

El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización

*Organizational change: elements, implications
and power struggle within the organization*

Kevin Duarte Gil ^I, Alejandro Arellano González^{II}

Recibido 24 de febrero de 2023; aceptado 19 de octubre de 2023

Resumen

El cambio constituye un fenómeno con el cual las organizaciones interactúan constantemente, sobre todo si persiguen su sobrevivencia. No obstante, su implementación puede dar lugar a conflictos dentro de la organización cuando es rechazado por alguno de los grupos que la conforman. Se llevó a cabo una revisión teórica del cambio organizacional y sus implicaciones, así como su relación con el poder en la organización. Para ello, se realizó una investigación teórica de tipo cualitativo con un diseño documental y alcance descriptivo. Los resultados muestran que es posible implementar el cambio organizacional a través de distintos modelos. Se concluyó que la implementación del cambio en una organización pueda dar lugar a una lucha de poderes, provocando un conflicto entre quienes buscan implementar el cambio y quienes lo rechazan.

Palabras clave: Cambio organizacional, Resistencia al cambio, Conflictos, Comportamiento organizativo.
Código JEL: D74, D23

Abstract

Change is a phenomenon with which organizations constantly interact, especially if they pursue their survival. However, its implementation can give rise to conflicts within the organization when it is rejected by any of the groups that make it up. The objective of this article is to make a theoretical review of organizational change and its implications, as well as its relationship with power in the organization. For this, a qualitative theoretical investigation of the documentary design type with a descriptive scope will be used. Through this research, it was found that it is possible to implement organizational change through different models and it was concluded that the implementation of change in an organization can lead to a power struggle, causing a conflict between those who seek to implement the change and those who reject it, although there are strategies to combat resistance to change.

Keywords: Organizational change, Resistance to change, Conflict, Organizational behavior.
JEL Code: D74, D23

.....
^I Instituto Tecnológico de Sonora. Estudiante de posgrado. Licenciado en Economía y Finanzas. Instituto Tecnológico de Sonora. Áreas de investigación: Desempeño organizacional, estudios y tendencias organizacionales. Contacto: kevin.duarte@potros.itson.edu.mx <https://orcid.org/0000-0002-3589-5858>

^{II} Instituto Tecnológico de Sonora. Profesor-investigador de tiempo completo. Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño. Instituto Tecnológico de Sonora. Áreas de investigación: Evaluación del desempeño organizacional, Gestión de sistemas de calidad. Contacto: aarellanog@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

Introducción

No hay nada tan estable como el cambio.
(Bob Dylan, 1964, citado en Shelton, R., 1986)

La supervivencia básica de los seres vivos depende de la obtención de nutrientes o de los insumos para producirlos, de la misma forma las organizaciones para sobrevivir necesitan mantenerse vigentes a través del tiempo, de otra forma acaban perdiendo competitividad y en varios casos, desapareciendo. Para evitar este desenlace, García y Campos (2010) apuntan a la necesidad del cambio, dado que este proceso permite a las organizaciones adaptarse constantemente a las condiciones de su entorno; usualmente volátil, incierto, complejo y ambiguo (Arango *et al.* 2022). Sin embargo, el cambio a menudo conlleva una lucha de poderes entre los distintos grupos que coexisten en las organizaciones; directivos, gerentes, consultores, comisiones internas, empleados, entre otros, quienes buscan dirigir o influir en el cambio de manera que sirva a sus intereses (Boonstra y Bennebroek, 1998), e incluso si les resulta conveniente, inhibirlo, es decir, resistirse al mismo.

Con el fin de comprender las implicaciones del cambio organizacional, este trabajo tiene por objetivo estudiar el significado de dicho término, describir algunos de los tipos de cambio organizacional que existen, analizar las teorías que explican el origen de este fenómeno, examinar algunas de las fuerzas que promueven y obstruyen el cambio en las organizaciones, indagar sobre algunos de los modelos que existen para la implementación del cambio organizacional, así como estudiar el rol del poder organizacional en los procesos de cambio.

Metodología

Este trabajo consiste en una investigación teórica cualitativa (Alvarez-Gayou, 2003), ya que se recogerán datos no numéricos como conceptos, ideas y descripciones; de diseño documental (Martínez, 2012), puesto que se consultarán fuentes escritas, y con alcance descriptivo (Hernández *et al.*, 2014). Se indagarán distintos aspectos relacionados al cambio organizacional, para ello, se efectuó una revisión de literatura con base en una consulta de artículos almacenados en bases de datos como *Redalyc* y *Google Académico*, así como de libros y capítulos de libros; fuentes donde se abordan los conceptos de cambio organizacional y poder en las organizaciones, eligiéndose aquellas que trataran los aspectos que fueron descritos en el objetivo del presente artículo.

Cambio organizacional

En la literatura especializada existen distintas propuestas sobre qué es el *cambio* organizacional, al no existir una definición universal del término. Esto, como indica Dawson (2003), se debe a la complejidad del fenómeno. Por ello resulta conveniente abordar distintas definiciones de este término para comprender a qué se refiere, como las que se verán a continuación.



La teoría organizacional reconoce que las organizaciones enfrentan constantemente el cambio (Malott, 2003). A partir de esta idea surge entre los teóricos organizacionales la necesidad en estudiar el cambio organizacional, que de acuerdo con Poole y Van de Ven (2004) puede ser definido como “una diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa” (p. xi). Tal definición concibe al cambio organizacional como la manifestación de una diferencia en una organización, que puede ser observada si se comparan uno o varios puntos temporales distintos. Un concepto en la misma línea es formulado por Dawson (2003), para quien el cambio organizacional se trata de “nuevas formas de organizarse y trabajar” (p. 11). Esta idea, simple y concisa, encapsula la esencia del cambio organizacional.

Por otro lado, Jones (2013) define al cambio organizacional como un “proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente, a un estado futuro deseado para aumentar la eficacia” (p. 273). En esta definición se presenta al cambio organizacional como un proceso; como una sucesión de fases. Así mismo, se concibe desde un punto de vista práctico: busca aumentar la eficacia de la organización, no solamente modificar su estado. De acuerdo con esta concepción, el cambio organizacional se convierte en una herramienta para la introducción de mejoras sustanciales.

Por su parte, Rodríguez (2008) identifica a los cambios organizacionales como “respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional” (p. 47). Este concepto reconoce que el cambio permite a la organización responder ante contingencias que amenazan su funcionamiento, posibilitándole adaptarse a las adversidades que pudieran influir sobre ella. Asimismo, el cambio organizacional presupone que a la organización le preocupa conservar el equilibrio organizacional, es decir, mantener un estado en el que todas las partes involucradas en la organización puedan trabajar sin que haya conflicto de por medio (Simon, 1970).

Tipos de cambio organizacional

Tomando en cuenta sus características, el cambio organizacional puede clasificarse de acuerdo a distintos criterios. Lewis (2019) en primer lugar lo ordena según su deseabilidad, es decir, en planeado y no planeado. El primero se trata del cambio que es inducido conscientemente por la organización de forma que pueda servir a sus intereses, mientras que el segundo se trata del cambio forzado en la organización por agentes fuera de su control, debido a lo cual, según León y Pomar (2022), puede llevar a la organización tanto a situaciones favorables como desfavorables.

Otro criterio clasificatorio expuesto por Lewis (2019) es el reconocimiento explícito del mismo, según el cual, el cambio organizacional puede ser discursivo o material. El primero se refiere a cambios solamente en apariencia (renombrar estructuras ya existentes, usar epítetos para resaltar supuestas cualidades, entre otros) cuya única función es crear la ilusión de cambio, mientras que los del segundo tipo son aquellos que efectivamente modifican procesos, prácticas, operaciones, entre otros, por lo que tienen un impacto real en la organización.



En cuanto al tamaño y alcance del cambio, éste puede clasificarse en cambios de primer orden; aquellos que modifican levemente la práctica normal de la organización, cambios de segundo orden; cambios radicales que transforman considerablemente la práctica normal de la organización, y finalmente cambios de tercer orden, los cuales que preparan a la organización para implementar el cambio continuo (Lewis, 2019). Así mismo, otra tipología expuesta por Lewis (2019) clasifica al cambio organizacional de acuerdo con su relación con la ocurrencia de otros cambios. Bajo este criterio se hallan los cambios múltiples; dos o más cambios independientes que ocurren al mismo tiempo, y cambios multidimensionales; cambios entrelazados que forman parte de un cambio de mayor orden.

De manera similar, Newton (2013) presenta una clasificación del cambio organizacional según su nivel de profundidad. Por un lado, se hallan los cambios transformacionales, que son aquellos que modifican en gran medida a la organización completa en aspectos como objetivos, procesos, estructura, cultura organizacional, entre otros. Por otro lado, se encuentran los cambios limitados, es decir, aquellos que por lo general tienen lugar solamente en un departamento o área específica de la organización y por lo tanto resultan menos riesgosos. Finalmente, se tienen los cambios con base en entregables; cambios basados en proyectos que generalmente sirven como apoyo a las actividades de la empresa. En concordancia con lo que ocurre en el caso de la definición del término, no existe una tipología del cambio organizacional unificada. Esta característica del cambio organizacional abona a la idea de que se trata de un fenómeno de estudio complejo, el cual ha sido abordado de distinta forma en publicaciones especializadas.

Teorías del origen del cambio organizacional

De acuerdo con Van de Ven y Poole (1995), y también Poole y Van de Ven (2004), existen cuatro teorías que explican por qué se originan los cambios organizacionales. A estas teorías los autores anteriores se refieren como *los cuatro motores básicos del cambio*. De acuerdo con la explicación de León y Pomar (2022) entre estas teorías se halla la evolutiva, la cual estipula que el cambio organizacional se da como producto de una competencia por la supervivencia entre las organizaciones que coexisten en un medio ambiente común. Es decir, tiene lugar un proceso de selección natural que determina la continuidad o extinción de las organizaciones participantes en esta lucha por la supervivencia, similar a la competencia que se da entre las especies de seres vivos de acuerdo con la teoría darwiniana.

Otra de las teorías enmarcadas entre los *cuatro motores básicos del cambio* es la teoría dialéctica (Poole y Van de Ven, 2004; Van de Ven y Poole, 1995). De acuerdo con esta propuesta, el origen del cambio organizacional es el conflicto, tanto al interior de una organización (entre los grupos que la conforman) como al exterior (con otras organizaciones). El cambio es percibido como una forma de armonizar las relaciones entre grupos antagónicos y calmar las disputas que de otra forma podrían llevar a que la organización desaparezca.

Por otro lado, dentro de la misma explicación se halla la del ciclo de vida (Poole y Van de Ven, 2004; Van de Ven y Poole, 1995). Este planteamiento estipula que el cambio organizacional es impulsado por las condiciones existentes en cada una de las etapas de



vida de una organización (inicio, crecimiento, madurez, fin). Lógicamente, en cada uno de estos momentos las organizaciones se comportarán de manera distinta respecto a su situación interna y externa.

Finalmente se tiene la teoría teleológica (Poole y Van de Ven, 2004; Van de Ven y Poole, 1995), la cual concibe al cambio organizacional como el fruto de la planificación por los miembros de la organización, con base en la definición de objetivos específicos, acuerdos y consensos, buscando como fines ulteriores la solución de problemas, el logro de objetivos organizacionales y la posibilidad de modificar estos últimos si así se requiere (esto último, una posibilidad que también es explicada por Pfeffer, 2000).

Fuerzas que motivan el cambio organizacional

Como se describió anteriormente existen cuatro teorías que explican el origen del cambio organizacional. Sin embargo, estas propuestas solamente se limitan a explicar el contexto en el cual sucede. De acuerdo con Jones (2013) existen cuatro motivos que llevan a una organización a mostrar interés o ver la necesidad de implementar el cambio. Por un lado, de acuerdo con el autor anterior, están las fuerzas competitivas. La competencia con otras organizaciones y la búsqueda de una ventaja competitiva son fuerzas que impulsan a que las organizaciones usen el cambio organizacional con el fin de asegurar su supervivencia o mejorar en aspectos que repercutan en su desempeño, como la calidad de los bienes o servicios que ofrecen, así como la eficiencia de sus operaciones.

Otro tipo de fuerzas mencionadas por Jones (2013) son las económicas, políticas y globales. Los entornos económico, político y social influyen constantemente sobre las organizaciones, por lo que estas deben constantemente adaptarse al estado de los mismos, tanto para aprovechar oportunidades que se abran. Por ejemplo, tratados económicos entre países, leyes más favorables para el comercio o aumentos en el consumo. Así como para hacer frente a amenazas que pudieran afectarlas (imposición de barreras arancelarias, disposiciones fiscales perjudiciales o cierre de fronteras internacionales, entre otros).

Por otro lado, se encuentran las fuerzas demográficas y sociales (Jones, 2013). Los cambios en las características de la fuerza laboral y los avances sociales en cuanto a equidad y abandono de estereotipos suponen para las organizaciones una necesidad de cambio en cuanto a estilos de gerencia, reclutamiento y desarrollo de personal. Las tendencias actuales en esta línea, que es posible apreciar en varios países occidentales, son, por ejemplo, la no discriminación en cuestiones laborales por motivos de género u orientación sexual. De igual manera, Jones (2013) explica que también se encuentran las fuerzas éticas. Ante las crecientes demandas gubernamentales, políticas y sociales para que las organizaciones fomenten las prácticas y conductas éticas entre sus miembros, el cambio organizacional se convierte en una herramienta para avanzar en esta línea.

Fuerzas que obstruyen el cambio organizacional

A pesar de los beneficios que el cambio puede traer a una organización, la implementación de los mismos puede encontrarse con resistencia por parte de quienes perciban que sus intereses se verán afectados. A continuación, se describen algunas de las fuerzas que,



según Jones (2013), tienen la capacidad de obstruir e incluso bloquear los cambios organizacionales, quien las clasifica por los niveles en que suceden.

En el nivel organizacional, una de las fuerzas que obstruyen el cambio es el conflicto relacionado al poder (Jones, 2013). Si un cambio organizacional genera luchas de poder y da lugar a rivalidades entre quienes buscan que éste sea implementado y aquellos que creen que sus intereses se verán afectados por el mismo, el cambio puede ser ralentizado o incluso detenido. Otra fuerza que obstruye el cambio a nivel organizacional es la discrepancia funcional, ya que las distintas áreas de una organización pueden tener una percepción distinta de las fuentes de problemas que motiven a la necesidad de cambios organizacionales, lo cual puede generar desacuerdos sobre cómo estos deben ser corregidos, y puede ser fuente de inercia organizacional.

Así mismo, otra fuente de resistencia al cambio en el nivel organizacional es la existencia de una estructura mecanicista, puesto que estructuras rígidas que no fomentan la adaptabilidad al entorno son generalmente impermeables al cambio. La cultura organizacional constituye otra fuente organizacional de resistencia al cambio, dado que los valores y normas que la conforman pueden obstruir la implementación de cambios organizacionales, sobre todo si estos últimos amenazan con modificar la cultura existente (Jones, 2013).

Otro nivel de resistencia al cambio organizacional se relaciona a los grupos que existen al interior de la organización (Jones, 2013). Una de las fuentes comprendidas dentro de este son las normas informales de conducta. Cuando el cambio organizacional amenaza con modificar las normas informales de conducta que han sido desarrolladas por grupos de la organización, estos últimos resistirán el cambio. Así mismo, una cohesión grupal demasiado fuerte puede impedir el cambio, ya que esta puede afectar la adaptabilidad de los grupos organizacionales y hacer que rechacen las modificaciones que se busque implementar. También existen fuentes de resistencia al cambio organizacional que se dan a nivel individual (Jones, 2013). Una de estas es la visión limitada de los miembros de la organización, consistente en la falta de comprensión sobre los beneficios que el cambio podría traer a esta última, originada por la evaluación sesgada y poco profunda que los individuos hacen del cambio en toda su magnitud, pues solamente se limitan a identificar cómo les afectará a ellos.

Una fuente más de resistencia individual al cambio son los temores e inseguridades de las personas; el miedo a que el cambio altere su lugar en la organización, el temor a que pueda ser fuente de despidos, que se les asignen labores distintas a las que desempeñan, entre otros. Así mismo los hábitos y costumbres con demasiado arraigo tienen la capacidad de obstruir los cambios organizacionales, dada la dificultad para modificar estos aspectos y que hay individuos quienes prefieren mantener el *status quo*.

Modelos para la implementación del cambio organizacional

La ventaja que tiene el cambio planeado sobre el no planeado es que la organización está en posición de conducir su implementación. Para apoyar esta tarea existen metodologías que permiten controlar el proceso de cambio, siendo dos de ellas el modelo de Lewin (1951) y el de Newton (2013):



a) Modelo de Lewin (1951)

Para que los cambios organizacionales puedan darse de manera efectiva y tener efectos duraderos, autores como Mintzberg *et al.* (1997), Robbins y Judge (2013), así como López *et al.* (2013) plantean la utilidad del modelo de Lewin, el cual estipula que el cambio ha de suceder en tres fases: En primer lugar, resulta necesario *descongelar*. Esta es una fase que consiste en superar las barreras mentales que impiden el cambio. Se debe generar a nivel individual, grupal y organizacional la percepción de que el cambio es algo necesario, pues lo que antes funcionaba, en el presente se ha tornado obsoleto y/o ineficiente. Para concretar esta fase, las fuerzas restrictivas en la organización (aquellas que pretenden resistir o impedir cambio) deben ser debilitadas en su magnitud, o bien, desplazadas por las fuerzas impulsoras (las que buscan introducir cambios en la organización).

Una vez roto el *molde* es necesario implementar el cambio, para reemplazar lo actualmente existente y contribuir a mejorar algún aspecto de la organización; que sea más eficiente, competitiva, innovadora, entre otros beneficios. Se recomienda que la implementación del cambio se haga con rapidez, dado que así habrá más posibilidad de que este proceso sea exitoso. Finalmente es necesario *recongelar*. Una vez implementado el cambio, para hacerlo permanente y duradero se debe estabilizar la nueva situación o *retenerla en el tiempo*, para que los cambios implementados se conviertan en la nueva norma de la organización. De no cumplirse con este paso, se corre el riesgo de que se reestablezca la situación que existía antes del cambio.

b) Modelo de Newton (2013)

Este modelo, de acuerdo con Newton (2013), busca presentar el cambio organizacional como un proceso ordenado y lógico que debe implementarse mediante una sucesión de seis pasos con los cuales se busca fundamentalmente introducir, consumir y mantener el cambio. La primera de las etapas es la *visión*, una fase donde es necesario definir con toda claridad qué es lo que se pretende lograr o a qué estado la organización aspira a llegar. Esta visión debe ser formulada por las personas adecuadas y comunicada al resto de la organización de una forma que pueda ser comprendida por todos.

A continuación, sigue la *definición*; una etapa donde es necesario describir completamente las acciones a realizar y los entregables a través de los cuales se va a implementar el cambio, así como la forma en que se obtendrá el apoyo y aceptación para su implementación. Una vez acabada la definición, sigue el desarrollo; una etapa que ha de preparar el camino para la transición hacia el cambio. En dicha fase se debe cumplir con los entregables que posibilitarán la introducción del cambio, así como evaluar y combatir la resistencia al cambio si es que la hay, obtener retroalimentación para el enriquecimiento y mejora del plan, entre otras tareas.

A continuación, viene la *transición*. Esta es la parte central del proceso. Es aquí cuando los cambios son implementados de acuerdo con lo planeado, según las facilidades preparadas en la etapa de desarrollo. La etapa siguiente es la *sustentabilidad*, una fase en la cual se refuerzan los cambios introducidos para que se tornen duraderos y perdurables, evitando que la organización regrese a su estado anterior. Finalmente, el autor considera una etapa de *aprendizaje*, en la cual es necesario recopilar el conocimiento que se obtuvo



mediante la implementación del cambio, con el fin de que sirva como soporte para la introducción de cambios futuros en la organización.

Es posible apreciar que el proceso en general descrito en el modelo de cambio de Newton (2013) resulta similar al modelo de Lewin (1951), pues en ambos se pueden encontrar etapas preparatorias para el cambio, etapas en las que se introduce el cambio, y etapas en las cuales el cambio se refuerza. La principal diferencia entre ambos modelos es que Newton (2013) propone una etapa anexa, en la cual se recopila el aprendizaje obtenido con la implementación del cambio. No obstante, Lewin (1951) describe más detalladamente el mecanismo que hay tras la tarea de vencer la resistencia al cambio. Ambos modelos, sin embargo, resultan propuestas claras y estructuradas sobre la forma en que se debe conducir un cambio organizacional planeado.

Estrategias para conducir el cambio organizacional

Tanto el modelo de cambio organizacional de Lewin (1951) como el de Newton (2013) subrayan la importancia de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones, antes y durante su implementación. Para ello, Kotter y Schlesinger (1979, como se citó en Robbins y Judge, 2013) plantean ocho estrategias que pueden ser utilizadas para tal fin por las personas encargadas de conducir los cambios. Estas estrategias pueden ser divididas en dos grupos según su nivel de benevolencia.

El primer grupo abarca cinco estrategias que muestran condescendencia con las personas en la organización. Buscan convencer, motivar e incluso entusiasmar a los miembros de la organización para que ocurra el cambio (Kotter y Schlesinger, 1979, como se citó en Robbins y Judge, 2013). La primera estrategia de este grupo es la educación y comunicación, que consiste en comunicar adecuadamente las implicaciones de los cambios en la organización de manera sus fines sean comprendidos por todos sus integrantes. Con esta táctica se logra, por un lado, disminuir la desinformación sobre los cambios que se plantea implementar. Por otro, sirve como medio para convencer de la necesidad de cambio. La comunicación es, de hecho, un punto crucial en el modelo de cambio de Newton (2013), donde se estipula que el cambio en la organización debe ser comprendido por todos los miembros de la misma.

La segunda táctica condescendiente se trata de la participación, es decir, involucrar en el proceso de cambio a quienes muestran o podrían mostrar resistencia al mismo, dado que al ser participantes es poco probable que expresen oposición. Esta estrategia puede tener la ventaja de enriquecer la decisión de cambio al aportar puntos de vista distintos en su definición, aunque podría consumir tiempo valioso o desembocar en una solución de *compromiso*, es decir, complaciente pero poco eficiente.

Asegurar el apoyo y compromiso de los miembros de la organización para la implementación el cambio es otra estrategia del grupo condescendiente. Entusiasmarlos por el cambio, combatir sus temores e inseguridades y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la organización pueden ayudar a esto. Una estrategia más en este grupo consiste en el desarrollo de relaciones positivas entre directivos y subordinados; que exista una relación de confianza, puesto que si los miembros de la organización confían en sus superiores el cambio puede ser fácilmente aceptado, incluso por aquellos más resistentes



a los mismos. Finalmente, la implementación de cambios que consideren la justicia para los empleados es otra táctica que permite reducir benevolentemente la resistencia al cambio, dado que un cambio justo tenderá a ser percibido de forma menos negativa por los miembros de la organización, facilitando así su puesta en marcha.

El segundo grupo consiste en tres estrategias que muestran desdén por los miembros de la organización. Con estos mecanismos no se busca convencer sobre el cambio, sino imponerlo sin considerar ningún otro interés más que el de los directivos o las personas encargadas de implementar el cambio (Kotter y Schlesinger, 1979, como se citó en Robbins y Judge, 2013). Una de las tácticas en este grupo es la manipulación y cooptación. La primera busca distorsionar la realidad, ocultar información relevante y esparcir rumores con el fin de reducir la resistencia al cambio. La segunda pretende poner del lado de quienes buscan implementar el cambio a líderes de grupos en resistencia, asignándoles puestos en la organización. Estas tácticas, si bien pueden resultar efectivas, deben ser utilizadas con cautela dado que si son descubiertas pueden causar un daño considerable a la confianza que los subordinados tienen a la organización.

Otra estrategia consiste en poner en puestos clave a personas que mostrarán poca o nula resistencia al cambio. Si bien esta táctica no resulta en principio polémica, cabe la posibilidad de que sea utilizada de manera ilegítima por directivos y altos mandos para desplazar a aquellas personas que pudieran alentar la resistencia al cambio entre los miembros de la organización y sustituirlas por quienes no supondrán una molestia en este proceso. Finalmente, la táctica más controversial de entre aquellas impositivas: la *coerción*, es decir, el uso de amenazas, humillaciones o agresiones para combatir la resistencia al cambio. Las ventajas y desventajas de esta estrategia son similares a las del uso de la manipulación y cooptación.

El poder en la organización y su relación con el cambio

Un elemento que ha suscitado interés en los estudios organizacionales es la cuestión del poder. De acuerdo con Ibarra y Montaña (1987) el estudio del poder guarda una estrecha relación con la evolución de las escuelas y teorías que se han dado a la tarea de estudiar a las organizaciones, pues este fenómeno obedece a la vez a una transformación en la forma en que la organización ejerce su poder sobre su personal. Así, las distintas teorías organizacionales que se formularon a lo largo del siglo XX, como la administración científica, la burocracia, relaciones humanas, entre otras, se caracterizan por promover el ejercicio de la dominación y poder de una manera característica y particular. Según French y Raven (1959, como se citó en Robbins y Judge, 2004) el poder en las organizaciones se puede clasificar en dos tipos:

I. Poder formal. Poder relacionado a la posición o cargo que ocupa una persona al interior de una organización, el cual emana de la autoridad o facultad para obligar o recompensar a otros individuos. Este poder se puede manifestar en tres subtipos:

- a) *Poder coercitivo.* Tipo de poder que se basa en el temor por la aplicación de sanciones o maltratos humillantes y/o degradantes que vulneran los derechos o la dignidad de las personas si se presentan resultados negativos en una organización.



- b) *Poder de recompensa*. Poder basado en la tendencia de las personas a aceptar recompensas o incentivos. La obediencia se basa en la expectativa de recompensas económicas o no económicas. Bajo este tipo de poder los individuos sometidos actúan para satisfacer su deseo por recibir beneficios.
- c) *Poder legítimo*. Poder basado en la autoridad que confiere a una persona el cargo que ocupa al interior de una organización. Los individuos subordinados a un cargo que ejerce el poder legítimo actúan motivados por la voluntad (genuina u obligada) de obedecer al superior.

II. Poder personal. Poder que se relaciona a las cualidades o características que posee una persona en específico, sin que necesariamente ocupen una posición de autoridad legítima. Entre los subtipos de este tipo de poder se hallan:

- a) *Poder del experto*. Poder que nace de la experiencia, habilidades o conocimientos que posee una persona. Un ejemplo de este tipo de poder es el ejercido por profesionistas al interior de organizaciones cuya actividad depende del trabajo prestado por estos expertos.
- b) *Poder referente*. Poder que nace de la identificación con un individuo el cual posee recursos o características personales que lo hacen destacar entre el resto (carisma, simpatía, respeto, entre otros).

De acuerdo a lo expuesto por García y Campos (2010), la fuerza de dominación se manifestará de distinta forma según el poder que tengan tanto el agente que busque influenciar a otros como aquellos sobre los cuales se busque proyectar dominación. Esta relación se muestra en la jerarquía de aplicación del poder planteada por Collerette y Delisle (1988, según García y Campos, 2010) en la que se plantean las siguientes formas de dominación según el nivel de poder que deba ejercerse:

- a) **Imposición**. Existe cuando el dominador tiene mucho poder y los dominados poco o nulo. Es posible ejercer esta forma de dominación tanto por medios legítimos - autoridad jerárquica, sanciones y recompensas-, como por medios ilegítimos mediante el uso de la fuerza.
- b) **Persuasión**. Tiene lugar cuando el dominador tiene mucho poder y los dominados poco. El dominador intenta imponerse, aunque por medios pasivos como la comunicación verbal.
- c) **Consulta**. Se da cuando el dominador tiene mucho poder y los dominados un poder un poco menor. Si bien los dominados pueden influir sobre la decisión del dominador, a fin de cuentas, se impondrá el poder del este último.
- d) **Cogestión**. Sucede cuando dominador y dominado tienen el mismo poder. Ambas partes deben llegar a un acuerdo para poder implementar cambios.
- e) **Presiones**. Ocurre cuando los dominados tienen un poder mayor que el dominador. Este último puede ejercer presiones sutiles para conducir a los dominados hacia donde desea.



- f) **Sugerencias.** Acontece cuando existe el dominador tiene un poder claramente menor al de los dominados. El dominador puede hacer sugerencias a los dominados para actuar de cierta forma, y como no está totalmente desprovisto de poder estos últimos le prestarán atención.
- g) **Ayuda.** Se observa cuando el dominador tiene un poder poco o nulo y los dominados acumulan mucho poder. El dominador deberá participar activamente al lado de los dominados para intentar cuando menos tener una ligera oportunidad de conducirlos hacia donde desea.

Si bien se pueden plantear críticas serias y fundadas al ejercicio del poder en una organización, se puede argumentar que sin el poder y la dominación no habría organización, dado que estas son las fuerzas que la mantiene cohesionada. En cuanto a su relación con el cambio organizacional, García y Campos (2010) afirman que existe una íntima relación entre el cambio organizacional y el poder, pues generar un cambio implica influir sobre grupos e individuos para hacerlos pensar y actuar de cierta manera. Esta lucha de poderes se refleja, por ejemplo, en el modelo de fuerzas restrictivas e impulsoras del modelo de Lewin (1951) para la implementación del cambio organizacional.


Conclusiones

A través del análisis de la información presentada es posible apreciar distintos elementos e implicaciones del cambio organizacional. Por un lado, se presentan algunas definiciones del término, ya que no existe un concepto global del mismo. Así mismo, se explican algunas tipologías de cambio organizacional utilizadas en la literatura especializada, así como las fuerzas que originan el cambio. También, se expone que hay varias fuerzas que motivan a las organizaciones para que implementen cambios organizacionales, así como fuerzas que resisten al cambio. Se explican dos modelos para la implementación efectiva de cambios organizacionales, así como algunas estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio en la organización. Finalmente se explica cómo se manifiesta el poder en la organización y la relación que tiene con el cambio organizacional.

Si bien lo ideal es que todas las personas y grupos que conviven al interior de la organización se muestren abiertas a los cambios, esto no siempre se ocurre así. Si el cambio no es aceptado por una fracción de la organización, su implementación puede dar lugar a conflictos entre, por un lado, las partes interesadas en que el cambio ocurra y, por otro, aquellas que buscan frenarlo. Es entonces cuando se da una situación de oposición entre, por un lado, el poder de imposición de las fuerzas favorables al cambio y, por otro, el poder de resistencia de las fuerzas antagónicas al mismo.

El modelo de la aplicación de poder de Collerette y Delisle (1988) demuestra que al interior de una organización pueden existir personas o grupos con más poder que el que su posición en la estructura formal de la organización les confiere naturalmente. En situaciones como estas; si se da el caso, los altos mandos de la organización tendrán poca o ninguna posibilidad de implementar el cambio. Incluso si logran hacerlo, lo más probable es que la situación degenera en un conflicto que puede llegar a cismar e incluso derrumbar la organización.



Dado que esta lucha de poderes puede desgastar e incluso derivar en problemas aún mayores para la organización, los mecanismos para la implementación del cambio organizacional, como el modelo de Lewin (1951) o el modelo de Newton (2013) incluyen en su estructura la necesidad de asegurar que los integrantes de la organización acepten o toleren el cambio. Para contrarrestar la resistencia al cambio existen estrategias tanto benevolentes como impositivas con los miembros de la organización, como las presentadas por Kotter y Schlesinger (1979). Si al final el cambio es implementado exitosamente, la organización podrá obtener los beneficios que potencialmente conlleva, como la adaptación al entorno o aumentos en la eficiencia o competitividad. 



Referencias

- Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Paidós.
- Arango, J., Rodríguez, E. V. y Zuluaga, L. V. (2022). Toma de decisiones en el entorno organizacional. *Semillas del Saber*, (edición especial), 109-116. <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/436/244>
- Boonstra, J. J., y Bennebroek, K. M. (1998). *Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120. <https://doi.org/10.1080/135943298398826>
- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. Trillas.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change. The contemporary experience of people at work*. Sage Publications.
- García G., y Campos, T. (2010). *El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional*. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, (46), 65-77. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/download/910/835>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Ibarra, E y Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de las organizaciones*. Trillas.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Kotter, J. P., y Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- León, J. G., y Pomar, S. (2022). *El proceso de cambio en las organizaciones y su efecto. El caso de una Organización de Seguridad Privada*. *Administración y Organizaciones*, 25(49), 27-54. <http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n49/Leon>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper y Row.
- Lewis, L. (2019). *Organizational Change. Creating Change Through Strategic Communication* (2ª ed.). Wiley-Blackwell.
- López, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., y López, G. L. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of Organizational Change. Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*. Context Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Prentice Hall.
- Newton, R. (2013). *Cambio organizacional*. Trillas.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y posibilidades*. Oxford University Press.
- Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (2004). Introduction. En Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 374-397). Oxford University Press.



- Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Theories of Organizational Change and Innovation Processes*. En Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 374-397). Oxford University Press.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.a ed.) Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio* (4ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Shelton, R. (1986). *No Direction Home: The Life and Music of Bob Dylan*. Da Capo Press.
- Simon, H. A. (1970). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar.
- Van de Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>





Como citar:

Duarte Gil, K., y Arellano González, A. (2023). *El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/ALNI6658>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.