

## **CONDUCTA ORGANIZACIONAL ANTE EL CAMBIO**

**Jorge Arturo Sáenz F. MBA<sup>1\*</sup>**

En las últimas décadas, los administradores se han encontrado con una serie de conceptos tales como planeación estratégica, balance social, reingeniería, benchmarking y otros que han modificado sustancialmente la forma de administrar las organizaciones. De igual manera, se cuestionan las estructuras rígidas al reflejar en el organigrama las líneas de dependencia y especialización. Es entonces cuando se pone atención, a la conformación de equipos, a la comunicación a partir de las relaciones informales, al manejo de proyectos, desde una estructura matricial, a las alianzas estratégicas, la generación de ideas para proyectos diferentes a los propios, el liderazgo, las responsabilidades compartidas y a la cultura organizacional orientada al cliente.

Así mismo, las organizaciones perciben que deben tomar en cuenta el medio ambiente y la responsabilidad social ante el entorno, los recursos limitados y la incertidumbre ocasionada por los rápidos cambios en la oferta y demanda de productos o servicios.

Al valorar este contexto, se puede afirmar que las organizaciones están inmersas en constantes procesos de cambio, reflejados en orientaciones diferentes en el manejo del recurso humano, unas en su estructura y su relación con el cumplimiento de su misión, otras en sus áreas de producción frente a los cambios de tecnología.

---

<sup>1</sup> Profesor Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. Documento elaborado en 1997

Lo anterior se puede relacionar con Amway Corporation que han impulsado en América Latina su estrategia de venta directa y comercialización personal bajo el lema de una combinación triunfadora de productos para la limpieza del hogar, cuidado personal, suplementos nutritivos y varios artículos domésticos que resultan populares para cualquier consumidor. En los dos últimos meses, los costarricenses hemos sido invitados a participar de esta oportunidad que a criterio de ellos cambia la forma tradicional de compra y venta de mercancía.

Otro ejemplo se puede apreciar en el informe especial de la Revista Times, “América Latina: adiós a la maldición”, que señala que “ni el rápido crecimiento económico ni la inversión social directa han logrado reducir la vasta brecha en ingresos entre los ricos y los pobres de América Latina. Hay medidas mejores que los gobiernos pueden tomar para reducir la desigualdad”. La respuesta según los expertos está en el proceso de reforma del estado vía traslado de empresas públicas al sector privado en busca de la eficiencia en el manejo de los recursos humanos y financieros y la eficacia de estas organizaciones.

En el primer caso, una empresa cambia su modelo de gestión de venta y comercialización. En la segunda situación, instituciones en manos del Estado se trasladan a lo privado en forma parcial o total modificando sustancialmente el comportamiento de estas organizaciones. De igual manera, estos cambios afectarán la percepción que tiene el usuario del producto o servicio ofrecidos.

## **LA DIMENSION ORGANIZACIONAL**

El aporte de la teoría sistémica lleva a conceptualizar las organizaciones como entes vivos, “es una unión de partes o componentes conectados en una forma

organizada” (Van Gigch, 1989). Estos entes tienen la capacidad de estar abiertos al medio, con objetivos propios derivados de funciones como sobrevivir, crecer y reproducirse. Además relacionándose con el ciclo básico de mercadotecnia, las empresas e instituciones buscan ofrecer productos o servicios que les permitan mantenerse en el mercado y obtener la realimentación necesaria para adaptarse a las necesidades de los usuarios. Lo anterior llevó a las empresas a diseñar modernos acordes con el aporte de la teoría de la dirección estratégica “cuyo comportamiento organizacional estará orientado a una reflexión sistematizada y una actitud activa y orientada al futuro (Menguzzato, 1991).

Esta orientación estratégica conduce a algunos autores como Pérez, Carballo (1995), a afirmar que las organizaciones tienen una personalidad propia constituida por su capacidad empresarial, concepción del negocio y dotación de recursos esenciales. En primer lugar, se puede señalar que la capacidad empresarial está normada por el carácter que le imprimen las habilidades de los administradores. Las cuales se relacionan con funciones de planear, organizar y controlar las funciones totales de las organizaciones. El como una organización sea triunfadora dependerá fundamentalmente del estilo de administración y de los recursos materiales y humanos disponibles para el desarrollo de sus programas y proyectos. Un aspecto fundamental es considerar las experiencias pasadas o actuales que componen el bagaje ofrecido por el aprendizaje organizacional, concepto que incorpora los aciertos y fracasos ocurridos en su historia.

Esta capacidad gerencial contiene un fundamento estratégico que conlleva definir la Misión y las relaciones con el medio dado que éste se perfila como un factor

generador de crisis, que le permite establecer una relación contradictoria de estímulo y de desgaste. Por lo anterior, las organizaciones actuales ponen un alto interés en monitorear los cambios del medio a fin de conocer oportunidades y amenazas que puedan aprovechar o eventualmente enfrentar en su desarrollo.

Por último, se otorga valor a los recursos financieros, tecnológicos y ante todo, el recurso humano que representa para las organizaciones el medio para desarrollarse competitivamente en un ambiente en el cual lo vital es la calidad del servicio al cliente.

A esta propuesta de concebir las organizaciones como entes vivos con “historia propia” se le reconoce, además de una estructura, un conjunto de relaciones informales que adquieren importancia desde la propuesta de la Teoría de las Relaciones Humanas, representado por autores como Mayo, Follet, Dubin, French, Lewin, entre otros.

Estas relaciones informales crean un conjunto de hábitos, concepciones y presunciones que determinan la cultura, que es seguida por cada uno de los miembros de la organización, como se cumple con las normas escritas en reglamentos y otra documentación operativa.

Esta cultura organizacional se define como la conciencia moral que diferencia lo bueno de lo malo de cada empresa y constituye también la base a partir de la cual se producirá la formación de los ideales de la organización (Chiavenato, 1995).

Este valor cultural o tipo de organización generada en todos los centros de trabajo son valores difíciles de imitar por la competencia, por esa razón, es que en la

actualidad las empresas le otorgan una relevante, importancia a este concepto. Lo cual les lleva a identificar y promover los elementos positivos y actuar sobre aspectos de la cultura que estén interfiriendo en el desarrollo de la organización.

En resumen, lo antes expuesto llevó a establecer componentes básicos que rigen el comportamiento de las organizaciones, entre otros:

- ◆ El mercado que determina el producto o servicio brindado, lo cual identifica la cobertura geográfica, marcas, precios, publicidad, promoción...
- ◆ La psicología organizacional, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- ◆ Las finanzas puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas o busca ofrecer un servicio de carácter público.
- ◆ El proceso administrativo que el permite establecer estratégicamente su rumbo a través de la Misión.
- ◆ La competitividad fin de la acción empresarial y asociada con las demandas del entorno (Sallenave, 1994).

### **CONDUCTA ORGANIZACIONAL ANTE EL CAMBIO.**

Al inicio del artículo se hizo referencia a la introducción de una serie de conceptos renovados de la administración. En su mayoría dirigidos a incrementar la competencia dado que ésta significa potencializar las habilidades y conocimientos de la gente, el dominio de técnicas y tecnologías que permitan a las empresas aprovechar el mayor número de oportunidades. De nuevo se establece una relación directa con la importancia del entorno y como éste puede afectar la conducta de las

organizaciones, así como el papel preponderante del recurso humano, la cultura organizacional, y el tipo de administración que se defina en pos del cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y servicio público.

Las organizaciones comprenden que no pueden sobrevivir aisladas de su medio ambiente y buscan apropiarse del cambio. Se ha insistido en esta propuesta que una fórmula de éxito ha sido fomentar la administración de la dirección estratégica que facilita comprender la organización en su conjunto y considerar el alineamiento total de todos los sistemas de la organización hacia su objetivo último: La Misión.

Sin lugar a dudas, este concepto estratégico introduce disciplina para proyectar las acciones en el largo plazo, ayuda a focalizar los esfuerzos en los temas importantes y a unificar las directrices en todos los ámbitos de la organización. Paralelamente desarrolla mecanismos apropiados de comunicación y aprendizaje para el personal. El conocimiento sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lleva a la madurez organizacional que se convierte en una clara fortaleza para enfrentar la incertidumbre. Otro aspecto que demuestra la naturaleza de los cambios en las organizaciones se observa en el cuestionamiento a la jerarquía piramidal en contra posesión al fomento del modelo de trabajo en equipos. Esta estructura rompe con la visión funcional y jerárquica de la empresa y la cadena de mandos transmisora de órdenes y mensajes y promueve el trabajo de equipos orientados al proceso y al resultado, a una comunicación abierta, a un esfuerzo colectivo, al pensamiento creativo y a la pluralidad de roles.

1. El recurso humano se constituye en la base fundamental para modificar el comportamiento de las organizaciones a través de su estilo gerencial, de la

participación de todos los profesionales involucrados en el proceso, en estructuras más planas disminuyendo las líneas de demarcación entre las áreas funcionales.

2. Y como se mencionó con la formación de equipos de trabajo con amplias facultades, con capacidad de procesar suficiente información y operando en ambientes más autónomos que los observados en las actuales estructuras rígidas de algunas empresas o instituciones.
3. Lo antes expuesto, llevó a identificar en este proceso, como elemento primordial al recurso humano como promotor del cambio en las organizaciones.

## **ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS**

Al estar las organizaciones dirigidas por seres humanos, al comprobarse que de igual manera se cometen aciertos o errores en las decisiones de una empresa atribuibles al factor humano hace que hoy en día se le otorgue mayor importancia al proceso de dotación del personal de una institución o empresa

Desde esta perspectiva, se hace necesario tomar en cuenta las necesidades de la organización así como también las características ideales que pueden estar buscando en un empleo los egresados de nuestras universidades e instituciones comerciales.

De acuerdo a Zeeuw (1992), las organizaciones deben responder a algunas condiciones especiales para reclutar personal con disposición a los retos actuales, entre otras:

- mayor predisposición para considerar el cambio como una oportunidad interesante.

- entusiasmo por oportunidades de aprender nuevas destrezas y técnicas, por ejemplo, una secretaria que se le pide, que aprenda a utilizar una hoja electrónica del cálculo, con la oportunidad de hacerse cargo de una oficina de contabilidad, recibe esta oferta como parte del enriquecimiento del trabajo.

Este tipo de oportunidades laborales están directamente asociadas con la capacidad de una organización de emprender la importancia del planeamiento estratégico del recurso humano.

De forma que la posibilidad de ascenso de esta secretaria se asoma con desarrollo personal - profesional y calidad de vida laboral.

- motivación para alcanzar el éxito relacionado con la contribución continua al progreso del trabajo profesional así como la resistencia al estrés laboral, y compromiso en la búsqueda de nuevos productos y servicios.
- el espíritu de colaboración que se traduce en el interés de trabajos multidisciplinarios dirigidos al compromiso organizacional y la comprensión interpersonal.
- y la orientación de servicio respondiendo los gustos y preferencias del cliente.

Esta búsqueda de expectativas obliga a las organizaciones a establecer perfiles laborales que logren cumplir con los objetivos organizacionales y satisfacer los individuales. Esta interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. Barnard (estado por Chiavenato, 1995) señala que el individuo debe ser eficaz -alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación- y ser eficiente -satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación- para sobrevivir dentro del sistema.

Lo anterior hace identificar aspectos relevantes en el proceso de selección, desarrollo y capacitación del recurso humano. Las organizaciones que busquen promover cambios en su conducta organizacional ajustadas a las demandas del entorno es probable que le tomen atención, en la selección de personal a algunas características tales como: pensamiento estratégico, aptitud para el trabajo en equipo, múltiples destrezas, capacidad para hacer frente a la incertidumbre e interés en la capacitación y desarrollo personal. Lo último relacionado con una capacitación dirigida a la resolución de conflictos, liderazgo del cambio, comunicación, manejo de incentivos, motivación, servicio al cliente...

Sin lugar a dudas las organizaciones que promuevan la flexibilidad en los procesos y en las estructuras tendrán mayor probabilidad de éxito. Y si además a identifican al ser humano con el “mayor activo” comprendiendo que en sus manos se deposite entre otros: la dirección estratégica, la evaluación de resultados, el liderazgo, la gestión de la cultura organizacional estarán mejor acondicionadas para imprimir una conducta a la organización dispuesta al cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CHIAVENATO, IDALBERTO (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. México.

MENGUZZATO Y RENAN (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel. España.

PEREZ, CARBALLO (1995). Tras la esencia de la empresa. En : Harvard, Deusto Business Review, N° 65, 28.

SALLENAVE, JEAN PAUL (1994) La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.

SAENZ F, JORGE ARTURO (1994) Planeación Estratégica: ¿Una respuesta al manejo de recursos en el sector social? En: Revista Trabajo Social, N° 43, Año 20.

TIMES (1996). América Latina: adiós a la Maldición. En: Revista Summa, N° 20.

VAN GIGCH (1989). Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas, México.

ZEEUW, LINDA (1992) Como gestionar la carrera de los profesionales. En: Harvard, Deusto Business Review, N° 51, 10.