

céfiro

ZÉPHYROS

**REVISTA DE
ECONOMÍA Y GESTIÓN**

**AÑO 8 NÚMERO 6
PRIMAVERA 2021**

ISSN (impresa) 2408-4638
ISSN (digital) 2422-7692

La percepción de los factores de cambio organizacional.

Una mirada de la percepción del personal de la administración pública y de las empresas

Por Norberto H. GÓNGORA¹
y Juan LEÓN²

Resumen

Este es un estudio exploratorio que trata de identificar las percepciones del personal con referencia al cambio organizacional. Se trata de identificar los elementos más valorados para el cambio organizacional y cuál es la situación real con referencia a las variables identificadas. Finalmente se determina cuáles serían los aspectos críticos del cambio organizacional según la percepción de los empleados en general.

1. Consideraciones generales:

a) ¿Percepción de los ejecutivos vs. percepción del personal?

Los procesos de cambio están entre los menos estudiados en el mundo de la administración de las organizaciones. Existen metodologías y categorizaciones, sin embargo, no se cuenta con el mismo número de análisis relacionados con los cambios realizados en las organizaciones y en especial, trabajos que refieran a las opiniones del personal.

Muchos de los estudios que se realizan en el ámbito de la administración, enfocan en interrogar a los ejecutivos de las organizaciones sobre las cuestiones que las afectan, incluyendo aspectos relacionados con el cambio organizacional. Los supuestos que existen al utilizar este esquema pueden ser al menos dos: por un lado, se

1 Profesor Extraordinario y Honorario de la Universidad Nacional de La Plata; Profesor de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Profesor Emérito de la Universidad Nacional de Moreno. norbertogongora1209@gmail.com

2 Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

considera que los ejecutivos al ocupar posiciones de jerarquía con ejercicio de liderazgo tienen más conocimientos de las cuestiones o aspectos sobre los que son interrogados. Por otro lado, como ocupan esas posiciones de dirección, son los encargados de operar sobre el resto de los actores internos y externos a la organización, para producir las transformaciones organizacionales.

Una pequeña contribución al conocimiento del fenómeno del cambio sería aproximarse a lo que piensan las personas que trabajan en las organizaciones, al menos en cuanto a los aspectos relevantes, dado que también son actores organizacionales y no meros pasivos receptores de las directivas de los superiores. No obstante, para tener un panorama mucho más acabado de la vida organizacional, los estudios deberían tener en cuenta ambos sectores.

En este caso, se intenta determinar exploratoriamente cuál es la percepción del personal que integra las organizaciones -sin distinción de jerarquías-, acerca de los aspectos más importantes o apreciables del cambio organizacional y cuál es la situación de los aspectos señalados en el presente de las organizaciones donde trabajan.

b) Los tipos de organizaciones. La organización presunta.

Un estudio intenta avanzar en el conocimiento de un campo o una cuestión donde hay muy poca información y que sus resultados pueden ayudar a plantear unos primeros resultados descriptivos, de carácter provisorio por las limitaciones metodológicas que existen, formular algunas hipótesis, plantear futuros desarrollos, etc.

Cuando se realizan estudios sobre las organizaciones, se debería tener en claro a cuál de ellas están refiriéndose.

Habría que distinguir entre³:

- La organización manifiesta, que refleja lo expresado por los miembros de la entidad. La respuesta típica sería: "Aquí Juan toma las decisiones".
- La organización presunta, que se refiere a lo que los miembros de la institución suponen que ocurre. La respuesta típica sería: "Yo creo que Juan toma las decisiones".
- La organización formal, que se orienta a la que establece los procedimientos, estructura, reglamentaciones, asignación de funciones, responsabilidades, sanciones, plazos, etc. siendo de carácter esencialmente normativo. La respuesta típica sería: "Los procedimientos establecen que Juan toma las decisiones".
- La organización deseado o posible, la cual se ocupa de aquello que los miembros creen que ocurrirá. Respuesta típica sería: "En el futuro Juan tomará las decisiones".
- La organización deseable, que conjetura lo que los miembros desearían que ocurriera. Respuesta típica sería: "En el futuro Juan debería tomar las decisiones".

³ Inspirado en Altschul Carlos: "Elementos básicos en el trabajo con organizaciones" en Altschul Carlos, Bertoni Emilio, Karpf Luis, Stuhlman Luis y Suárez, Francisco: "La Organización: nuevas perspectivas para su conocimiento" Layetana Ediciones. Buenos Aires. 1978

- La organización oculta que es la no ven fácilmente todos los miembros de la organización. Una respuesta podría ser: “Juan oculta algunas decisiones”.
- La organización real, que es la que observan los expertos exclusivamente o bien junto con los involucrados. La respuesta típica sería: “Los estudios realizados establecen que Juan toma las decisiones”.

Muchas veces en los artículos que abordan temas organizacionales, no son explicitados los tipos de organizaciones a los que se están refiriendo, lo que lleva a equívocos muy significativos. Esto es lo que ocurre frecuentemente cuando los estudios se están remitiendo a las características deseables de las organizaciones y al no expresarse ninguna aclaración, el lector supone que son elementos que actualmente están vigentes en las instituciones.

Este trabajo se refiere única y exclusivamente a la dimensión de la organización presunta, es decir, a lo que los miembros de la organización creen o suponen que ocurre.

2. Las encuestas al personal:

Desde hace un tiempo, en distintos ámbitos, se ha solicitado que se complete una encuesta denominada “Evaluación del clima de cambio”, originalmente realizada por un autor que no ha podido ser identificado, a la cual los redactores de este trabajo le han hecho adaptaciones y agregados.

En este sentido, se solicitó a los miembros de las organizaciones qué sobre una lista de 22 aspectos referidos a los procesos de cambio, señalaran cuáles consideraban más importantes y cuál era la percepción que tenían acerca de lo que realmente ocurría en la organización con esas dimensiones o aspectos del cambio.

Al completar esta encuesta, se ha pretendido que las personas tomen conciencia de una serie de prerequisites que se deberían tener en cuenta cuando se trata de comenzar un proceso de cambio organizacional en las distintas instituciones.

El resultado de haber perseverado en esta línea, es disponer de más de 600 encuestas completadas en ámbitos muy diversos en Argentina, Brasil y Bolivia, en organizaciones públicas, privadas, universidades, empresas, hospitales, etc. Llamativamente, pese a tan distintos ámbitos, hay algunas regularidades en las opiniones de los respondentes.

En esta ocasión se describirán globalmente los resultados obtenidos. Se reitera que la lectura de estos datos sólo debe interpretarse como las expresiones de las personas que integran las organizaciones. Tiene un carácter exploratorio y este listado no descarta que haya otros elementos significativos que podrían tenerse también en cuenta para analizar ese proceso.

3. El desarrollo de la exposición:

La exposición se dividirá en tres ejes fundamentales:

- a. La importancia de los distintos elementos en los procesos de cambio.
- b. La situación de dichos procesos en las organizaciones.
- c. La vinculación entre la importancia y la situación organizacional.

a. La importancia de los distintos elementos en los procesos de cambio:

a.1. Descripción del cuadro I:

En 504 casos los opinantes manifestaron cuáles eran los *5 ítems* más importantes para el proceso de cambio, del listado de 22 aspectos que integraban la encuesta. Si bien todos los ítems pueden ser importantes, se puso a los respondientes en la disyuntiva de señalar sólo unos pocos, los más importantes entre los importantes.

En el Cuadro I se plantea por orden de importancia, las respuestas recibidas por cada aspecto. En la primera columna hay un número que sólo sirve para comparar con facilidad este cuadro con los siguientes, ya que se mantiene constante en todos los puntos. La segunda columna indica resumidamente la cuestión, aspecto o *ítem* planteado en la encuesta. La tercera columna señala el porcentaje de respuestas obtenidas y como los respondientes tenían cinco posibilidades de indicar aspectos relevantes para el cambio, la suma total no es 100%. La cuarta columna marca la jerarquía o el orden de importancia del número de respuestas, así el 1 es el más importante y el 22 el menos importante.

CUADRO I. IMPORTANCIA DE LOS DISTINTOS ASPECTOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL			
Nº	ASPECTO O ÍTEM	PORCENTAJE	JERARQUÍA
12	Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo.	44,25	1
1	Poder y jerarquía del el patrocinador del cambio.	40,08	2
19	Posibilidades que la organización pueda obtener y asignar los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) para llevar a cabo el proceso de cambio.	32,74	3
2	Apoyo y compromiso del liderazgo cotidiano con el cambio.	31,94	4
20	Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional.	31,15	5/6
4	Existencia de una visión clara de la Administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente.	31,15	5/6

Nº	ASPECTO O ITEM	PORCENTAJE	JERARQUÍA
7	Disposición de administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización.	29,37	7
22	Existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada.	28,17	8
16	Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización.	27,38	9
9	Importancia que le da el personal al cliente o el usuario y el conocimiento de sus necesidades.	26,98	10
10	Existencia de recompensas para los administradores y empleado por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones.	26,19	11
5	Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas recompensas para reforzarlas.	23,41	12
11	Flexibilidad de la estructura de organización.	23,21	13
18	Consideración de la diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones.	20,83	14
15	Satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización.	19,64	15
21	Existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio.	18,65	16
3	Existencia de una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad de cambio y esta es compartida por el resto del organización.	16,67	17
17	Rapidez en la toma de decisiones.	9,92	18
6	Consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios se están efectuando dentro del organización.	6,55	19
13	No verticalidad de la jerarquía de la organización.	3,57	20
14	Implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente.	3,37	21
8	Existencia de orgullo en la organización por controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa.	2,78	22
PROMEDIO		22,64	

No debe confundirse el orden de importancia del factor mencionado con el orden secuencial de implementación del cambio, sobre el cual no se trabaja en esta oportunidad.

a.2. Consideraciones cuantitativas generales del cuadro I:

Si se trata de tener una aproximación cuantitativa, se observa que hay tres bloques de *Ítems*.

El **primero**, constituido por aquellos factores que se consideran los más importantes en los procesos de cambio, estaría integrado por dos elementos: la apertura de los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo, y por el poder y la jerarquía del patrocinador del cambio. Cuantitativamente están muy separados del resto, con el 44% y el 40% de las opiniones emitidas, respectivamente.

El **segundo**, constituido por la mayor cantidad de factores de la lista (15 sobre 22) y cuyas diferencias cuantitativas entre ellos son muy pequeñas, arrancando en la Posición 3 con el 33% de las opiniones emitidas y llegando a la Posición 17 con el 17 %. Es posible que se requiera un mayor número de encuestas para tener una tendencia más clara dentro de este bloque.

El **tercero**, es un bloque muy separado de los dos anteriores, que ocupa las posiciones 18 al 22 y cuyos factores están debajo del 10% de adhesiones, inclusive los tres últimos *Items* están debajo del 4%.

a.3. Consideraciones cuantitativas individuales de los factores de cambio del cuadro I:

Al caracterizar a los factores de cambio individualmente, la literatura organizacional parte en casi todas las problemáticas vinculadas a la cuestión estratégica y al cambio organizacional, de la necesidad de tener una **visión**, de plantear una **misión** y de elaborar **objetivos y planes**.

La **primera cuestión** es que la perspectiva de los respondentes no coincide con ese planteo de futuro y prioriza la situación actual. Así lo que más se valora es la **apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo entre los integrantes de la organización** y si se agrega la interacción y cooperación es posible que se quiera decir que es necesario primariamente para el cambio organizacional **un buen clima de trabajo**.

La **segunda cuestión** prioritaria se refiere a la posición de poder del patrocinador del cambio. En este sentido es muy clara para los respondentes la relación entre cambio y poder. Podría decirse que sin poder es muy difícil impulsar el cambio.

La **tercera prioridad** sería la posibilidad que la organización pueda obtener y asignar los recursos para llevar a cabo el proceso de cambio, es decir la flexibilidad interna para el manejo de estos aspectos. En el mismo sentido, no se rankea de la misma manera la necesidad de disponer de una estructura flexible (ocupa la posición 13) y la existencia de una estructura aplanada o no vertical (ocupa la posición 20). Evidentemente se le da más importancia a la disponibilidad y flexibilidad de manejo de recursos que a la forma y posibilidades de cambio de la estructura organizacional.

La **cuarta en importancia**, es el apoyo y el compromiso del liderazgo cotidiano con el cambio. Se refiere a los liderazgos informales que operan diariamente en el trabajo. Si asociamos este aspecto al anterior, el papel que se le asigna al liderazgo formal e informal en el proceso de cambio es considerable.

Se ha asignado el quinto y sexto lugar de manera compartida con 31,15%, a la cuestión de la **visión de futuro** que justifique el cambio y la necesidad de que las **autoridades tengan conocimientos** sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional, aspecto importante ya que en general se prepara a los directivos y profesionales de las organizaciones para administrar rutinas y no cambios.

En **séptimo lugar** aparece el ítem referido a la disposición de los administradores funcionales con el cambio, es decir la posible actitud de los jefes actuales de priorizar sus **intereses particulares** sobre los organizacionales. Si bien este aspecto podría plantearse para todos los integrantes de las organizaciones, en los jefes funcionales cobra un sentido muy particular ya que son la bisagra entre la cima y la base de la organización y pueden bloquear o acelerar los procesos de cambio.

En posiciones intermedias se encuentran:

- Existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada.
- Existencia de alto grado de **interacción y cooperación** entre las distintas unidades de la organización
- **Importancia que le da el personal al cliente o el usuario** y el conocimiento de sus necesidades.
- Existencia de **recompensas** para los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones.
- Existencia de medidas objetivas para **evaluar el esfuerzo de cambio** y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas
- **Flexibilidad de la estructura** de la organización.

Todos los mencionados forman parte de la mitad que mejor ranquean de los ítems de cambio que fueron reseñados en la encuesta. El promedio es 22.64%. Por encima del promedio hay 13 ítems y por debajo 9. Esto significa que estos últimos tienen calificaciones muy bajas.

También en posiciones intermedias pero formando parte de la mitad no tan bien calificada, encontramos los siguientes aspectos:

- Consideración de la diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones.
- Satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización.

Los aspectos menos valorados por los encuestados, de menor a mayor importancia en la parte más baja del ranking, son los siguientes:

- Existencia de orgullo en la organización por **controlar estrechamente los cambios** y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa.
- **Implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente.**
- **No verticalidad** de la jerarquía de la organización (Estructura plana)
- Consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios que se están efectuando dentro de la organización.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Existencia de una fuerte sensación de **urgencia** en la administración superior acerca de la necesidad del cambio y ésta es compartida por el resto de la organización
- Existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio.

Es destacable que no aparece como importante para el cambio el **control de los cambios que llevan a cabo los competidores**. Parecería entonces que se valoran más los cambios preactivos generados desde adentro de la organización que los motorizados por reacción frente a la competencia o a la organización que se toma como referencia comparativa. Esto podría ser cierto en organizaciones no competitivas pero es posible que en aquellas que actúan en mercados competitivos, los cambios por reacción sean sumamente importantes. Al menos los respondientes no percibirían esta situación⁴.

No parece visualizarse como importante las **experiencias positivas de cambio en el pasado reciente**. En ese sentido sería factible expresar que no se percibe como cierta la hipótesis de si se tuviera una experiencia positiva de cambio en el pasado reciente, se facilitarían y acelerarían las posibilidades de cambio actual.

Ya se señaló la cuestión referida a la baja importancia que tendría la **no verticalidad** de la estructura organizacional, pero podría agregarse por el contrario, que tal vez se considere positiva la existencia de estructuras verticales. Es posible que detrás de las respuestas esté un modelo de verticalidad con un liderazgo formal aceptado por los niveles medios y bajos de la organización⁵. Si agregamos la no muy buena ubicación de las respuestas referidas a la consideración de la diversidad de opiniones (Posición 14) y la satisfacción y confianza de los empleados en los directivos (Posición 15) parecería posible deducir que no se plantearía un modelo participativo de cambio si no que por el contrario habría preferencias por uno vertical. Al menos no se considera que la participación interna sea muy importante para facilitar el cambio organizacional.

Tampoco se señala como importante la consistencia interna del cambio, ni la variable tiempo reflejada en la sensación de urgencia del cambio y la rapidez en la toma de decisiones. Este aspecto no abonaría la idea de que

4 Felcman I., Góngora N., Karpf L. y Otero A.: "Mangement para el cambio". IDEA. Buenos Aires. 1993.

5 Podría plantearse que las estructuras aplanadas pueden generar incertidumbre y cierta confusión, de allí la preferencia por la verticalidad. En otro trabajo en elaboración se determina que muy claramente los integrantes de las organizaciones rechazan las estructuras con dos jefaturas simultáneas como proponen por ejemplo, las estructuras matriciales.

podría encararse el cambio con más facilidad si se tiene la sensación de que no hay tiempo para cambiar y que se requiere hacer en el corto plazo y que teniendo rapidez en la toma de decisiones se facilita o acelera el proceso de cambio.

Ya se mencionó que es llamativa la poca valoración de la existencia de un proyecto de cambio concreto tan valorado dentro de las teorías organizacionales. Tal vez se deba a la imposibilidad de poseer con un detallado desarrollo ese plan o la imposibilidad de generar una mirada a largo plazo en las organizaciones⁶.

La literatura organizacional referida al cambio se orienta en gran parte a formular escenarios futuros y luego proyecta la organizacional actual hacia ese futuro deseable, en lo que emerge de los resultados de la encuesta que habría una preferencia en los respondentes de partir de las condiciones presentes hacia el futuro. Los puntos de referencia son distintos mientras que la literatura prioriza el futuro y los respondentes el presente. El primer enfoque pareciera más ideal y pone en primer lugar la necesidad del cambio, el segundo podría ser más real pero pone en primer lugar la situación actual para proceder al proceso de cambio, en otras palabras manifiesta la necesidad de que existan determinados prerrequisitos para el cambio.

Parece que en general se valoran más los aspectos humanos que los aspectos técnicos del cambio organizacional. Si bien en la encuesta hay más ítems referidos a los aspectos humanos que a los técnicos, la valoración promedio que se hace de estos aspectos es mayor también que el de los técnicos.

Asimismo, parece que el personal percibe que los aspectos más importantes para lograr el éxito del proceso de cambio, se deben dar o requerir de los administradores de la organización y no tanto en lo que puede dar el personal. Nótese que los del primer grupo más votado refieren por un lado, a la comunicación hacia arriba y hacia abajo, entendiéndose que los administradores del cambio (Gerentes, Directores, Directores Generales, Jefes de Departamento o área, etc.), son como canalizadores o ejecutores del cambio con llegada a los promotores del cambio o autoridades máximas de la organización y a los miembros trabajadores de la misma (empleados públicos con relación de dependencia regidos por el principio de estabilidad laboral, o trabajadores regidos por un contrato de trabajo de carácter privado). Pasando luego por los recursos, el liderazgo, el conocimiento de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional, hemos cerrado con estos elementos los cinco/seis percibidos por el personal como los más importantes en el proceso de cambio. Recién en la posición octava de aspectos en importancia (grupo intermedio), aparece la existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada, con 28,17%, siendo 44,25 el porcentaje que tiene el primer aspecto percibido como el más importante.

b. ¿Cómo percibe el personal el proceso de cambio en la organización que integra?

En las valoraciones anteriores se tuvo en cuenta la percepción que el personal encuestado tiene de los aspectos más y menos importantes en todo proceso de cambio organización, como un modelo general. Ahora se analizará como percibe esos aspectos en el proceso de cambio que le toca experimentar en la organización de la cual es miembro.

Como se señaló, la encuesta consta de 22 ítems que los respondentes debían valorar entre 0 y 10, señalando con 10 la situación más positiva dentro de la organización y con 0 las condiciones prácticamente inexistentes.

En una primera aproximación, la mayor calificación en cada ítem reflejaría tentativamente mejores condiciones para el proceso de cambio. De allí que se tenga en cuenta el promedio general obtenido.

b.1. El promedio general

En el procesamiento de 718 encuestas y teniendo en cuenta todos los ítems, el promedio general del Clima de Cambio es de 5.10⁷, es decir, que un óptimo de 10 los respondientes indican de que las condiciones adecuadas de cambio llegarían a la mitad de la escala. Las condiciones para iniciar el proceso de cambio no serían las más adecuadas de acuerdo a estos valores.

En el **Cuadro II** se presenta la distribución de los resultados según el promedio general obtenido.

CUADRO II. Distribución de los promedios de los 22 ítems de la encuesta		
Puntaje	Casos	Porcentaje
Entre 9 y 10	4	0,56
Entre 8 y 9	30	4,18
Entre 7 y 8	87	12,12
Entre 6 y 7	114	15,88
Entre 5 y 6	136	18,94
Entre 4 y 5	135	18,80
Entre 3 y 4	123	17,13
Entre 2 y 3	56	7,80
Entre 1 y 2	28	3,90
Entre 0 y 1	5	0,70
Total	718	100,00

Se observa que sólo para el 17 % de los respondientes, el clima para el cambio tendría un puntaje promedio superior a 7, mientras que el 30% tiene una percepción de adecuación al cambio de menos de 4 puntos. El 53% de los casos se ubicó entre 4 y 7 puntos, conformando el grupo intermedio con 335 casos registrados sobre un total de 718.

En general, la percepción de la adecuación de los aspectos organizacionales que influyen en el proceso de cambio en particular, es bastante baja, donde la mayor cantidad de casos (136) registra puntaje entre 5 y 6 puntos.

Era previsible esta situación. Si bien no puede señalarse que a partir de determinado promedio el cambio sería más factible, es evidente que visualizadas de una manera conjunta las condiciones de cambio, éstas no son las mejores. El percibido por los respondientes no favorece el proceso de cambio y éste está muy generalizado en la mayoría de las organizaciones.

⁷ Si se pondera de acuerdo a la importancia que le asignaron los respondientes a los ítems planteados en la encuesta, el promedio mejoraría muy poco ya que se elevaría a 5.33.

b.2. Resultados por ítem:

Sin embargo, habría que tener en cuenta que los 22 factores presentados en la encuesta, no tienen los mismos valores según los respondientes.

En el **Cuadro III** se transcriben los resultados, asignando el promedio para cada ítem según las percepciones de los respondientes y se ha agregado una columna donde se marca la jerarquía de cada aspecto, señalando como 1 la que tuvo mayor valor, es decir, que fue más positiva, mientras que como 22 se indica la menos positiva.

CUADRO III. Resultados promedios de cada uno de los ítems			
N°	ASPECTO O ÍTEM	PROMEDIO	JERARQUÍA
1	Poder y jerarquía del el patrocinador del cambio.	6,85	1
19	Posibilidades que la organización pueda obtener y asignar los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) para llevar a cabo el proceso de cambio.	6,22	2
2	Apoyo y compromiso del liderazgo cotidiano con el cambio.	6,18	3
4	Existencia de una visión clara de la Administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente.	5,85	4
22	Existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada.	5,79	5
3	Existencia de una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad de cambio y esta es compartida por el resto del organización.	5,71	6
9	Importancia que le da el personal al cliente o el usuario y el conocimiento de sus necesidades.	5,68	7
12	Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo.	5,51	8
20	Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional.	5,36	9
8	Existencia de orgullo en la organización por controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa.	5,17	10
6	Consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios se están efectuando dentro del organización.	5,01	11
17	Rapidez en la toma de decisiones.	4,97	12

Nº	ASPECTO O ÍTEM	PROMEDIO	JERARQUÍA
21	Existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio.	4,97	13
14	Implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente	4,85	14
16	Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización.	4,80	15
13	No verticalidad de la jerarquía de la organización.	4,63	16
18	Consideración de la diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones.	4,58	17
15	Satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización	4,46	18
11	Flexibilidad de la estructura de organización.	4,34	19
5	Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas recompensas para reforzarlas.	4,10	20
7	Disposición de administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización.	3,98	21
10	Existencia de recompensas para los administradores y empleado por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones.	3,78	22
PROMEDIO		5,10	

Se observa que ningún aspecto considerado individualmente supera los 7 puntos. Si bien no hay grandes diferencias entre los distintos ítems, puede remarcarse que el aspecto del Poder y la Jerarquía del patrocinador del cambio tiene un puntaje bastante superior al resto.

También es destacable que hay 10 ítems por sobre el promedio, pero 12 están por debajo del mismo. Incluso hay dos ítems debajo de los cuatro puntos.

Es destacable que en general todos los factores no tienen una muy alta puntuación. Es decir las condiciones para el cambio no serían las más apropiadas teniendo en cuenta cada ítems individualmente.

Habitualmente se menciona la resistencia al cambio como el elemento que no posibilita e incluso retrae el cambio. En los resultados obtenidos en la encuesta emerge que las dificultades de implementar procesos de cambio, es multicausal y que cuantitativamente no hay elementos que se destaquen o que tengan puntajes despreciables.

Individualmente considerado tiene un primer lugar en el ranking, que el promotor del cambio tenga el **poder** suficiente para implementarlo, lo cual reflejaría que el que está a la cabeza del cambio no está en los estamentos inferiores de la organización y está pujando hacia arriba por el proceso, pero sin tener la posición adecuada para

Llevarlo a cabo con éxito. Parece que la posición de poder no es uno de los inconvenientes principales para el cambio. Si este esquema fuera cierto, en el análisis de los restantes ítems se encontrarían las rigideces que se le presentaría al patrocinador del cambio al impulsar el proceso de cambio organizacional.

También sería posible que el poder que tiene en la actualidad esa persona, no sea el suficiente para impulsar el cambio pretendido. No hay que olvidar que si bien es el ítem que tiene mejor puntaje, el promedio general de la situación de cambio es bastante bajo. Este punto debe ser también tenido en cuenta al analizar los restantes aspectos.

Luego, se señala que las organizaciones disponen de los mecanismos para reasignar recursos al proceso de cambio. Este aspecto varía bastante de acuerdo al tipo de organización, ya que muchas de ellas se ven limitadas por la rigideces que generan las partidas presupuestarias. Lo que parece evidente, es que habría mayor facilidad para flexibilizar recursos que para ajustar las estructuras internas (Posición 19).

Llamativamente el **liderazgo** cotidiano (posición 3), también tiene un promedio superior, es decir, habría posibilidades de acuerdos o alianzas entre el promotor del cambio y el liderazgo cotidiano.

Hay una **visión clara de la necesidad del cambio por parte de las jerarquías**, ya que para los encuestados el futuro se ve distinto al presente. También está bien rankeado por los respondentes, el aspecto referido a la existencia de **capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada**. Es adecuado recordar que los respondentes ocupan las más variadas jerarquías, pero muy posiblemente siempre exista una mirada complaciente hacia sí mismo en esta calificación, lo que habitualmente se denomina sesgo de la deseabilidad social.

Es posible que la mirada que tienen los sectores más altos de la organización sobre la situación frente al cambios sea distinta e incluso también sería disímil la posición de los administradores funcionales o sectores intermedios de la organización.

La existencia de una fuerte sensación de **urgencia en la administración superior acerca de la necesidad de cambio** y que esto, sea compartido por el resto de la organización está ubicado en el sexto lugar. Ello significa que existe el reconocimiento de la necesidad del cambio y que debería hacerse rápido.

Continúa en la jerarquía de los ítems, la **importancia que se le da al cliente o usuario**, en un valorable séptimo lugar.

En posiciones intermedias (posiciones 8 a 10) se encuentran: la apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo; la existencia de conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional; existencia de orgullo en la organización por controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa. Los mencionados hasta aquí están por encima del promedio aritmético.

Estas posiciones intermedias se complementan con una que está por debajo del promedio: la consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios que se están efectuando dentro de la organización

En posiciones intermedias pero dentro de la mitad inferior (posiciones 12 al 15) se encuentran:

- La rapidez en la toma de decisiones.
- La existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio.
- La implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente
- La existencia de un alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización.

En este bloque intermedio llama la atención que, pese a lo proclamado por muchas organizaciones, sus miembros no perciben la existencia de planes concretos de cambio, pero que asociado a la urgencia del cambio, mencionada anteriormente llevaría a la improvisación de las acciones del cambio con las consabidas contradicciones que esta situación genera.

Llegados a esta etapa del desarrollo de este trabajo, es posible que el lector tenga dos sensaciones: primero, que los ítem que se mencionan como más importantes, parecería que están bien rankeados en la realidad organizacional, con la salvedad del bajo promedio general que ya se señaló, y segundo, que en la situación narrada, donde hay una voluntad de cambio por parte del patrocinador y los líderes cotidianos, es mucho más importante dilucidar cuáles son los aspectos que en la realidad del cambio organizacional tendrían peor calificación por parte de los respondentes.

Si se observa el Cuadro III de abajo hacia arriba, se observa que los aspectos peor calificados serían:

La existencia de recompensas para los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones (posición 22). Incluso su promedio general está por debajo de los cuatro puntos. En cierta forma se señala que se quiere realizar cambios en la organización, sólo que sin incentivar al personal para que movilice su energía en este sentido. Podría decirse que es más fácil premiar al personal para generar mayor rendimiento en las rutinas laborales, sin tener el mismo correlato para los procesos de cambio. Por otro lado también se manifiesta la baja **interacción y cooperación dentro de las organizaciones** (posición 15).

El otro gran escollo sería la **disposición de los administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización**. Según los respondentes, los mandos intermedios de la organización aparecen con las peores calificaciones para el proceso de cambio.

El tercer aspecto ubicado tercero de abajo hacia arriba (posición 20), es la **existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas**. Esto estaría demostrando cierta desorganización de los procesos de cambio. Se podría decir que lo que está muy claro para administrar la cotideanidad, no lo está para administrar el proceso de cambio.

Siguiendo el mismo orden, el cuarto ubicado (posición 19), es la flexibilidad de la estructura de la organización, lo que no genera sorpresa.

El quinto (posición 18), es la **satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización**, es decir, que existiría cierta insatisfacción y desconfianza de los subordinados hacia los directivos, lo que dificulta el proceso de cambio.

El sexto (posición 17), es la consideración de la **diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones**. Y el séptimo (posición 16), está referido a la **verticalidad de la jerarquía** de la organización. En estos aspectos se mostraría que en la mayor parte de los casos, las organizaciones mostrarían situaciones no participativas y verticales.

El diagnóstico respecto a los aspectos críticos en los procesos de cambio sería que:

- Los administradores y empleados no son recompensados por enfrentar riesgos e innovar, como implica el proceso de cambio.
- Los administradores funcionales defienden sus intereses personales.
- No hay medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas.
- Se indica que la estructura de la organización es bastante rígida.
- No hay mucha satisfacción y confianza de los empleados en las acciones de la administración.
- No se considera la diversidad de opiniones que existe en la organización en la toma de decisiones:
- La jerarquía de la organización es vertical y el grado de interacción y cooperación interna no sería muy elevada.

Hasta aquí se han identificado los aspectos que se consideran más importantes y la situación en que se encuentra realmente cada uno de los aspectos mencionados en la encuesta, según la perspectiva de los respondentes.

c. Relación entre la importancia y la situación organizacional.

Si bien a primera vista pareciera que aquellos aspectos más importantes para el cambio también serían los que tendrían una mejor ubicación en la realidad organizacional, con una mirada más detallada habría algunos aspectos que podrían remarcar.

Para determinar las mayores rigideces que encuentra el cambio, se utilizarán dos aproximaciones que comparan tanto la importancia asignada como la situación organizacional de cada ítem.

Desde el primer punto de vista se ha elaborado el Cuadro IV, el cual expresa la relación entre la importancia asignada en todo proceso de cambio a los 22 aspectos de la encuesta y la calificación o valoración asignada a la situación organizacional de cambio en las que participan los respondentes.

En dicho cuadro o matriz se entrecruzan los aspectos que se consideraron más importantes en todo proceso de cambio, con aquéllos que reflejaban la realidad o la situación organizacional según los respondentes. Estos dos han sido los criterios utilizados para armar la matriz (el de la importancia asignada en el proceso de cambio y el de la calificación asignada a la situación organizacional).

El resultado es la obtención de cuatro cuadrantes donde se ubican los 22 ítem del cambio, a saber:

1. Importancia ALTA y calificación dada a la situación organizacional BAJA.
2. Importancia ALTA y calificación dada a la situación organizacional ALTA.
3. Importancia BAJA y calificación dada a la situación organizacional BAJA.
4. Importancia BAJA y calificación dada a la situación organizacional ALTA.

El **cuadrante 1** se encuentra arriba a la izquierda y contiene los factores que superan el promedio en 'importancia' y que tienen una calificación por debajo de la media en la 'realidad organizacional'.

El **cuadrante 2** se encuentra arriba a la derecha y contiene los ítem que superan al promedio tanto en la 'importancia', como en la 'situación organizacional'.

El **cuadrante 3** se ubica abajo a la izquierda y allí se reflejan los aspectos que tuvieron una ponderación menor que el promedio tanto en la 'Importancia', como en la 'Situación Organizacional'.

El **cuadrante 4** se ubica abajo a la derecha y allí se hallan los ítem que tuvieron una baja calificación en cuanto a 'importancia', por debajo del promedio, pero tuvieron una situación por encima de la media en la 'situación organizacional'.

CUADRO IV. RELACIÓN ENTRE IMPORTANCIA Y CALIFICACIÓN			
IMPORTANCIA ASIGNADA EN EL PROCESO DE CAMBIO		CALIFICACIÓN ASIGNADA A LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL	
		ALTA	BAJA
	ALTA	7. Disposición de los administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización. 16. Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización. 10. Existencia de recompensas para los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones. 5. Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas. 11. Flexibilidad de la estructura de la organización.	12. Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo de la organización. 1. Poder y jerarquía del patrocinador del cambio. 19. Posibilidades que la organización pueda obtener y asignar los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) para llevar a cabo el proceso de cambio. 2. Apoyo y compromiso del liderazgo cotidiano con el cambio 4. Existencia de una visión clara de la Administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente.

CUADRO IV. RELACIÓN ENTRE IMPORTANCIA Y CALIFICACIÓN			
CALIFICACIÓN ASIGNADA A LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL			
		ALTA	BAJA
IMPORTANCIA ASIGNADA EN EL PROCESO DE CAMBIO	ALTA		20. Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional. 9. Importancia que le da el personal al cliente o el usuario y el conocimiento de sus necesidades. 22. Existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada.
	BAJA	18. Consideración de la diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones. 15. Satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización.	3. Existencia de una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad de cambio y ésta es compartida por el resto de la organización. 8. Existencia de orgullo en la organización por controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa.
		17. Rapidez en la toma de decisiones. 13. No verticalidad de la jerarquía de la organización 14. Implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente 21. Existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio. 6. Consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios que se están efectuando dentro de la organización.	

El cuadrante al que se le debe prestar mayor atención, es aquel en que la importancia asignada es **alta** y la calificación asignada es **baja** o más baja que el resto. En dicho cuadrante se ubican cinco aspectos, que serían los que se encuentran en peor situación en los procesos de cambio, a saber:

- Disposición de los administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización (Ítem 7).

- Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización (Ítem 16)
- Existencia de recompensas para los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones (Ítem 10).
- Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas (Ítem 5).
- Flexibilidad de la estructura de la organización (Ítem 11).

Podríamos decir en un primer análisis, que los mandos intermedios no colaboran con el cambio, con ausencia de interacción y cooperación entre las distintas unidades. Asimismo, se deduce que uno de los mayores clivajes para el cambio organizacional lo constituye la inexistencia de recompensas para los empleados sería, que junto con la inexistencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y la falta de un sistema de recompensas y la inflexibilidad de la estructura organizacional, inciden negativamente en los procesos de cambio organizacional.

Sin duda que estos elementos están vinculados con otros a los que no se le dio tanta importancia en la calificación. Por ejemplo, tal vez no hay una alta interacción y cooperación interna por la verticalidad de la estructura.

Realmente pareciera que en aquellos aspectos que se consideran más importantes para el proceso de cambio, no son los que tendrían peor situación dentro de las organizaciones, ya que los seis aspectos más importantes para este proceso están rankeados por encima del promedio en cuanto a las calificaciones organizacionales. Recién el séptimo aspecto en importancia tiene una calificación por debajo del promedio en las calificaciones.

Si se usara tentativamente alguna herramienta numérica un poco más elaborada, se obtendrían resultados bastante semejantes, aunque con un ordenamiento un poco distinto.

Para ello en el **Cuadro V** se presentan las dos escalas hasta ahora utilizadas pero emparejados en relación con el promedio. En la columna Importancia es equivalente a los datos asignados en el Cuadro I⁸. En la columna Calificación aparece el valor asignado por los respondentes a la situación organizacional en cada uno de los ítems que están reflejados en el Cuadro II⁹. La columna Relación consigna la relación entre las dos columnas anteriores.

8 Por ejemplo para 12. Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo, el valor se obtiene con el cociente entre 44.25 que fue el promedio de respuestas reflejado por los respondentes y el promedio general que fue de 22.64.

9 Por ejemplo para 12. Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo, el valor se obtiene con el cociente entre 5.51 que fue el promedio de respuestas reflejado por los respondentes y el promedio general que fue de 5.10.

CUADRO V. RELACIÓN ENTRE IMPORTANCIA Y CALIFICACIÓN

	FACTOR	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	RELACIÓN	JERARQUÍA
12	Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo.	1,955	1,074	1,819	1
7	Disposición de administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización.	1,297	0,777	1,669	2
10	Existencia de recompensas para los administradores y empleado por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones.	1,157	0,738	1,568	3
1	Poder y jerarquía del patrocinador del cambio.	1,771	1,336	1,325	4
20	Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional.	1,376	1,046	1,316	5
5	Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas recompensas para reforzarlas.	1,034	0,800	1,293	6
16	Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización.	1,210	0,936	1,292	7
11	Flexibilidad de la estructura de organización.	1,025	0,846	1,212	8
4	Existencia de una visión clara de la Administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente.	1,376	1,140	1,207	9
19	Posibilidades que la organización pueda obtener y asignar los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) para llevar a cabo el proceso de cambio.	1,446	1,213	1,192	10
2	Apoyo y compromiso del liderazgo cotidiano con el cambio.	1,411	1,206	1,170	11
22	Existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada.	1,245	1,129	1,103	12

ARTÍCULOS

	FACTOR	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	RELACIÓN	JERARQUÍA
9	Importancia que le da el personal al cliente o el usuario y el conocimiento de sus necesidades.	1,192	1,107	1,076	13
18	Consideración de la diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones.	0,920	0,893	1,031	14
15	Satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización.	0,868	0,869	0,998	15
21	Existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio.	0,824	0,969	0,850	16
3	Existencia de una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad de cambio y esta es compartida por el resto de la organización.	0,736	1,115	0,660	17
17	Rapidez en la toma de decisiones.	0,438	0,970	0,452	18
6	Consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios se están efectuando dentro del organización.	0,289	0,977	0,296	19
13	No verticalidad de la jerarquía de la organización	0,158	0,902	0,175	20
14	Implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente.	0,149	0,947	0,157	21
8	Existencia de orgullo en la organización por controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa.	0,123	1,008	0,122	22
PROMEDIO		1,000	1,000	1,000	

Según las escalas emparejadas entre la importancia asignada dentro del proceso de cambio y la situación organizacional, el ordenamiento en las primeras ocho posiciones es el siguiente:

12. Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo de la organización

7. Disposición de los administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización.

- 10.** Existencia de recompensas para los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones.
 - 1.** Poder y jerarquía del patrocinador del cambio.
- 20.** Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional.
 - 5.** Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas.
- 16.** Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización
- 11.** Flexibilidad de la estructura de la organización.

Se menciona ocho elementos para incluir a los cinco mencionados en la aproximación anterior. En este sentido se observa que hay tres factores agregados, que si bien no tuvieron una baja calificación, deberían ser tenidos en cuenta en los procesos de cambio, si se tiene en cuenta la 'importancia' que le asignaron los respondientes.

Resumiendo, habría cinco elementos críticos para el proceso de cambio:

- Disposición de los administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización (Ítem 7).
- Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización (Ítem 16)
- Existencia de recompensas para los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones (Ítem 10).
- Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas (Ítem 5).
- Flexibilidad de la estructura de la organización (Ítem 11).

Sin embargo, hay otros tres aspectos que habría que tener muy en cuenta a pesar de la buena calificación, ellos son:

- 12.** Apertura de los canales de comunicación de la organización, hacia arriba como hacia abajo
 - 1.** Poder y jerarquía del patrocinador del cambio.
- 20.** Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional.

Esto permite afirmar que para el cambio se requeriría más comunicación dentro de la organización, más poder para el promotor del cambio y más conocimientos sobre cómo conducir los procesos de cambio por parte de las autoridades.

Reiteramos lo exploratorio de este trabajo. Sería interesante en el futuro comparar lo que piensan los directivos de las organizaciones cuando lideran los procesos de cambio y lo que recomiendan los libros de administración cuando se refiere a este tema.