



## *Gestión de cambio en las organizaciones*

Dolly A. Cardozo Ch.  
[doleae@hoymail.com](mailto:doleae@hoymail.com)

Vivimos en un mundo de continuos cambios. Las aceleradas modificaciones en el contexto tecnológico, social, demográfico, político, científico, económico, cultural y psicológico, hacen necesario estar en condiciones no sólo de percibir, sino además de tomar conciencia de sus consecuencias y capacitarse debidamente para adoptar las medidas que sean necesarias.

El desafío que enfrenta todo organismo vivo, en cada momento, es precisamente adaptarse a los cambios. En tal sentido a nivel del individuo, se trata de asumir acciones y actitudes para lograr una estabilidad que permita el crecimiento y desarrollo de la persona en el nuevo contexto, mientras que para las organizaciones como entes vivos, el cambio plantea la necesidad de adaptación a la nueva situación que genere el cambio. Por

ello, decisión y cambio se encuentran íntimamente relacionados.

Parece una frase trillada señalar que los grandes avances tecnológicos, han traído consigo una transformación ostensible de las organizaciones. Lo cierto es que las formas organizacionales típicas, que caracterizaron la vida laboral en el último siglo, poco a poco han dado paso a una variedad de nuevas formas organizativas que como ha señalado Castells (1998), marcan el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal. Esta idea ha sido compartida por diversos autores, quienes señalan que pasamos de las burocracias mecánicas a las redes de organizaciones. Así estas nuevas formas organizacionales progresivamente han ido ocupando el espacio hasta entonces dominado

exclusivamente por organizaciones de estructura piramidal y de corte netamente burocrático.

Pero además la transformación de la sociedad, gracias a la facilidad de las comunicaciones que permiten los avances tecnológicos, ha hecho que el mundo organizacional donde el sujeto realiza su modo de vida productivo, sea poblado por nuevas formas organizativas. Vemos que grandes organizaciones han ido transformando sus tradicionales estructuras jerárquicas, para irse aplanando y adoptando la forma reticular, haciendo para ello uso de la tecnología de la información.

Las funciones organizativas que caracterizaron las grandes jerarquías organizacionales se han ido fusionando unas con otras para dar paso a actividades, que al integrarse entre si dan lugar a los procesos, entendidos estos como la secuencia direccionada de un conjunto de actividades. Pero ese proceso administrativo gestado en el interior de las organizaciones, tiene a la vez un componente psicológico, ya que al integrarse las funciones y constituir actividades los funcionarios que realizaban dichas funciones se integraron unos con otros formando grupos. Al integrarse unas actividades con otras para dar lugar a los procesos, los grupos que corresponden a esas actividades se integraron entre si formando equipos, y estos equipos han ido desconfigurando la estructura funcional y burocrática, convirtiendo a la organización en una estructura por equipos. Produciéndose así organizaciones por procesos,

donde antes había organizaciones por funciones; y sociológicamente, formándose organizaciones basadas en equipos donde había organizaciones basadas en funcionarios.

Otro cambio interesante, es que las empresas que caracterizan el mundo postmoderno, ya no son las manufacturas industriales que producen objetos, sino las nuevas empresas de servicios productoras de símbolos: conceptos, marcas, imagen, lo cual es explicable, puesto que en el mundo postmoderno donde la subjetividad cobra una significativa importancia, el mundo de las expectativas del individuo es un mundo subjetivo, y la satisfacción de las expectativas del cliente, es la satisfacción de las expectativas de su subjetividad.

Pero además, la organización actual debe enfrentar otras presiones del entorno tales como la responsabilidad social, que supone retribuir a la sociedad, los beneficios que recibe la organización, contribuyendo de forma efectiva a paliar los efectos negativos que muchas de las actividades de las organizaciones causan al planeta y a la humanidad. Igual importancia tienen los aspectos éticos, que no deben ser obviados por la organización ya que pueden dañar su imagen y destruir el espíritu de grupo de sus miembros.

En las organizaciones, las profundas transformaciones que se producen externa e internamente a cada momento, requieren una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio; de la necesidad de desarrollar capacidades para entenderlo y crear

mecanismos para administrarlo y manejarlo. El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca su naturaleza y consecuencias. Los cambios sustituyen lo conocido por incertidumbre, pudiendo generar un sentimiento de temor a lo desconocido que como efecto defensivo produce resistencia.

Bajo estas consideraciones, resulta conveniente plantearnos como punto de reflexión la posibilidad de manejar la resistencia al cambio, desde el individuo, entendiendo sus motivaciones, razones, temores, percepciones y una vez entendidas hacerlas extensibles a la organización como un todo. Al interiorizar que el cambio es un proceso que empieza en cada individuo y que genera un sentimiento de resistencia determinado por la personalidad, la percepción que cada individuo tiene del cambio y por el concepto que la misma cultura organizacional ha generado en cada persona que forma parte de la organización, se hace más fácil tomar conciencia de sus consecuencias, capacitarse debidamente para adoptar las medidas que sean necesarias y que permitan asumir el cambio como un proceso natural para trabajar de manera sinérgica en el logro de los objetivos que persigue ese cambio.

El espíritu del cambio organizacional, se puede llevar a cabo estimulando en cada individuo el deseo de ser líder fundamental del proceso para luego llevarlo a toda la organización. En consecuencia, es de gran importancia para las organizaciones conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios.

Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores. Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos. La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema en todos los niveles de la organización y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un nuevo contexto, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

Existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización ante el cambio. La premisa anterior permite destacar que la gestión organizacional tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad en el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha

radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos. Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

Podemos afirmar que quienes gerencian la organización deben estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia la organización, ser facilitador de los procesos, considerar prioritarios a quienes demandan nuestros productos o servicios, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos. Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permita la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro del mejoramiento continuo, sin perder de vista que para vivir en armonía debemos enfrentar el cambio con base en nuestros valores y metas.

Las organizaciones posmodernas deben asumir el cambio como parte de su cotidianidad, empleando para ello estructuras flexibles que les permitan adaptarse a la dinámica de los nuevos tiempos, y esto explica porque han ido quedando en el pasado, las organizaciones de estructuras rígidas, basadas en la autoridad, para dar paso a organizaciones flexibles, donde la autoridad viene dada por el conocimiento, con sistemas de comunicación abiertos, que les permiten considerar todos los factores internos y externos, y con disposición a asumir buenas prácticas organizacionales, sin aferrarse a recetas, puesto que no existen fórmulas únicas para el éxito.

Finalmente, debemos expresar que todo ello forma parte de la complejidad del mundo postmoderno, donde la organización debe definir su misión teniendo en cuenta que además de beneficios materiales, deberá respetar el entorno, buscar el desarrollo humano en todos sus niveles, y mantener la armonía universal. Para ello debe establecer objetivos cónsonos, y desarrollar una cultura organizacional basada en el respeto a cada individuo y en particular a la humanidad en general, desarrollando, ante el cambio, respuestas organizacionales adecuadas, proactivas y asertivas que le permitan aprovechar las oportunidades creadas por las presiones externas, sin dañar su entorno.

---

#### Referencias Bibliográficas

- Castell (1998). La Era de la Información. Alianza Editorial. España



## *El vocabulario soez: rebeldía juvenil o violencia*

Esther Z. Rosas Lobo  
erosaslobo@yahoo.com

De un tiempo a esta parte hemos visto como los improprios, mejor conocidos como “malas palabras”, se han convertido en los protagonistas de las conversaciones de distintos grupos etarios, profesionales y ocupacionales. El vocabulario soez ha encontrado un lugar en los titulares de la prensa local, regional y nacional, en los programas de televisión y hasta en los dibujos animados. ¿Por qué sucede esto? Para algunos como Dermadirossian<sup>1</sup> porque la libertad o la rebeldía juvenil se refleja de esa manera. Para otros, entre estos Ambar<sup>2</sup> porque se utilizan como desinhibiciones o modernismos.

Si hacemos una apreciación lingüística, nos encontramos con que en la ciencia del lenguaje no se le imprime valor moral a las palabras,

aun cuando se sabe que éste existe, pero como parte de un criterio social extralingüístico. Este último debe ser considerado con mucha más fuerza si partimos del hecho de que el lenguaje es una forma de conducta social (Halliday, 1982)<sup>3</sup>. En ésta intervienen los modelos sociolingüísticos de una comunidad de hablantes, el lenguaje de la familia, del grupo de amigos, entre otros, que influyen directamente en la conducta de los individuos.

Entonces bien, el uso de los improprios o “malas palabras” en una comunidad de hablantes es cuestión de los propios grupos lingüísticos, quienes le imprimen a la lengua un carácter particular, éste incluye el clasificar algunas palabras como desagradables. Las comunidades lingüísticas tienen el derecho de

<sup>1</sup> Eduardo Dermadirossian, quien escribió un elogio a las malas palabras.

<sup>2</sup> Dulce Ambar escribió sobre los malos modales y las agresiones verbales.

<sup>3</sup> Halliday, M. (1982). El lenguaje como semiótica social. La interpretación social del lenguaje y del significado. (Traducción de José Ferreira Santana) México: Fondo de cultura económica.

personalizar su lengua, en consecuencia de censurar socialmente el habla de sus semejantes. Lo curioso es que la vitalidad y versatilidad del lenguaje son capaces de hacer que las “malas palabras” de hoy no lo sean tanto mañana.

Tal como ha ocurrido con vocablos como “rata” o “marico” por mencionar sólo algunas, para no maltratar a mis lectores con otras más agresivas, que han adquirido nuevos semas gracias al uso que las comunidades de hablantes más jóvenes les han dado. Por ejemplo, hace algunos años proferir alguna de estas palabras a un semejante podía desencadenar un acto violento y la enemistad entre personas y familias por años; hoy en día se utilizan para referirse a la travesura de un amigo o amiga, en las conversaciones telefónicas, en el chat, entre otros lugares comunes para los más jóvenes. Esto evidencia que lo soez no escapa de la polisemia que cada comunidad lingüística le imprime a su vocabulario (Negron, 1999)<sup>4</sup>. Sin embargo, según el citado autor, no resulta fácil relacionar estos vocablos con situaciones chistosas o travesuras entre amigos porque una vez que asociamos un significante con su respectivo significado es difícil (aunque no imposible) establecer una nueva relación significativa, esto sobre todo en los sectores etéreos de mayor edad.

Ontológicamente, los seres humanos son seres lingüísticos, seres sociales que desarrollan sus acciones en el lenguaje, que crean dentro del lenguaje. Así pues, el

lenguaje es acción. A su vez, a través del lenguaje los seres humanos crean una imagen de sí mismos y modelan el mundo en el que viven. Entonces, el uso exagerado y hasta irreverente de impropiedades por parte de figuras públicas, en medios de comunicación masiva y en programas infantiles deja al descubierto la forma de vida que los individuos están escogiendo para protestar o para salvaguardar espacios, poderes, etc.

La proliferación del vocabulario soez refleja la degradación de valores en los ciudadanos y a su vez manifiesta violencia verbal, cuya distancia entre ésta y la violencia física es casi inexistente.

No cabe duda de que en algún momento todos hemos sido presa de las malas palabras y hemos sentido que ninguna otra habría ilustrado mejor nuestra emoción en un momento dado. Por ejemplo, cuando nos lastimamos no nos alivia ninguna palabra, pero como ayuda utilizar en ese preciso instante una de las no permitidas o calificadas como malas (Ruiz, 2008). Esto no está en discusión, ni pretendemos exterminar las malas palabras porque además no es una tarea que esté al alcance de nuestras manos. Lo que desde nuestro punto de vista resulta censurable es el uso de estas expresiones por figuras públicas, en diversos medios de comunicación, en dibujos animados y otros lugares comunes; por cuanto más allá de la mala palabra se esconde lo que se

<sup>4</sup> Manuel Negron (1999). La lingüística y lo soez.

quiere decir y hacer con ella como insultar, vejar, maltratar, etc.

Ahora bien, la larga lista de “malas palabras, “groserías”, “palabras indecentes” o como se les quiera llamar está vigente desde los comienzos de la fundación de las lenguas. El problema es que no son simples palabras que se utilizan para desahogar tensiones y molestias en privado, en casa o con amigos, entre amantes, etc., sino que éstas han irrumpido en los espacios públicos, llámense colegios, universidades, televisoras, medios impresos, etc., ya no con un inocente propósito solaz, sino para representar sin ningún decoro obscenidades, violencia, falta de tolerancia, etc.

El enfado, la liberación femenina, la superación de tabúes, la niñez, la adolescencia, la adultez, los procesos eleccionarios, el machismo, entre otros, no pueden servir de excusa para el uso de un vocabulario soez en los escenarios antes mencionados ni en los discursos de los altos funcionarios. Por cuanto, el vocabulario soez con frecuencia se profiere a un enemigo con una intencionalidad bien definida,

la violencia. Esta última en todas sus formas, sea verbal, no verbal, social, familiar, mediática, pública o privada, influye orgánica y psicosocialmente a los ciudadanos e inevitablemente afectan su calidad de vida.

Por ello, no resulta fácil comprender por qué se utiliza este tipo de vocabulario para dirigirse a niños, adolescentes, adultos, a las personas en general en escenarios cuyo acceso no está restringido ni se produce en horarios especiales, por el contrario es para el uso común, para los ciudadanos, para nuestros semejantes, quienes están siendo afectados psicológicamente de manera individual y colectiva, tergiversando los valores socialmente construidos, y desestructurando psicológica y afectivamente a las personas.

Toda persona posee valores, creencias y actitudes que orientan su actuación dentro de la sociedad. Ahora bien, cómo, cuándo y porqué cambian esas creencias y percepciones es justamente el dilema y el objetivo de una profunda investigación biopsicosocial.