

# UNA INTERPRETACION TEORICA: LA NECESIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Norlando Sánchez Rueda\*

## RESUMEN:

Presenta este ensayo, una aproximación e interpretación teórica a la necesidad del cambio organizacional que se cierne sobre las empresas, considerando el dinamismo en la sociedad dado por factores como: El avance raudo en el conocimiento tecnológico, la ampliación de la territorialidad de las empresas, los cambiantes conceptos de mercadeo, la vertiginosidad en el progreso y uso de las comunicaciones y las incidencias socio-políticas de comportamiento de las naciones.

Se revisan algunos paradigmas administrativos y la utilización de concepto de cambio en ellos, para llegar luego a esbozar (a la luz de las nuevas exigencias), un punto de vista particular sobre como puede enfrentarse el cambio organizacional, revalidando la importancia de los sistemas de información y comunicación, en la búsqueda permanente de la viabilidad, dentro de las teorías de la Cibernética, Reingeniería y Dinámica de Sistemas, para enfocar un verdadero cambio fundamental.

\* Ingeniero Industrial UIS, Especialista en Administración Financiera E.A.N., Magister en Ingeniería Industrial UNIANDES, Docente programa de Administración de Empresas U.P.T.C.

**Las organizaciones de hoy tienen que desaprender creencias y paradigmas del ayer; diseñar mecanismos que promuevan y cultiven el aprendizaje generativo, en la búsqueda de una dinámica cultural de innovación y cambio. El cambio debe estar incorporado a la eficiencia organizacional.**



## 1. UN OBJETIVO DE ENSAYO

En la interpretación de los nuevos retos que deben afrontar las organizaciones de los años venideros, se encuentran interrogantes muy diversos, entre ellos: cómo ser cada vez más competitivo, eficiente y viable (concepto cibernético, este último).

Se plantea a nivel teórico, por ejemplo, que "el éxito de la empresa del próximo siglo, está signado por su disposición y preparación al aprendizaje y cambio continuos"<sup>1</sup>, lo que implica todo un nuevo repensar las estructuras de gestión que se requieren con el fin de garantizar supervivencia, crecimiento y desarrollo corporativo.

En éste mismo orden de ideas interpretativas de las exigencias que se avizoran sobre las organizaciones, hay quienes incluso, afirman que "la habilidad para aprender y cambiar más rápidamente que la competencia, puede llegar a ser la única ventaja competitiva sostenible"<sup>2</sup>, revalidando igualmente la gran importancia del recurso humano, al interior de concepciones ya no tan nuevas como el mejoramiento continuo o la reingeniería (entre otras), en lo que atañe a la tenencia o el logro de una cultura corporativa, que apoye e incentive el cambio y la innovación permanente, no como un ingrediente más en los paradigmas administrativos, sino como pilar de apoyo y acción, que interprete el cambio, como algo inherente a la cotidianidad misma del trabajo.

Es por ello, que resulta pertinente, presentar un marco conceptual general que posibilite entender la apremiante necesidad del cambio organizacional. Adicionalmente es necesaria una aproximación teórica, al problema del cambio frente a las nuevas exigencias que moldean y habrán de incidir en el entorno de desempeño de las organizaciones, con el fin de exponer y argumentar dentro del marco anteriormente descrito, un particular punto de vista que a su vez constituye un conjunto de acciones posibles (desde nuestra visión del

problema), para abordar la ingente preocupación y necesidad del cambio organizacional.

## 2. EL DINAMISMO DEL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL

Para entender los nuevos retos que debe afrontar la empresa del mañana, debemos indeclinablemente detenernos a revisar algunos antecedentes de tipo histórico.

Como se conoce, a comienzos del presente siglo, Taylor, en su enfoque mecanicista separa las funciones empresariales de planeamiento y ejecución (al dividir y especializar el trabajo), y más tarde Fayol divide funcionalmente las actividades asociadas con la razón de ser de cualquier organización.

A partir de allí, la práctica administrativa se acostumbró a repetir en forma indiferente, funciones que no era necesario modificar, por lo menos en ciclos temporales largos, al igual que las formas de gestión entonces utilizadas.

Fue en las anteriores condiciones como Henry Ford (un trillado pero clásico ejemplo), produjo su famoso Modelo T durante más de 20 años sin la necesidad de recurrir a cambios organizacionales o modificaciones en su línea de ensamble.

En ese nivel de desarrollo del conocimiento, los paradigmas tecnológicos y administrativos poseían una "vida útil" más grande y la concepción organizacional solo miraba a su interior, sin mayores preocupaciones de competitividad, de impacto social, de mercadeo y aún de calidad. El manejo del componente tecnológico, bastante incipiente aún, predominaba sobre los aspectos de interpretación global de la administración.

El mismo hecho de manejar mercados domésticos poco exigentes, hacía que las funciones ejecutivas fuesen repetitivas y apoyadas en modelos o concepciones mentales donde el cambio o innovación no resultaban ser relevantes y el desarrollo

<sup>1</sup> : Concepto de la revista FORTUNE. Citado en The Fifth Discipline. 1.990. Peter Senge.

<sup>2</sup> : Concepto de Arie de Geus, Jefe de Planificación de Royal Dutch Shell. Citado en The Fifth Discipline. 1.990. Peter Senge.



organizacional solo se interesaba en la productividad, por el uso de los recursos.

A partir de los años 50, el enfoque humanístico (Teorías de la Transición y de las Relaciones Humanas), rescata la potencialidad de los empleados en los procesos de gestión e inserta el concepto de la organización dinámica.

Sin embargo, este enfoque solo propendió por rescatar el valor del trabajo, dentro de un concepto corporativo que no involucra la necesidad de cambio en sus rígidas estructuras.

A la par con el enfoque estructuralista (Modelo Empresarial Burocrático y Enfoque Comportamentalista), se comienza a concebir la empresa consolidada por normas escritas (racionales, legales, escritas, exhaustivas), y nacen los primeros procesos de cambio planeado, aunque éste se concebía como algo esporádico, de tipo reactivo y planeable.

Aún los conocimientos y aportes interpretativos de la teoría administrativa, fragmentaron en forma sistemática el entendimiento de todas las variables que explican el crecimiento y desarrollo corporativo.

Ante la arremetida de los Japoneses en los mercados internacionales y de la gran brecha creada por ellos, (a partir de 1.960), en cuanto a productividad, calidad, nuevas formas de administración y manejo de mercados, elementos que constituyen el aparente nuevo "Paradigma del Sol Naciente", en occidente especialmente, se forman las escuelas administrativas neo-clásicas, de corte ecléctico.

Estas escuelas, entre otros aspectos, concibieron nuevos derroteros que trataron de emular el "éxito" japonés y emparejar una carrera empresarial, que parecía apoyarse en lo que se denominó "una cultura organizacional fundamentada en la innovación".

Se enfatizó, entonces, en la Administración por Objetivos, con gran reconocimiento en la importancia de la medición y el control y, la incorporación del ingrediente innovación y cambio, en los recetarios que acompañaban el fardo de conocimientos de los nuevos empresarios de avanzada.

Igualmente, las primeras teorías de Desarrollo Organizacional de esa época, permitieron concebir el problema del cambio asociado a una cultura particular de empresa, como ciertamente lo está, pero limitaron su desarrollo a la dinámica del compor-

tamiento y las teorías motivacionales.

Quizá este enfoque conductista (utilizado también por los japoneses en la teoría de los Círculos de Calidad), sirvió a la empresa para flexibilizar y mejorar procesos productivos y administrativos, pero aún, la desconexión entre los conceptos cambio y es-estructura, eran palpables en los años 70s.

En síntesis: los japoneses además de haber tenido respuestas nuevas a la manera de abordar el problema de la productividad y la competitividad, contribuyeron también de alguna manera (sin pretenderlo directamente), a repensar un nuevo modelo organizacional en occidente. Por cinco grandes razones básicamente:

10. Para no quedar a la zaga de ellos.
20. Porque la territorialidad de las empresas se amplió.
30. Porque el avance del conocimiento humano en ciencias básicas se aceleró (nuevo paradigma tecnológico).
40. Porque el concepto de mercadeo estaba cambiando de manera rauda, y;
50. Los aspectos socio-políticos de comportamiento de las naciones estaban influyendo de forma inesperada, en la economía global del mundo.

De aquí en adelante el dinamismo de la sociedad misma es el que ha obligado a buscar mucho más rápidamente nuevas respuestas a lo que debe ser el comportamiento de las organizaciones.

William Ouchi<sup>3</sup>, habló entonces de que "el mundo será una sociedad de empresas, donde el cambio y mejoramiento continuo tendrá su propia cultura".

### 3. LOS NUEVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES DE LOS 80's.

Fue en los principales recintos académicos del mundo (como Harvard y MIT.), donde a mediados de los años 70's. se comenzó a fraguar una nueva visión empresarial: Cómo Administrar la Creatividad y el Cambio en las Organizaciones.

<sup>3</sup> : William Ouchi. 1.989. El Reto del Empresariado Moderno. Traducción de Harvard Business Review.

Melvin Anshen<sup>4</sup> divulgaba que "para poder prosperar en un mundo que cambia rápidamente, los líderes empresariales tienen que pensar más como filósofos, que como expertos en eficiencia".

Se reconocía que los avances en la ciencia de la administración, no eran suficientes para salvaguardar la existencia de la empresa del futuro, por su único enfoque a mejorar la eficiencia de las operaciones. Era necesario, desde este punto de vista, contar con nuevos instrumentos que materializaran un nuevo concepto: La Administración de las Ideas y del Cambio.

Al respecto, el muy mencionado y escuchado Peter Drucker, en los años 77-78<sup>5</sup>, manifestaba que "En el concepto de las ideas céntricas para la alta administración, es inherente la orientación total del negocio, más bien que la administración orientada hacia el mercado (u orientada a la tecnología u orientada a cualquier otra cosa).

La orientación total del negocio contempla la empresa como un sistema de recursos físicos, financieros y humanos que están en interrelación dinámica con un ambiente continuamente cambiante."

Este enfoque considera que reaccionar rápidamente a las oportunidades y problemas, es más importante para el éxito a largo plazo que controlar eficientemente las operaciones vigentes: otorga más valor al futuro que al presente.

Tal orientación tiene implicaciones revolucionarias para muchos diseños y tareas administrativas, dadas posteriormente.



Para Checkland, toda organización debe considerarse como una totalidad que debe poseer cualidades sinérgicas que la adapten al medio y, donde sus potencialidades y realidades pueden considerarse y valorarse bajo nuevos y desprevénidos esquemas o modelos mentales.

Este enfoque, apoyado en Action-Research, implica un continuo aprendizaje en situaciones problemáticas, que como es propio de cualquier organización social, se está ante la incertidumbre del futuro, con objetivos y propósitos difusos. Es decir, aprender a concebir el cambio y mejoramiento en situaciones no estructuradas.

#### 4. EL PENSAMIENTO SISTEMICO EN LA INTERPRETACION DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO

La preocupación fue entonces latente y se comenzó a investigar una concepción empresarial diferente, donde convergieron algunas teorías ya antes existentes pero que aisladamente ofrecían soluciones muy restringidas.

Es de esta manera como, a partir de 1.978, la Teoría de Sistemas, apoyada en un concepto ya planteado desde 1.950 (Action-Research), replantea el tradicional enfoque de sistemas utilizado para la

comprensión de las potencialidades y limitaciones en el estudio de las organizaciones.

Uno de los más reconocidos forjadores de este nuevo enfoque fue Peter Checkland, con su obra seminal "Systems Theory, Systems Practice y Soft Systems Methodology".<sup>6</sup>

El pensamiento sistémico de Checkland aporta nuevas luces, para el manejo de los procesos cambiantes, ofreciendo una novedosa metodología que mediante el auto-aprendizaje organizacional y la búsqueda por consenso de soluciones permanentes de innovación y cambio, analiza las organizaciones como sistemas de actividades humanas, con un conjunto de propiedades emergentes no replicables en todos los niveles organizacionales, que refutan la aplicación del método científico tradicional a la descripción de realidades sociales propias de las empresas.

Se está entonces ante el Paradigma del Enfoque Sistémico (o Paradigma del Aprendizaje), de donde han surgido hoy nuevas vertientes, de las cuales se hablará más adelante.

<sup>4</sup> : Melvin Anshen. 1.977. Administración de las Ideas. Traducción de Harvard Business Review.

<sup>5</sup> : Drucker Peter. 1.978. La Decisión Efectiva. Traducción de Harvard Business Review.

<sup>6</sup> : Checkland Peter. 1.984. Systems Theory, Systems Practice. Ed. Wiley.

Checkland Peter. 1.989. Soft Systems Methodology. Ed. Wiley.



Aunque esta técnica implica una amplia participación de todas las personas que componen una organización y va en contravía de los cánones de la planeación rígida o tradicional, aún, por sí sola, no llega a especificar claramente como incrustar el cambio en los modelos de gestión empresarial. Su efectividad reside más en conducir procesos creativos, dinámicos y de autoaprendizaje en el seno de la organización.

En esta misma década, y también, dentro del Pensamiento Sistémico, Stafford Beer <sup>7</sup>, retoma los conceptos cibernéticos de Norbert Wiener (1.948), Russell L. Ackoff (1.970) y W. Ross Ashby (1.956) (entre muchos otros), junto con las teorías conductistas y biológicas, para plantear en 1.980, el denominado Modelo de Sistema Viable, en un nuevo enfoque de tipo Cibernético a la complejidad de los problemas organizacionales.

El Modelo de Sistema Viable trata de conocer los mecanismos de estabilidad y adaptabilidad de toda organización, entendida ésta como un sistema complejo, capaz de cambiar y administrar su propia identidad. Según este enfoque, la estructura organizacional de cualquier empresa, no es sólo relaciones de autoridad y control; es además, el conjunto de normas, valores, acuerdos y cultura inherente a la organización misma, y que inciden en el comportamiento esperado de la organización. Siendo éstos últimos, quienes bloquean o inhiben el Cambio.

La Cibernética Organizacional se plantea como la ciencia de la organización efectiva, donde coexisten problemas de complejidad, variedad y propiedades holísticas. Desde otro punto de vista, la cibernética organizacional reconoce que todo sistema complejo (empresa), debe ser auto-regulado y auto-organizado, con capacidad de adaptabilidad y desarrollo (cultura de cambio permanente), para sobrevivir independientemente (viabilidad). Reconoce esta conceptualización, igualmente, que es posible establecer un conjunto de leyes de viabilidad, que permiten la búsqueda de la efectividad organizacional, desagregando en niveles recursivos su complejidad administrativa y haciéndola flexible al cambio necesario para su supervivencia y desarrollo.

Esta nueva herramienta administrativa permite además reorientar los tradicionales esquemas de la Planeación Estratégica, mediante la determinación de procesos homeostáticos (equilibrio de variedad), que conducen a establecer estructuras organizacionales suficientemente flexibles para que se ajusten al cambio continuo que implica el proceso estratégico,

y suficientemente estables para asegurar la permanencia de la información, de la toma de decisiones, de la implementación y del control de la estrategia corporativa.

Reconoce además, que el cambio debe ser un proceso creador continuo y que permita la viabilidad de cualquier organización. Sin la existencia de este cambio creador, no se tiene la "clave" para el desarrollo eficiente de cualquier estrategia empresarial.

De otra parte, en la misma línea investigativa del problema del cambio organizacional, se ha desarrollado el Paradigma del Cambio-Aprendizaje (ó Dinámica de Sistemas), expuesta y divulgada, entre otros, por Peter Senge (1.990) y Beckhard y Pritchard (1.992).

Para Senge <sup>8</sup>, resulta importante la existencia de un método sistémico que permita impulsar el aprendizaje y el cambio en la organización inteligente.

Según éste particular punto de vista, "una organización es inteligente cuando la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" <sup>9</sup>.

Apoya Senge, su teoría en el reconocimiento de que la organización que aprende y está dispuesta continuamente al cambio (organización inteligente), debe apoyarse en cinco disciplinas re-levantes que son:

- a. El Pensamiento Sistémico.
- b. El Dominio Personal.
- c. Los Modelos Mentales.
- d. La Construcción de una Visión Compartida.
- e. El Aprendizaje en Equipo.

Para él, el pensamiento sistémico, es la orientación que permite ver como se interrelacionan eficientemente

<sup>7</sup> : Stafford Beer. 1.985. Diagnosing The System For Organizations. Ed. Wiley.

<sup>8</sup> : Peter Senge. 1.990. The Fifth Discipline. Ed. Doubleday Group Inc.

<sup>9</sup> : Peter Senge. Ididem

las restantes disciplinas. Este enfoque enseña como una organización puede crear su propia realidad, como modificarla y como adaptarse a las continuas exigencias de su entorno, en forma eficiente y rápida.

Fundamenta su concepto en el hecho importante de que el aprendizaje organizacional no debe entenderse, como se ha venido haciendo, sólo en la absorción de información. En forma simbiótica conviven dos tipos de aprendizaje en cualquier empresa: El aprendizaje para la supervivencia (Aprendizaje Adaptativo) y, el aprendizaje que permite aumentar la capacidad creativa y de cambio (Aprendizaje Generativo). Siendo importante este último para la adaptabilidad, crecimiento y desarrollo corporativo.

De otra parte, Beckhard y Pritchard <sup>10</sup>, plantean en su teoría la necesidad del esfuerzo del cambio guiado por una visión: compromiso con el futuro.

Es fundamentalmente un enfoque estratégico que retoma algunos conceptos de Senge (aprendizaje) y de Desarrollo Organizacional, bajo una visión global del cambio que permite transformar la totalidad de la empresa.

Para ellos "una modalidad de aprendizaje sólo se da cuando los altos líderes de una organización entienden el proceso, ven el aprendizaje como algo que se debe apreciar y están dispuestos a comprometerse personalmente con el cambio y mejoramiento continuo" <sup>11</sup>.

Una estrategia eficaz de cambio, debe tener en cuenta los recuerdos y los valores de la organización. Las normas corporativas deben fomentar la innovación, no como un resultado de un proceso de un esquema de estímulos y sanciones, sino como algo natural e inherente a su compromiso de trabajo.

Este enfoque de Administración del Cambio es igualmente sistémico, en la medida que implica ver el mundo como un todo, compuesto de muchas partes que interactúan unas con otras en forma dinámica.

Para el cambio organizacional impulsado por una visión y con una orientación sistémica, implica:

- a. Una visión global de la organización en el futuro.
- b. Compromiso a todo nivel por el desarrollo de la

Visión Corporativa.

- c. Utilizar la Visión como un marco general para el cambio organizacional y las metas de mejoramiento.

## 5. CAMBIO Y REINGENIERIA

Finalmente, dentro de esta interpretación teórica que trata de aclarar la problemática del cambio organizacional, baste reseñar como desde 1.988, Michael Hammer y James Champy <sup>12</sup>, han ofrecido una nueva concepción o interpretación a la problemática de mejoramiento de las organizaciones, con el propósito de volverlas más eficientes y flexibles, en búsqueda de una mejor competitividad: Business Process Reengineering (Reingeniería de Procesos).

Este concepto conlleva un total replanteamiento de la forma empresarial de desarrollar las cosas. Algo así como un reinventar las empresas. Reingeniería de los negocios significa dejar de lado los esquemas mentales y concepciones que han predominado siempre en el diseño de los procesos de todo tipo en la empresa.

Podría decirse que la reingeniería no hace más que conglomerar las características que han tipificado a las grandes organizaciones innovadoras. No nació como fruto del trabajo académico, sino más bien, de la experiencia de los trabajos de consultoría. No pretende modificar el comportamiento de las personas en la empresa, sino canalizar su innata potencialidad innovadora y de ingenio, rescatando el individualismo, la confianza en sí mismos, la voluntad a correr riesgos y la propensión al cambio.

Comienza reconociendo la reingeniería, que en el mundo de los negocios, de cualquier naturaleza, hoy nada es constante ni previsible; la "desueta" idea de la división del trabajo, ya no funciona ante las exigencias de la vertiginosidad del cambio en el mundo. Existen hoy tres aspectos que han obligado a replantear los paradigmas administrativos de antaño:

<sup>10</sup> : Beckhard Richard y Pritchard Wendy. 1.993. Changing The Essence. Ed. Jossey-Bass Inc.

<sup>11</sup> : Beckhard Richard y Pritchard Wendy. Ibidem.

<sup>12</sup> : Michael Hammer y James Champy. 1.992. Reengineering The Corporation: A Manifiesto for Business Revolution. Ed. HarperCollins.



a. Los clientes se han colocado en posición ventajosa en sus relaciones con sus proveedores, en parte, por su fácil acceso a mucha más información.

b. La competencia se intensifica y la tecnología cambia la naturaleza de la competencia, en forma que las organizaciones no esperaban.

c. El cambio se ha vuelto general y permanente. Es ahora lo normal.



que se quedan cortas al pretende explicar algunas otras.

Como lo manifiesta Hammer "El mundo de la revolución industrial está cediendo el campo a una economía global, a poderosas tecnologías informáticas y a un cambio inexorable." <sup>13</sup>

Entonces, la interpretación a la problemática que origina la necesidad de cambio organizacional habrá

de continuar; será un reto mayor y permanente con el paso de los años y el progreso del hombre mismo.

Empero, este enfoque de reingeniería no consiste en asumir indolentemente el simple cambio incremental en los procesos, protegiendo la misma estructura organizacional. Es algo más que lo que regularmente predica el mejoramiento continuo y aislado.

Implica la reingeniería de procesos, emprender cambios fundamentales, radicales e impensados antes, para lograr mejoras en costos, calidad, servicio y rapidez.

Obviamente detrás de esto se encuentra el buscar una nueva manera de hacer las cosas, de acuerdo como lo obligue el estado cambiante de los conocimientos y exigencias en el entorno empresarial. Si hay que deshacer rápidamente algo, también debe ser posible "inventar" rápidamente cómo desarrollar la nueva exigencia, bajo la nueva concepción de que no controlamos tareas, sino procesos que se originan en el cliente y terminan en el cliente, en un circuito de feedback, que exige constantemente un adecuado, completo y constante monitoreo de lo que está sucediendo a nuestro alrededor.

## 6. LA INTERPRETACION DE LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO, DEBE CONTINUAR

Ciertamente, todavía no está todo definido en estos nuevos paradigmas que han surgido y que aquí se han presentado a partir de los 80's.

El Pensamiento Sistémico, por ejemplo, aún no responde a muchos interrogantes, al decir de sus mismos autores (indicadores de cultura de cambio, por ejemplo), al igual que el Pensamiento de Dinámica de Sistemas o de Reingeniería no son la panacea para frontar el problema del cambio organizacional.

Son sencillamente aproximaciones que explican buenaparte de la complejidad organizacional, pero

En la interpretación del cambio organizacional, más que buscar un amplio espacio abierto, de naturaleza participativa y donde interactúen permanentemente esquemas de aprendizaje generativo, se debe tratar de construir modelos mentales de aspiraciones como partidas que rescaten el valor del ser humano frente al trabajo.

La creación de la cultura del cambio no debe resisitirse a admitir la influencia e impacto de los factores organizacionales, en el comportamiento de los individuos. Muchas organizaciones nuestras, han castrado la natural "alegría de aprender" con la cual hemos nacido, al tratar de trasplantar teorías y metodologías de cambio organizacional, cuando la verdad es que la misma visión gerencial ha "encerrado" tradicionalmente el concepto Cambio, incorporándolo sólo a la estructura de poder en la organización.

La interpretación administrativa de la necesidad de cambio debe continuar, hacia la búsqueda de la creación de nuevos conceptos éticos de gerencia, donde la moral del reto por innovación permanente y la participación activa, sean las herramientas fundamentales en la búsqueda de nuevas formas de administración flexibles y permeables a entornos cambiantes y a seres humanos ávidos de nuevas opciones en su compromiso empresarial.

## 7. UN PUNTO DE VISTA PARTICULAR

El panorama anteriormente descrito es tal, entonces que permite afirmar como a finales del presente siglo nos encontramos ante un mundo totalmente exigente en cuanto hace a los retos que se imponen a las organizaciones sociales, bien sean estas de tipo público o privado.

(13) : Michael Hammer y James Champy. *Ididem*.

Es un nuevo medio ambiente que refuta los tradicionales paradigmas administrativos mostrando cuan vulnerables son las organizaciones, incluso las aparentemente más sólidas y con mayores argumentos para sobrevivir, creándole desconocidas y cada vez nuevas demandas, así como gran imprevisibilidad y hostilidad, con consecuencias organizacionales donde ya no es extraño ver como otras empresas con aparentes claros horizontes (caso IBM, entre muchos ejemplos), deben plantear inimaginables nuevos modelos de gestión.

Esto obliga a acompañar la búsqueda del liderazgo competitivo, con la creación y mantenimiento de una cultura organizacional que gire alrededor del cambio, que le ofrezca permanentemente a las organizaciones una habilidad y capacidad para innovar, aprender continuamente, reaccionar en el menor tiempo posible y apoyarse en infraestructuras apropiadas que le permitan mirar más hacia afuera, buscando un mejor control sobre la multiplicidad de variables que sobre su desempeño inciden, y que ahora ya no son tan fácilmente presupuestables.

Creemos, que como lo interpreta el pensamiento sistémico, se requiere diseñar estrategias de cambio fundamental, apoyada en decisiones conscientes de pasar a una modalidad administrativa de aprendizaje continuo, donde se revaloren los conceptos de aprender y hacer, ya que "la organización tiene que desaprender creencias anteriores, ser abierta a nuevos insumos y volver a aprender nuevos supuestos y comportamientos" <sup>14</sup>, pero dentro de una visión sistémica integradora de esfuerzos, buscando siempre (como lo divulga el Modelo de Sistema Viable), una adaptabilidad apoyada en eficientes procesos de comunicaciones. Las empresas de estos años son más como lo reconoce Fernando Flóres <sup>15</sup>, "sistemas de procesos lingüísticos", donde los enfoques de sistemas de información y gestión deben coadyuvar permanentemente estas nuevas tareas de aprendizaje encausado hacia el cambio fundamental, más que al simple control de procesos.

La información empresarial y el manejo de las comunicaciones en todas sus estructuras, obligan a cambiar el concepto de retroalimentación no sólo acerca de cómo se están realizando las cosas, sino también acerca de lo que se haya aprendido y que afecte a la acción futura. Valoración de mejoras y no tanto de resultados. De esta manera, buena parte de la manera eficiente de afrontar el cambio organizacional, descansa en el compromiso de los sistemas de información, los cuales deben ser

diseñados para sustentar el equilibrio entre mejorar y hacer; que apoyen programas de capacitación y educación hacia estrategias de cambio y búsqueda de nuevos valores y actitudes, que habilite las organizaciones a interpretar de mejor manera el dinamismo de su entorno.

Queremos enfatizar, en este ensayo, la importancia de los sistemas de información y comunicación organizacional, como sustento del cambio y la adaptabilidad. Desde un punto de vista estratégico, esto implica reconocer la necesidad de diseñar nuevos esquemas de información de gestión, que permitan desarrollar las cinco necesidades apremiantes de cambio (Enfoque del Cambio Fundamental), tal y como las conciben: Beckhard y Pritchard <sup>16</sup>. Estas son:

- 1o. Cambio de Misión o de "razón de ser".
- 2o. Cambio de Identidad o Imagen Exterior.
- 3o. Cambio en las Relaciones con los Intereses Claves.
- 4o. Cambio en la Manera de Trabajar.
- 5o. Cambio en la Cultura Organizacional.

Lo anterior implica, finalmente, la utilización de conceptos de Reingeniería, Cibernética Organizacional y Dinámica de Sistemas, que reconocen la importancia de un enfoque sistémico, para dotar de mejores elementos a las organizaciones de hoy, sobre las cuales se cierne un gran peligro: Dejar de ser viables e irremediabilmente morir. La necesidad del Cambio Organizacional no puede continuar siendo visto e interpretado como un simple ingrediente más en las tradicionales tareas de Planeación Estratégica. Todo este nuevo repensar de estructuras organizacionales y de manejo de información, deben girar en un núcleo de apoyo permanente al aprendizaje y al cambio, más que en la mera eficiencia en los procesos o en la obtención de indicadores puntuales de gestión exitosos. Nada se logra con ser eficientes hoy, si por indebida interpretación de los retos de cambio, se está comprometiendo el futuro organizacional y menguando las posibilidades creativas de las personas.

(14) : Beckhard Richard y Pritchard Wendy. Ibidem.

(15) : Fernando Flóres. 1.987. El Carácter Lingüístico de las Organizaciones. Public. Redcom Ltda.

(16) : Beckhard Richard y Pritchard Wendy. Ibidem.