acostumbrado a los procesos de trabajo viciados y cicladados de la organización.

2. Lo que representa una ventaja para uno, es una desventaja para el otro, es decir, al interno le tienen confianza por ser “de casa”, a éste le pueden exponer los problemas porque saben “que sabe” de que se trata, pero también con la reserva de que puede ir a la dirección y señalar a quien haya expresado alguna problemática complicada o delicada y crean que pueden tomar represalias en su contra. Por otro lado, el personal podría considerar que se trata de una actividad más como las que siempre han intentado y que al final de cuentas, todo permanecerá igual, por lo que le podrían restar importancia al cambio aún cuando éste sea bien intencionado. Sin embargo, éste agente interno puede ser un personaje clave, dado que tiene mucha información sobre la organización y la aceptación por parte de los trabajadores que le podría servir al externo y por lo tanto facilitar el proceso.

3. De tal forma que la mejor propuesta debería ser una combinación de Interno-Externo, porque como se ha señalado, las fuerzas de uno se convierten en la debilidad del otro y viceversa, de tal forma que la formación y experiencia del externo serán de mucha utilidad, al igual que el conocimiento de la organización y la aceptación del interno por parte del personal serán cruciales para llevar el proceso de cambio con mayor probabilidad de éxito.

No obstante, cualquiera de las opciones que se presenten, un aspecto que resulta verdaderamente importante durante el proceso de cambio es la credibilidad de la goce el agente de cambio por parte de los trabajadores a involucrar, de tal forma, que habría que determinar la situación particular del agente de cambio antes de su nombramiento, si éste fuera interno, o de su contratación, si fuera el caso del externo. Las fuentes de poder a verificar podrían ser entre otras las siguientes:

1. Legitimidad, ¿Qué autoridad formal e informal le confiere la organización?.
2. Experto, ¿Es competente para dirigir el cambio?
3. Carismático, ¿Qué influencia ejerce o puede ejercer en el personal, es aceptado o no, que tanto, etc.?
4. Premiador, ¿Qué capacidad de recompensas le otorga la organización?.
5. Coercitivo: ¿Qué tanto se hace obedecer y de qué forma?, ¿prefiere forzar a convencer?

A medida que las organizaciones crecen y se complican, también crece la necesidad del cambio, sobre todo el cambio rápido que es uno de los mayores desafíos actuales de los administradores y las organizaciones, éstas deben cambiar para adaptarse a los cambios turbulentos a los que se enfrentan. Los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesaria en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso

para el personal y aprenden a ponerse en su lugar y desarrollan acciones que hacen posible que el cambio se pueda llevar a cabo con éxito.

Estas acciones también deben incluir el compromiso de la organización para conducir a los empleados a través de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. En la primera etapa, la de preparación, los empleados deben escuchar o enterarse del cambio por medio de memorándums, reuniones e trabajo, conferencias o discursos de la dirección, o contacto personal para que tomen conciencia de que éste afectará su trabajo. En la segunda etapa, los líderes deben ayudar al personal a comprender el impacto del cambio y los beneficios que traerá consigo el llevarlo a cabo, cuando el personal entienda y le quede claro de que es positivo y que le traerá ventajas o beneficios, es mayor la probabilidad de que apoye en la implementación, o cuando menos, no se resista. En la tercera etapa, comienza el verdadero proceso de compromiso, en un inicio los empleados perciben el cambio como algo nuevo, pero al paso del tiempo lo empiezan a percibir como algo natural o que ya forma parte de la cultura de la organización.

Es posible que aumenten las presiones para que cambien las organizaciones durante los siguientes años, y los líderes deben desarrollar las habilidades y características personales y los métodos necesarios para ayudar a que sus compañías sigan siendo competitivas.

En el caótico mundo de los negocios actual, el cambio exitoso de una organización se está convirtiendo en el problema y responsabilidad de todo el mundo... los mandos medios, en lugar de convertirse en equipaje desechable cuando las organizaciones reducen jerarquías y costos, pueden surgir como líderes, que significan una diferencia real al cambiar el comportamiento de los trabajadores y generar mejores resultados para los clientes con mayor rapidez que la competencia... Katzenbach encontró que aunque estos agentes de cambio tienen una inmensa variedad de personalidades y antecedentes, comparten ciertas características centrales, que incluyen compromiso, valor, iniciativa, motivación, preocupación, modestia y sentido del humor. Los líderes del cambio real actúan como el perno maestro que conecta tres fuerzas fundamentales para el cambio organizacional. Las aspiraciones de la alta dirección (¿en qué estamos tratando de convertirnos?), la energía y la productividad de la fuerza laboral (¿cómo podemos llegar hasta allá?) y la realidad del mercado (¿qué desean verdaderamente nuestros clientes?... (Daft, 2000: 311)

No importa lo que los líderes tengan que hacer para cumplir con las tres fuerzas fundamentales señaladas por Daft, porque el éxito o la supervivencia de sus organizaciones estará en juego si no se logran, porque aun cuando entiendan que el resultado final del cambio es importante, también el desarrollo y conservación de la gente es fundamental, de tal forma que deberán encontrar el equilibrio entre el establecer metas que estén por encima de las posibilidades de los trabajadores porque aun cuando se puedan lograr, el costo podría resultar muy elevado, en el sentido de que podría resultar muy desbastador y desgastante en exceso de la moral de los trabajadores dadas la velocidad y requerimientos del cambio que sometan a los trabajadores a esfuerzos físicos o psicológicos en exceso y a los cuales no estén acostumbrados. No se pretende decir que no se pueda, sino que al igual que el deportista que no se entrena para la competencia, si la fuerza laboral no está acostumbrada al cambio, habrá que

iniciar con un periodo de entrenamiento para adquirir el “acondicionamiento físico necesario”.

El entrenamiento deberá ser del tipo necesario y específico a las pretensiones de cambio y las condiciones “físicas” de la organización, lo que siempre resultará importante y de mucha ayuda es el que se tenga una visión de futuro clara, objetiva y compartida con la fuerza del cambio y una vez definida también la misión, se deberán establecer objetivos claros y precisos a las personas correctas y que estén ubicadas en los puestos correctos y claves para el cambio, porque de esta manera se obtendrá una mayor participación de los empleados. Los planes deberán incluir salidas alternas, es decir, que no sean inflexibles, que también se cuente con un verdadero y efectivo sistema de comunicación porque de eso dependerá en gran parte el que se prevenga la resistencia al cambio por parte del personal involucrado y que aun no esté totalmente convencido de los beneficios que el cambio le traerá consigo a la organización y a ellos mismos.

Introducción

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Condiciones para el cambio organizacional

En primer término es necesario precisar que el "agente de cambio" debe ser externo, especialmente al comienzo de la intervención debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad, crear un ambiente adecuado para el cambio, etc. El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización.

Por otra parte estos "agentes de cambio" comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Lo se constituye en la base para combatir las relaciones recelosas, disminuir la competencia entre personas y los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno, y así sucesivamente. Porque no hay que olvidar que la discordia y las actuaciones defensivas subsiguientes entran la capacidad de la organización para resolver problemas.

Precisemos además algunas "metas normativas" que comparten en su mayoría los agentes de cambio:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.
- Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos" (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética).
- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. (lo contrario de el gerente "apretando botones"...).

De todas formas el Desarrollo Organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización (no la información aportada por otros como única posibilidad). Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo "abierto" y que acepte el diálogo. Tampoco, busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones... Por lo demás, en la actualidad se ha evolucionado hacia el desarrollo de ejecutivos que tengan la autonomía y solidez en sus decisiones equiparables a las de un "coach" (el director técnico de los equipos deportivos), olvidándose del supuesto que la panacea de ejecutivos era la de que hacían "liderazgo democrático".

En efecto un valor central del Desarrollo Organizacional es el de "elección" frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y por consiguiente mejores decisiones (y esto a través de lograr la información que corresponda en los sectores que sean pertinentes...). Otros objetivos específicos del DO son:

- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).
- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del Siglo XXI.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos. Porque los cambios acelerados de estos tiempos los alteran, y también las diferencias y no-acuerdos, y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos.
- Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia...).
- Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis (uso de la retroinformación, la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho").
- Lograr la capacidad para dirigir le propio destino...

Para el Desarrollo Organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.

Es así como el Desarrollo Organizacional es una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.

Tareas específicas del Desarrollo Organizacional

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír").

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las

exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

Programas de intervención

Aunque existen distintas modalidades de intervención, conforme a las orientaciones de los diferentes agentes de cambio, la aproximación a los problemas y al cambio están dadas fundamentalmente por el diagnóstico tentativo o por un diagnóstico organizacional típico. Ellos indicarán las características o aspectos medulares de la problemática en cuestión.

Así, una modalidad que tiene determinadas ventajas (especialmente económicas) es la de comenzar la acción con diagnósticos provisorios para llegar a diagnósticos de mayor dimensión a través de la investigación en la acción, en la que todo el personal colabora en el desarrollo del diagnóstico, paso previo a políticas, programas y proyectos definitivos.

En este caso una primera tarea es el lograr por parte de los equipos de la institución el uso de un mismo lenguaje, lo que requiere de talleres de capacitación en relaciones humanas y Desarrollo Organizacional relativamente breves. Tras lo cual se inicia la acción correctiva a través de asesoría a los niveles superiores de mando y mediante grupos operativos (con el personal que corresponda).

Agente del cambio

Autor: [Ing. Carlos Mora Vanegas](#)

[Gestión del cambio](#)

En el análisis del desarrollo organizacional es necesario contar con un buen agente de cambio, que es aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado. Al respecto, Roger Tessier (1973), agrega, toda persona o sistema que contribuye mediante una acción directa o indirecta a la implantación del cambio constituye un agente de cambio.

No obstante, el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda, define la palabra agente, como aquel que practica la acción, que actúa, autor, causante, promotor, propulsor, impulsor.

Principio o sujeto de una acción. Sin embargarlo adaptando la acepción que hace Bennis (1966), puede decirse que el agente del desarrollo organizacional, es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo (Changing Organizations, McGraw Hill, EUA).

En general, el agente del desarrollo organizacional, es un consultor externo al sistema. En este caso el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o si no de afuera (consultor externo). Pero ambos actuaran como externos al sistema objetivo. El agente de D.O. puede ser también un elemento centro del sistema meta o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.

Diversos autores utilizan la expresión “agentes de cambios” en el mismo sentido que el agente de D.O., sin embargo, Fernando Achilles (1990), prefiere esta última en lugar de la otra, porque la palabra cambio, como calificadora del papel de agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y permanencia, como lo sugirió Argyris (1970). Lo cierto, que los agentes podrán asumir, ya sea formal o informalmente, uno u otros de los siguientes roles: los iniciadores, los creadores-planificadores, los ejecutivos y los evaluadores.

A manera de información. Los responsables son aquellos a quienes fue asignada, o quienes han decidido (cuando pueden hacerlo) asumir, la responsabilidad de la iniciativa de cambio. Ellos no necesariamente poseen un status de autoridad dentro de la organización, pero por lo menos han recibido una delegación de la autoridad, ya sea formal o no, en relación con el proyecto de cambio. En otros términos, les corresponde dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y responder de los resultados obtenidos.

Los ejecutores son aquellos a quienes hayan sido asignados una o varias tareas específicas que habrán de ejecutar dentro de una u otra de las etapas de la intervención.

En suma, ellos están prácticamente desprovistos de influencia sobre las orientaciones del cambio, y muchas veces serán persona a las que se habrá elegido por su habilidad en utilizar una técnica dada o actuar sobre una problemática específica. Los consejeros no están en si involucrados en la acción real y sus vicisitudes, su rol consiste en ayudar a los responsables y ejecutores a entregar esta acción de la manera más atinada posible, a elaborarla en referencia a ciertos conocimientos científicos y a evaluarla sobre la marcha o a su término, en relación con criterios cuya validez y cuyo rigor rebasan, por lo menos en teoría. A aquellos que dicta el mero sentido común. Se caracteriza también dentro del status de consejero en la iniciativa del cambio, el hecho de quien posea semejante rol no puede recurrir en lo que se refiere a los mecanismos de toma de decisiones más que a modo informales de influencia. No participa de la responsabilidad del proyecto, y por lo tanto, no se le reconoce derecho alguno de tomar decisiones formales. Dentro de los roles, los iniciadores son aquellos que expresan de manera explícita las necesidades que se emprendan acciones para introducir un cambio y hagan el intento de interesar al entorno en la pertenencia de tal cambio. Los creadores y planificadores por su parte, son personas dedicadas a concebir y articular los diferentes componentes de la iniciativa de cambio de un plan de acción. Los ejecutores, son personas que en la práctica habrán de ponerse en marcha los detalles de un plan de acción previamente elaborado. En suma son quienes actuarán sobre el entorno para hacerlo cambiar. Los evaluadores son aquellas personas que hayan recibido el encargo o tomen la iniciativa de evaluar en que medida fue implantado el cambio, si esté alcanzó sus objetivos y se mejoró o no la situación.

El agente de cambio puede rotarse de lo anteriormente expuesto, puede desempeñar varios roles dentro de una iniciativa de cambio planificado y puede adoptar diferentes modelos, según la importancia que se otorgue a sí mismo y a los diferentes protagonistas dentro de la estrategia del cambio.

Definitivamente dado a las características turbulentas que Venezuela afronta y en donde las empresas, especialmente las pymes afrontan serias amenazas, pero también oportunidades, su gerencia, equipo de trabajo, no puede descuidar lo que el cambio representa y prepararse para enfrentarlo de tal forma que no les afecte.

Sugerimos adentrarse en el alcance, repercusiones que todo cambio genera y uno como agente de cambio qué debe hacer para garantizar resultados que favorezcan a todos, los señalamientos expuestos nos ayudan a comprender el rol del cambio y cómo debe considerársele.