

EL LIDERAZGO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

THE LEADERSHIP OF ORGANIZATIONAL CHANGE

María Eugenia Villa Camacho^{*}
Mónica Yinette Suárez Serrano^{**}
Luis Fernando Molina Prieto^{***}

Recibido: 28 de septiembre de 2018

Aceptado: 15 de noviembre de 2018

Resumen

Este artículo hace una breve descripción de la evolución del pensamiento administrativo para mostrar que en algunos casos las estrategias de cambio se enfocan especialmente en la dimensión humana y en otros casos enfatizan en las variables técnicas. Los programas de cambio que se orientan hacia los aspectos psicosociales de la organización buscan que las personas modifiquen sus actitudes y comportamiento para que mejore la productividad total y la eficacia de la empresa. A diferencia del anterior modelo, la estrategia enfocada en lo técnico propone cambiar la estructura, los procesos y la tecnología, con la expectativa de que posteriormente las personas se adapten a las nuevas condiciones o sean sustituidas por nuevos empleados. Cada uno de los enfoques requiere un estilo particular de liderazgo y tiene un modelo representativo. El énfasis en lo humano requiere un liderazgo participativo y su paradigma de referencia es el desarrollo organizacional. Por su parte, el énfasis sobre lo técnico generalmente se encuentra acompañado de un liderazgo autoritario y su modelo de referencia es la reingeniería. El contenido del artículo está relacionado con el liderazgo situacional; pero se indica que el elemento más determinante de la situación particular que asume el estilo gerencial es el grado de estructuración de los problemas.

Palabras clave: desarrollo organizacional, reingeniería, liderazgo situacional y cambio.

Abstract

This article makes a short description of the administrative thinking evolution, to show that in some cases, the strategies of change are focused specially in the human dimension, whereas in

* Psicóloga, Ph.D. en Administración. Profesora investigadora, grupo de investigación Formación y Crecimiento Directivo, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0327-9425>. mariaeugeniavilla@gmail.com/maria.villa@investigadores.uamerica.edu.co

** Ingeniera Industrial, M. Sc. en Gestión de Redes de Valor y Logística. Profesora investigadora, grupo de investigación Gestión de Redes de Valor, Logística y Producción, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5590-5227>. monica.suarez@profesores.uamerica.edu.co

*** Arquitecto Sc. (c) en Gestión Ambiental para la Competitividad. Profesor Investigador, grupo de investigación Territorio y Habitabilidad, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3039-427X>. lmolinaprieto@gmail.com

other cases, the technical variables are emphasized. The programmes of change that are oriented towards psychosocial aspects of the organization, aim for the modification of the people's attitude and behaviour, in order to improve the total productivity and efficiency of the company. On the other hand, the strategy focused on the technical aspects, has as main purpose to change the structure, processes and the technology, with the expectation that later the people will adapt to the new conditions or they will be replaced by new employees. Each one of the approaches requires a particular type of leadership and has a representative model. The human emphasis requires a participative leadership and its paradigm of reference is the organizational development. Differently, the technical emphasis generally finds itself bound to an authoritarian leadership and its model of reference is the Re-engineering. Finally, the content of the article relates to the situational leadership, but it is indicated that the most relevant element of the situation is the degree of structure of the problems.

Keywords: organizational development, reengineering, situational leadership and change.

INTRODUCCIÓN

Este artículo considera que el liderazgo de los procesos de cambio organizacional tiende a ser autoritario cuando el modelo que lo orienta privilegia los factores técnicos y relega a un segundo plano al factor humano. Al contrario, cuando se favorece la dimensión psicosocial y, por lo tanto, se concede menos importancia a los factores técnicos, es más probable que el líder tenga un estilo participativo.

También sugiere que la reingeniería se adopte como el paradigma o modelo representativo del cambio autoritario y que el desarrollo organizacional (DO) sea el modelo del cambio basado en las variables psicosociales de la organización.

Para sustentar esta idea, el estudio hace una breve descripción de los aportes de algunos de los autores representativos de cada modelo, procurando trascender las escuelas del pensamiento administrativo mediante el estudio evolutivo de las variables técnica y humana.

DESARROLLO

Las organizaciones se ven precisadas a cambiar como condición para mantener su capacidad competitiva. Este supuesto está fuera de toda discusión. Se dice con frecuencia que si la empresa no cambia, las condiciones del entorno la obligarán a cambiar. Las escuelas de pensamiento administrativo, que han sido uno de los medios empleados para clasificar y estructurar los numerosos y diversos enfoques y técnicas propuestos por autores especializados en este campo del conocimiento, pueden ser consideradas como caminos alternativos para dar un rumbo y un contenido a los esfuerzos de cambio organizacional.

Cada escuela del pensamiento administrativo está conformada por un grupo de autores destacados, que durante un lapso más o menos definido adoptaron un mismo enfoque para interpretar los problemas organizacionales y elaborar propuestas para solucionarlos.

Sin duda, las escuelas son útiles para clasificar y estudiar los aportes de los autores, aunque tienen un carácter sincrónico, puesto que parten la historia en periodos que son analizados individualmente. Es posible apoyarse en las escuelas para hacer un estudio transversal de las ideas administrativas, con la condición de que tenga un alto grado de generalidad.

Con esta idea en mente, se analizó la evolución de dos variables de los enfoques administrativos: la dimensión técnica y la dimensión humana, con la finalidad de relacionarlas con los estilos de liderazgo.

Conviene aclarar que la dimensión técnica incluye: a) los instrumentos de la dirección de empresas y b) la tecnología que utilizan las organizaciones para los procesos de transformación de insumos en productos; esto debido a que existe una íntima relación entre ambos aspectos. De igual manera, la dimensión humana se refiere al contenido psicosocial de las organizaciones.

La revisión de la literatura organizacional muestra que no es frecuente que un proceso de cambio organizacional sea integral e involucre los dos aspectos, lo humano y lo técnico, sino que predomina una de estas dos dimensiones. Quizás esto se deba a que la formación de los dirigentes tampoco es integral y, por consiguiente, tiende a identificarse con una variable más que con la otra.

Pero no se trata de una exclusión total de una variable, sino de un énfasis especial en una de ellas, hasta el punto de que la otra queda subordinada a la primera y adquiere un carácter complementario. En el caso de la variable técnica, lo humano queda reducido a la necesidad de adaptarse a los cambios introducidos en los sistemas administrativos y operativos. En la dimensión humana, por su parte, se introducen cambios técnicos para crear condiciones que propicien la participación de los trabajadores.

La evolución de las teorías administrativas inició con el estudio de los elementos más simples y concretos de las organizaciones, los aspectos técnicos, para abordar progresivamente los factores más abstractos y sutiles, los psicosociales, que son los que tienen mayor complejidad.

La dimensión técnica

Frederick W. Taylor (1911), uno de los primeros teóricos de la administración, consideraba que la racionalización de los procesos era el fundamento de la productividad. Según esta teoría, el uso eficiente de la mano de obra, los materiales y las instalaciones y la reducción sistemática de costos otorgan ventajas competitivas a la empresa. Uno de los aspectos de la obra de Taylor que también contribuyó a mejorar la eficiencia operativa de la empresa fue la racionalización de procesos del área de talento humano, es decir, la selección de personal, el entrenamiento, la supervisión, la evaluación del desempeño y la remuneración basada en el rendimiento.

La teoría de Henry Fayol (1916), publicada (al igual que la de Taylor) en la segunda década del siglo pasado, centró la atención en el proceso administrativo; proceso que utilizó para mostrar las funciones que llevan a cabo los administradores: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p.10). Después de algunos años, otros autores introdujeron algunos cambios en la formulación inicial del proceso administrativo. Actualmente se admite de manera más o menos generalizada que sus elementos son: planear, organizar, dirigir y controlar. En el modelo de Fayol la administración es una de las áreas funcionales de la empresa, junto con las áreas técnica (o de producción), mercadeo, financiera y recursos humanos.

El proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa fueron rápidamente incorporados a la gestión de las organizaciones como el modelo de referencia para diseñar la estructura organizacional y para especializar la función directiva, diferenciándola del proceso de transformación de insumos en productos y de la gestión de los recursos humanos y financieros.

Debido al carácter complementario de los enfoques de Taylor y Fayol, el primero centrado en los procesos (métodos) y el segundo en la estructuración de la empresa (organización), después de algunos años estos aportes se fusionaron para dar lugar a una nueva técnica conocida como OyM (la “O” se refiere al diseño de la estructura organizacional y la “M” alude al análisis y la simplificación de métodos de trabajo), es decir, procesos operativos y administrativos.

La técnica OyM se utilizó ampliamente para mejorar la eficiencia de las empresas durante el periodo de 1920 y 1960, aproximadamente. La atención concedida a la estructura organizacional se justificaba porque la división del trabajo en el nivel de la departamentalización básica era incipiente. La alta gerencia no había logrado desprenderse de las tareas operativas y se encontraba

sumergida en el trabajo cotidiano, descuidando la competitividad y la gestión de la supervivencia corporativa a largo plazo.

El área funcional de recursos humanos estaba a cargo del jefe de producción. Los supervisores asumían la responsabilidad por la selección del trabajador, el entrenamiento, la evaluación del desempeño, la remuneración y la asignación de estímulos y sanciones. Dadas estas condiciones, la estructura organizacional, diseñada con base en las áreas funcionales propuestas por Fayol, acentuaba la división del trabajo y permitía asignar las funciones a personas especializadas.

No puede afirmarse que la técnica OyM haya desaparecido, sino que se ha transformado. Con la irrupción de la informática en el ambiente empresarial, el diseño y la racionalización de procesos se convirtió en análisis y diseño de sistemas asistidos por computador. Por su parte, el diseño de la estructura organizacional basado en las áreas funcionales continúa siendo quizás el modelo más común, a pesar de las estructuras basadas en procesos o productos, que fueron propuestas por la reingeniería hacia mediados de la década de los ochenta.

Sin embargo, la variable técnica no se reduce a lo expuesto. Cuando la influencia de Taylor y Fayol había perdido gran parte de su dinamismo, comenzó a desarrollarse el enfoque de sistemas en la administración, que es uno de los numerosos efectos de la teoría general de sistemas (formulada en 1945 por Bertalanffy [1979]) y de la cibernética (título de la obra de Wiener [1988]). El tema central de la cibernética está constituido por las asombrosas relaciones entre la operación de los sistemas nerviosos animales y los sistemas automáticos del control de máquinas.

La teoría de sistemas pretende descubrir principios y leyes que sean válidos para cualquier sistema, independientemente de su naturaleza, elementos y características particulares. Uno de sus conceptos centrales es el holismo; concepto que se refiere a las cualidades que adquiere el sistema como resultado directo de la interacción entre las partes que lo conforman.

El holismo llama la atención sobre la necesidad de observar la organización como un todo integrado, para conocer mejor su historia, su evolución futura y sus relaciones con el entorno. Se consideraba que un dirigente que careciera de una concepción integral de la empresa no podría crear las condiciones necesarias para incrementar la inteligencia de las personas, traducirla en ideas novedosas y convertir el conocimiento en negocios rentables.

La gerencia de proyectos y las estructuras matriciales también comenzaron a ser utilizadas dentro de la concepción sistémica de las organizaciones, unas veces para llevar a cabo proyectos de innovación y desarrollo de productos, en otras ocasiones para ejecutar las estrategias de cambio.

El enfoque de sistemas destacó la importancia del entorno y, por consiguiente, estimuló una planeación a largo plazo apoyada en la prospectiva. Se esperaba que el futuro de la organización no dependiera del azar, sino de las decisiones racionales de la dirección. El entorno (o ambiente) fue definido en estos términos: “lo que está en el sistema es controlable por el que decide; lo que está fuera del sistema es lo que no es controlable y se llama ambiente” (Gelinier, 1973, p. 6).

Este modelo también influyó para que la estrategia corporativa alcanzara una rápida difusión, ayudando a la dirección a enfocar los esfuerzos y los recursos de la empresa en la definición, construcción y profundización de la ventaja competitiva.

La cibernética, por su parte, tuvo un impacto sobre la dirección de las empresas. Este modelo contribuyó a mejorar la toma de decisiones de los ejecutivos, en la medida en que promovió una base racional en la identificación y evaluación de las alternativas, así como optimizó los procesos mediante la utilización de modelos y diversas técnicas matemáticas que forman parte de la investigación operacional (1980).

La cibernética es considerada la “ciencia de la dirección y el control”. Por lo tanto, podía esperarse que afectara al control administrativo. Wiener (1988) definió la retroinformación como “la propiedad de ser capaz de ajustar la conducta futura con base en el desempeño pasado” (p. 90).

Esta manera de concebir el control tiene implícita la idea del aprendizaje. En esta dirección evolucionó el control de gestión, que se definió como “el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (Blanco, 2001, p. 5).

De esta forma, el control de gestión, que inicialmente no se distinguía nítidamente de otros elementos del control interno o del control de costos y presupuestos, dejó de confundirse con estos y se constituyó en una técnica de control diferenciada.

El control global de gestión, con su principal instrumento, el cuadro de mando, continuó evolucionando, hasta que Kaplan y Norton (1991) integraron diversos conceptos y elaboraron el cuadro de mando balanceado, creando un hito en el proceso de evolución que se inició en la primera década del siglo pasado.

Hacia mediados de la década de los sesenta, cuando la informática alcanzó una gran expansión debido a los avances tecnológicos de los computadores, surgieron dentro de la variable técnica los sistemas de información gerencial. Se desarrollaron estos sistemas para integrar la información que fluye hacia la alta gerencia.

En los últimos veinte años del siglo pasado las técnicas de la administración de organizaciones experimentaron una profunda e intensa transformación, que buscaba mejorar la productividad de las empresas norteamericanas y recuperar su capacidad competitiva en el ámbito internacional.

Se llevó a cabo una reestructuración de las empresas que, tomando en cuenta su entorno, reconocía que en algunos casos se encontraban sobredimensionadas porque la competencia internacional había reducido la participación de los Estados Unidos en el mercado global. Entonces, se trataba de definir el tamaño correcto o *rightsizing* (1982), que en la mayor parte de los casos consistía en una contracción del tamaño de las instalaciones.

Es necesario destacar que el volumen adecuado de las operaciones incluía un supuesto inherente a la estructuración: potenciar la capacidad competitiva mediante el uso intensivo de la tecnología más reciente, incluida, desde luego, la robotización. Hacia el interior de la empresa, el enfoque y la técnica para conducir el cambio se expresan en la reingeniería. El autor representativo de esta corriente es Michael Hammer (1994).

La reingeniería eliminó las estructuras funcionales, basadas en las áreas propuestas por Fayol en la segunda década del siglo pasado, y las sustituyó por las estructuras basadas en procesos. Además, redujo el número de niveles gerenciales y liberó el acceso a la información generada en cualquier parte de la organización.

Para incrementar la productividad, al personal se le proporcionó el máximo apoyo tecnológico, fue evaluado de acuerdo con su rendimiento y su remuneración estaba determinada por su desempeño. Las relaciones de autoridad fueron reducidas a lo indispensable y se estimuló el trabajo en equipo para resolver los problemas de las operaciones cotidianas y la polivalencia de los trabajadores.

Otra técnica que fue ampliamente utilizada por la reingeniería fue el *outsourcing* (2000), que en su aspecto estratégico tenía la intención de enfocar los recursos de la empresa en los procesos esenciales del negocio, es decir, en los procesos misionales, mientras que todo lo demás debía ser adquirido de proveedores externos.

El contenido estratégico radica en la ventaja derivada de la especialización de la empresa en los elementos esenciales, delegando los complementarios y, simultáneamente, negociando con los proveedores sus programas para mejorar la calidad y la productividad, con la expectativa de que una relación estable y mutuamente beneficiosa sería también un apoyo para la competitividad de la empresa.

La referenciación competitiva o *benchmarking* (1995) desempeñó una función importante en ese periodo de reestructuración, actuó como un indicador del reconocimiento del entorno como portador de mensajes de cambio. El *benchmarking* consiste en evaluar la posición de la empresa

frente al grupo más significativo de los competidores. El cuadro de mando balanceado se convirtió en un instrumento valioso para la referenciación competitiva.

El *benchmarking* tenía también un componente que no estaba directamente vinculado al monitoreo de la competitividad, que consistía en acuerdos entre empresas para intercambiar experiencias exitosas en procesos que no tenía un carácter misional. El intercambio debe darse entre empresas que no compartan el mismo sector económico y que, por esta razón, tengan la disposición de apoyarse mutuamente sin favorecer a sus competidores. Este aspecto del *benchmarking* puede ser considerado como una variante del mejoramiento continuo, que se originó en el método kaizen y está basado en la participación y la iniciativa de los empleados.

La dimensión humana

Cuando los aportes de Taylor y Fayol habían alcanzado una amplia difusión, la escuela de las relaciones humanas, representada por Elton Mayo (1933), complementó los aspectos técnicos del cambio organizacional, incluyendo la dimensión psicosocial. A partir de los años sesenta del siglo pasado, el aspecto humano de las organizaciones comenzó a adquirir una importancia creciente con la escuela del desarrollo organizacional, conocida con la sigla DO. Uno de los primeros y más importantes autores de esta escuela fue Rensis Likert (1965), difusor de la gerencia participativa.

Los seguidores del DO pensaban que mediante el cambio organizacional planificado se podía actuar sobre las actitudes y el comportamiento de los trabajadores para conseguir que apoyaran los objetivos institucionales. La capacidad competitiva de la empresa mejoraría si se logra crear un clima psicológico y social que suscitara el compromiso de los trabajadores y liberara su potencial creativo.

Las principales variables que incluía el DO eran: gerencia participativa, clima organizacional, cultura corporativa, liderazgo, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo, dinámica de grupos, conflicto, motivación y creatividad en la solución de problemas.

Todas estas variables fueron estudiadas en profundidad por diversos autores, dando lugar a teorías y técnicas especializadas que dinamizaron el estudio de la administración y sirvieron de orientación para los consultores y ejecutivos encargados del diseño e implementación de programas de cambio organizacional.

La gerencia participativa, una de las dimensiones más importantes del DO, consiguió que la dimensión humana predominara en las empresas, por lo menos, hasta la mitad de los años setenta, lo cual se logró gracias a dos hechos: por una parte, el éxito de la administración por objetivos (APO), técnica impulsada por George Odiorne (1965) para implementar el sistema de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, y, por otra, la publicación de *La teoría Z*, obra de William Ouchi (1985).

La teoría Z es una descripción de los principios de la gerencia japonesa y de los instrumentos utilizados para poner en marcha la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa.

Algunos de los rasgos que explicaban el sorprendente éxito de las empresas japonesas son: empleo vitalicio, remuneración basada en la antigüedad de los empleados, ambigüedad en la descripción de los cargos, estructuras planas (con tres niveles organizacionales), toma de decisiones con la participación de los empleados, participación en las ganancias y gestión de la calidad basada en los círculos de calidad.

Después de la publicación de la obra de Ouchi, se conocieron con mayor detalle otros aspectos de la gerencia japonesa que también tuvieron amplia difusión, como, por ejemplo, la satelización, el sistema kanban o justo a tiempo, la filosofía kaizen y el trabajador polivalente.

La descripción de la gerencia japonesa sirvió de inspiración a numerosas empresas para involucrar a los trabajadores en la gestión y en los beneficios económicos. En lo que probablemente se

manifestó de una manera más directa la influencia del modelo japonés fue en la rápida adopción de los círculos de control de calidad (CCC) y el sistema de sugerencias.

Si bien la dimensión humana de las organizaciones dominó el panorama del cambio organizacional y los psicólogos y los sociólogos organizacionales fueron los protagonistas durante un largo período, que se inició hacia los años veinte del siglo pasado y terminó aproximadamente a finales de los años setenta, sería erróneo pensar que durante ese lapso las variables técnicas de las organizaciones permanecieron estancadas. En realidad, lo técnico y lo humano en el ambiente empresarial evolucionan a un ritmo similar y se afectan mutuamente.

Reflexiones

Las teorías y las técnicas de administración de organizaciones han evolucionado; incluso, en estos momentos están surgiendo nuevas propuestas que reemplazarán las ideas que predominan en el panorama actual de los negocios. Sin embargo, para los efectos del presente artículo, lo expuesto es suficiente para sustentar las siguientes reflexiones sobre el liderazgo en los procesos de cambio organizacional.

Se observa que hay dos estrategias básicas de cambio organizacional: una gira en torno de objetos o cosas y la otra se enfoca en las personas. El cambio basado en la dimensión técnica de la organización es el cambio orientado hacia las cosas, hacia los mecanismos técnicos; por ejemplo: la estructura organizacional, el diseño de los procesos operativos y administrativos, la tecnología de producción, el tamaño y la distribución de la planta, la eliminación del desperdicio de tiempo y materiales (y de actividades que no agreguen valor), la reducción de costos, los sistemas de información gerencial, el cuadro de mando, entre otros.

Si el proceso de cambio está animado por la dimensión técnica, generalmente adopta un estilo de liderazgo autoritario. Pero esto no es la consecuencia de una preferencia de los técnicos o de los ingenieros por el autoritarismo. Tampoco refleja la inclinación hacia la razón y la lógica en detrimento de la inteligencia emocional, sino que es una consecuencia de la naturaleza del trabajo a realizar.

Cuando una empresa decide implementar una técnica, esta ha sido suficientemente probada, cuenta con especialistas que tienen el conocimiento y la experiencia para instalarla y ponerla en operación; dispone de modelos, manuales, software, instrumentos y herramientas para la implementación, y las actividades han sido minuciosamente programadas y se identifican las especificaciones que deben satisfacer.

Por otra parte, la persona que lidera el cambio ha sido investida de la autoridad formal para conducir el proceso y asume también la responsabilidad por los resultados. A esa autoridad se le agrega la autoridad derivada del conocimiento, porque el líder es la persona que sabe qué hacer y cómo hacerlo.

En estas condiciones, el líder no necesita la creatividad, ni la iniciativa, ni las sugerencias de los técnicos que ejecutan el trabajo. Entre más se apeguen a los manuales y a la programación, entre menos tiempo dediquen a consultas y deliberaciones, más productivos serán. Solicitar ayuda de otros puede ser interpretado como deficiencias en la formación, o falta de experiencia.

En este tipo de trabajo, las actividades que están a cargo de una persona se encuentran bien delimitadas, están sujetas a la supervisión y al seguimiento y se conocen los criterios de evaluación, de manera que cualquier error será puesto en evidencia y el responsable será castigado. La mayor parte del personal que lleva a cabo los cambios no pertenece a la empresa, sino que es personal externo. Las personas que por alguna razón no puedan asimilar el cambio o no posean las competencias que exigen las nuevas condiciones serán despedidos y sustituidos por trabajadores ajenos a la empresa.

Esta descripción somera de las características del trabajo que debe realizarse para implementar un cambio organizacional orientado hacia lo técnico permite sustentar la idea directriz de este

artículo: *en un proceso de cambio organizacional que se enfoca en la dimensión técnica de la empresa, el liderazgo autoritario es idóneo y es el estilo que generalmente adoptan los líderes del cambio.*

Ahora debemos reflexionar sobre el factor psicosocial, es decir, cuando el cambio organizacional no se apoya en lo técnico, sino en la dimensión humana de la empresa. Cuando se busca que cambien las personas para que adquieran nuevos paradigmas, nuevas actitudes, valores y comportamientos que se expresen en el ambiente organizacional, el liderazgo tiende a ser participativo.

Sin embargo, esto no obedece a una inclinación humanista de los psicólogos y sociólogos. Tampoco quiere decir que estos sean personas más sensibles, más generosas o simpáticas: es simplemente la consecuencia de la naturaleza de este tipo de trabajos.

En efecto, las personas solamente cambian si desean cambiar y el líder del cambio organizacional solamente puede limitarse a tratar de persuadir a los trabajadores para que acepten introducir algunos cambios en sus contenidos mentales y en su comportamiento. El líder debe hacer una negociación con los trabajadores y, por lo tanto, su poder es limitado. No puede tomar decisiones de manera unilateral. Por otra parte, si no consigue ni mantiene el respaldo de los trabajadores al proceso de cambio, los resultados serán bastante pobres y no serán duraderos.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que, aunque las personas deseen sinceramente provocar un cambio en sus creencias y valores, no existe garantía alguna de que podrán llevar a cabo esos cambios y modificar su conducta frente a la organización.

El estilo de liderazgo y la estrategia de cambio organizacional que haya adoptado la empresa es situacional, porque el líder debe tener la capacidad de adoptar un estilo autoritario o participativo, de acuerdo con las características del trabajo a ejecutar.

La dimensión técnica, por ser más estructurada, demanda un estilo autoritario como condición para que el programa de cambio tenga éxito. La dimensión humana es poco estructurada y por consiguiente es necesario que el líder del programa de cambio adopte un estilo participativo.

Se puede adoptar el DO como el paradigma de referencia para tipificar el cambio organizacional que privilegia el cambio de las personas, factor que además está animado por un liderazgo participativo. Es válido escoger al DO como el modelo de referencia para esta concepción del cambio, porque es una escuela que tuvo gran impacto sobre las organizaciones, que contó con numerosos y destacados autores que dinamizaron las teorías administrativas y la consultoría y creó técnicas específicas para intervenir sobre las personas y los grupos con la intención de influir sobre su conducta en la organización.

En cuanto a los procesos que buscan principalmente el cambio de las cosas, la tecnología encuentra su mejor exponente en la reingeniería, que puede ser adoptada como el modelo adecuado para este tipo de cambio. Las razones son similares a las que justifican el paradigma del cambio de las personas: un fuerte impacto sobre las organizaciones industriales y unos métodos e instrumentos concebidos para implementar el cambio radical de los procesos administrativos y técnicos.

Esta reflexión es compatible con el enfoque situacional del liderazgo, encabezado por Fiedler (1967), solamente en el sentido de que las circunstancias dentro de las cuales se desarrolla la actividad del líder afectan su desempeño. Este autor condiciona la efectividad del líder a la relación entre su estilo y el grado en que el grupo acepta la influencia. Desde nuestro punto de vista, el estilo de liderazgo autoritario es adecuado para condiciones estructuradas, y el estilo participativo, para condiciones poco estructuradas.

También guarda alguna relación con el modelo de Blake y Mouton (1980), según el cual el estilo de liderazgo está determinado por dos variables: el interés en la producción y el interés por la gente.

CONCLUSIONES

Los procesos de cambio generalmente se apoyan en modelos que conceden mayor relevancia a una de las dos dimensiones básicas de las organizaciones, la dimensión técnica y la dimensión humana, asignando a una de estas un papel secundario o subordinado, y en consecuencia, pocas veces tiene un carácter integral que equilibre el valor relativo de las dos variables.

Cuando predomina el aspecto técnico, entre las actividades que se deben llevar a cabo se destacan las que son de carácter estructurado o programable, las que cuentan con un conocimiento explícito que se expresa en normas que definen lo que se debe hacer y la manera de hacerlo. Como consecuencia de esta condición, el estilo de liderazgo más apropiado y eficaz es el autoritario. El paradigma o modelo de referencia para el cambio organizacional orientado a lo técnico es la reingeniería.

Para obtener una visión de conjunto que permitiera llegar a estas conclusiones fue necesario trascender el estudio de la administración a través de las escuelas del pensamiento administrativo y complementarlas con una visión evolutiva de las dos variables mencionadas. Los resultados obtenidos sugieren que esta es una alternativa útil que puede ser evaluada y profundizada.

REFERENCIAS

- Bertalanffy, L. (1979). *Perspectivas de la teoría general de sistemas*. Madrid: Alianza Universidad.
- Blake, R., y Mouton, J. (1980). *El nuevo grid gerencial*. México: Editorial Diana.
- Blanco, F. (2001). *El control integrado de gestión*. México: Editorial Limusa.
- Fayol, H. (1979). *Administración general e industrial*. Buenos Aires: Ateneo.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: MacGraw-Hill.
- Gelinier, O. (1973). *Funciones y tareas de dirección general*. Madrid: Editorial TEA.
- Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, EE. UU.: Harvard Business School Publishing.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao, España: Deusto.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, EE. UU.: Harvard University Press.
- Odiorne, G. (1965). *Management by objectives; a system of managerial leadership*. New York: Pitman Pub.
- Ouchi, W. (1985). *La teoría Z*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Rothery, B., y Robertson L. (2000). *Outsourcing*. México: Editorial Limusa.
- Taylor, W. (1991). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos S. A.
- Wiener, N. (1988). *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

