

CAMBIO Y GERENCIA DESDE LA PERSPECTIVA POSTCONVENCIONAL

CHANGE AND MANAGEMENT FROM THE POST CONVENTIONAL PERSPECTIVE

Rosa Cristabel Zárraga Hernández¹

Resumen

Este ensayo ubicado en el paradigma interpretativo y método hermenéutico el objetivo es reflexionar sobre el cambio y la gerencia desde la perspectiva postconvencional. Los cambios suceden, son impredecibles y ocurren en todos los contextos. La gerencia postconvencional es la principal encargada de superar las limitaciones surgidas en la modernidad y propiciar los cambios y el declive en los modelos convencionales porque tiene la responsabilidad de enfrentar los desafíos para dar paso a las concepciones y prácticas gerenciales emergentes de las organizaciones amparadas por la idealización del presente y el futuro. Es la gerencia desde la perspectiva postconvencional la llamada a convertirse en la articulación de un sistema donde las órdenes deben ser reemplazadas por las ideas, el conocimiento por el compromiso de lograr cambios que contribuyan con la transformación. Esto implica involucrarse con el talento humano de la organización promover valores de respeto, solidaridad, justicia, considerando lo afectivo, emocional espiritual y gerencial en correspondencia con la filosofía de gestión de la organización. Las decisiones que tome el gerente deben estar dirigidas a minimizar las posibles afectaciones emocionales que pueden presentarse como consecuencia de este proceso, por eso, hay que construir y deconstruir los nuevos comportamientos en la gerencia para darle paso a las transformaciones del hombre, organizaciones y de la humanidad.

Palabras clave: Cambio, Gerencia, Postconvencional, Gerente

Abstract

This essay located in the interpretative paradigm and hermeneutic method, the goal is to reflect about the change and the management from the post-conventional perspective. Changes happen, they are unpredictable and take place in all contexts. Post-conventional management is primarily responsible for overcoming the limitations that have arisen in modernity and promoting changes and decline in conventional models because it has the responsibility of facing the challenges to give way to the emerging management concepts and practices of the organizations protected by the idealization of the present and the future. Management, from the post-conventional perspective, is the call to become the articulation of a system where orders must be replaced by ideas, knowledge by the commitment to achieve changes that contribute to transformation. This implies getting involved with the organization's human talent, promoting values of respect, solidarity, justice, considering the affective, emotional, spiritual and managerial aspects in correspondence with the organization's management philosophy. The decisions made by the manager must be aimed at minimizing the possible emotional effects that may arise as a consequence of this process, therefore, new behaviors in management must be constructed and deconstructed to make way for the transformations of man, organizations and The humanity.

Keywords: Change, Management, Post-conventional, Manager

¹Doctora en Educación UCLA-UNEXPO-UPEL. <https://orcid.org/0000-0003-0918-2763>. dracristabelzarraga@gmail.com

Introducción

En la actualidad la incertidumbre, las desigualdades, la fragmentación social, el extremismo político, el cambio climático, la inteligencia artificial y biotecnología, plantean problemas éticos y están llevando a las sociedades a un punto de crisis para adaptar cambios urgentes. A causa de la pandemia del Covid-19, se desencadenó en las organizaciones una serie de cambios sociales, psicológicos, políticos y económicos. Así como también se difundió en el espacio laboral la digitalización. Todo esto generó modificaciones y flexibilización en torno a la gerencia de la organización y con ello la readaptación de varios procesos al reajuste de la nueva realidad, lo que trajo como consecuencia que los espacios físicos se expandieran a la virtualidad.

El trabajo dejó atrás sus prácticas tradicionales, abrió las posibilidades de reinventar, mejorar las maneras de trabajar y permitió la llegada de nuevos desafíos y necesidades tanto para los gerentes como para cada uno de los miembros de las instituciones. El área de recursos humanos representó un aliado estratégico principal tanto para las organizaciones como para los trabajadores a la hora de guiar a los gerentes y desempeñar un papel administrativo para asegurar la salud tanto física como mental (Palermo, Radetich y Reygades, 2020).

Debido a la creciente tasa de desempleos se generaron algunos cambios estructurales y la dinámica del mercado trabajo como consecuencia para los trabajadores la pérdida de las relaciones con los compañeros de trabajo y la renovación de las instituciones en cuanto a sus prácticas laborales con el fin de enfrentar la situación (Delgado y Medina, 2020). Este cambio en la vida de las personas impactó en forma directa a las organizaciones: muchas de ellas tuvieron que realizar ajustes en la nómina de su personal y salarial, reduciendo los horarios laborales, los sueldos u otorgando licencias.

En otros casos se presentó disminución en sus ventas y en su productividad lo que aceleró la transformación digital y con ello, las empresas se vieron obligadas a adoptar tecnologías y a realizar cambios en su cultura, en sus modelos de negocio y en sus procesos. Frente a esta situación diversa, la adaptación y la gestión del cambio en las organizaciones son fundamentales para superar con éxito cualquier dificultad u obstáculo que se presente (Nazar, 2022).

En efecto en el ámbito educacional las organizaciones han tenido a lo largo de los siglos la misión de formar a personas con diversas necesidades para responder a los diferentes cambios exigidos por el entorno. Con la pandemia se abordó el aprendizaje en materia de inclusión, pertinencia y las desigualdades educativas de todo el mundo. La mayor parte de las organizaciones con frecuencia enfrentan efectos del cambio en todos los niveles y a veces no comprenden la resistencia y no saben reducir el impacto tanto individual como de manera colectiva, lo que los lleva a comportamientos disfuncionales o frustración para lograrlos.

En este estudio se dará un recorrido de algunos cambios que enfrenta la gerencia en las organizaciones desde la perspectiva postconvencional para enfrentar los retos de la sociedad del siglo XXI. El marco teórico incluye la conceptualización, las implicaciones, limitaciones y para el gerente como promotor de cambios las posibilidades de lograr el éxito y las transformaciones necesarias del hombre.

Cambio.

La pandemia no sólo generó cambios en diferentes ámbitos de la sociedad, sino que también con ella emergió una nueva concepción del hombre y del gerente desde su condición humana para dirigir a las organizaciones o empresas según las necesidades de los trabajadores y requerimientos sociales para un mejor desempeño. Al mismo tiempo permitió reflexionar sobre los pensamientos, el perfil y las prácticas gerenciales desarrolladas, identificar cuáles no son vigentes y cuáles serían las estrategias más idóneas para garantizar el funcionamiento institucional considerando la incorporación de las tecnologías, implementación de la modalidad virtual entre otros.

Etimológicamente el cambio se define como “modificar, sustituir, intercambiar, reemplazar”. Adaptar o ajuste de una cosa a otra. Alterar la condición o apariencia física o moral de una persona a otra. Adquisición de lo necesario para acomodarse mental y físicamente a diversas circunstancias. Renovar o modificación de algo para mejorarlos. Pasar de un estado a otro. (Diccionario de la lengua española, 2005). También conducen a múltiples sinonimias como renovar, actualizarse, pasar de un estado a otro. Esta etapa comprende a través de los procesos y nuevos comportamientos.

Filósofos griegos en la antigüedad como Heráclito define el cambio como todo aquello que está en movimiento constante y en progresivo desarrollo, es la condición esencial de la vida, nada es absoluto, todo cambia por la condición real del universo. Para Parménides todo cambia, nada es absoluto, es una condición esencial de la vida. Otro filósofo es Aristóteles, quien plantea que sin cambio no hay tiempo (Massino, 1999). Es un concepto que desde el enfoque organizacional ha sido abordado por Taylor, Fayol y Weber, entre otros en diversas líneas de investigación y teorías organizacionales

A nivel organizacional son aquellos que implican generar los espacios para que los miembros de la institución se renueven y en consecuencia la institución. Esto supone plantear de manera que los gerentes como principales agentes de transformación y todos los actores de la organización lo asuman le den significado

de manera colaborativa. Los cambios en las organizaciones ocurren en un proceso de construcción y desconstrucción permanente a través del tiempo con la crítica de las diversas épocas. El cambio no es sólo una elección también puede ser una obligación o imposición. En todo caso sea cual fuere el origen, los esfuerzos de cambio exigen gerenciarlos.

En el ámbito de las instituciones educativas también han tenido a lo largo de los siglos la misión de formar a personas con diversas necesidades para responder a los diferentes cambios exigidos por el entorno. Los cambios en las Universidades deben basarse en el mejoramiento de la calidad, la cual sólo se podrá lograr a través de la superación del talento humano, por eso es preciso tomar en consideración los aportes de cada integrante, por cuanto son los protagonistas de este proceso para lograr el objetivo.

Para Senge (2000) los cambios son las modificaciones importantes en las creencias de los individuos y en las estructuras de las organizaciones. La complejidad de los cambios se evidencia, por una parte, en factores exógenos como recursos, tiempo, espacios, el estilo de liderazgo del agente de cambio y el clima organizacional y en los factores endógenos inherentes al ser humano como las habilidades, experiencias y conocimientos, vinculados a la transformación personal.

Por su parte Sotillo (2006) lo define como las nuevas formas, saltos cualitativos, modos de ver para comprender la realidad y mejorarla. Implica que cada persona tome conciencia previa, tenga compromiso con las reglas y apoyado en el conocimiento decida en un acto racional. Son las modificaciones importantes en las creencias de los individuos, en las estructuras de las organizaciones para fomentar la cultura de colaboración entre líderes y miembros de la institución.

Los cambios en el plano personal son los estados o variaciones que se pueden producir en cada individuo como también son indispensables en las organizaciones lo que conlleva al proceso de adaptación. Esto supone indagar sobre esa posibilidad de proliferación de la persona, como producto de la atenuación o incremento de las

condiciones físicas, emocionales, racionales e intuitivas y como resultado el autodesarrollo (Sánchez, 2000).

Así como es posible encontrar organizaciones o empresas dispuestas a producir cambios para mejorarse también se encuentran aquellas que no tienen el más mínimo interés para hacerlo puesto que su nivel de comodidad les permite ver sólo lo que ya conocen, no corrigen los errores a favor de su desempeño o al intentarlo no superan las expectativas (Argyris, 1999). Otras no quieren cambiar porque no entienden el cambio o no disponen de las herramientas adecuadas para hacerlo efectivo (Deutschman, 2008).

Entre las causas de fracaso más habituales están los esfuerzos que proceden de gerentes o líderes no alineados los cuales producen un impacto negativo sobre el resto de la institución (Duck, 2002). Algunas expresiones de algunos trabajadores cuando no aceptan los cambios en una organización son: no tenemos tiempo ni ayuda para eso o se presenta una actitud tácita de los directivos o gerentes, como también algunas incongruencias entre la conducta y los valores que defienden o la guía y el apoyo es inadecuado.

El contexto de la educación superior en Venezuela también ha estado expuesto a cambios y problemas que han limitado la posibilidad de incorporarlos organizacionalmente, por ejemplo, la masificación y diversificación de este sistema, el desafiante crecimiento a pesar del esfuerzo realizado es insuficiente y debido a estas dificultades existe un alto índice de abandono de estudiantes de los primeros semestres. Las escuelas han estado sujetas a continuos cambios y a pesar de los avances conseguidos, los procesos no llegan a ser completamente exitosos. También los desarrollos de las tecnologías han dado cambios en las estructuras organizacionales y al mismo tiempo han condicionado un perfil global del gerente con mayor capacidad de adaptación.

Otras de las limitaciones que se pudieran encontrar en un proceso de cambios para lograrlo organizacionalmente o individualmente se encuentra la resistencia al no manifestar interés para desarrollar este proceso, las decisiones

inflexibles de la estructura jerárquica, las limitaciones de presupuesto, falta de capacitación, escasa disponibilidad de tiempo para comunicarse, la burocracia en los trámites administrativos, actitudes defensivas para lograrlos en el momento de incorporarlos, como también la mayoría de las personas se les dificulta aceptarlos por contar con un nivel común de conocimientos y capacidades y les resulta difícil dar apoyo.

También en los procesos de cambio de las organizaciones educativas (Ferrer, 1998) se presentan algunos obstáculos, tales como la manera cómo piensan y actúan algunos miembros y su nivel de comodidad no les permite ver las cosas como realmente son, sino como estamos acostumbrados a verlas. Algunos se involucran voluntariamente en el proceso, otras se ponen en la barrera y no participan y se encuentran aquellos que son los resistidores naturales, los que para todo consiguen un, pero. El reto es cómo educarlos para que conozcan los beneficios.

Gerente del Cambio

Con el desarrollo de las tecnologías surgieron cambios en las estructuras organizacionales y al mismo tiempo condicionó el perfil global del gerente con mayor capacidad de adaptación. Las recientes crisis y caídas financieras y de organizaciones que se han presentado en el mundo han ocurrido por no enfrentar los cambios por falta no sólo de una visión de responsabilidad en lo social, sino también de ética. Algunas personas no han tenido claros sus valores ni sus principios. por eso se busca en los nuevos gerentes no sólo su capacidad académica, sino también la experiencia en los negocios.

La escasez de talento no es algo nuevo en el mundo ni en Venezuela, por eso cada día son más las personas que se buscan para gerenciar las organizaciones como también que reúnan los requisitos para ocupar esos cargos, y se espera que en los próximos años se siga acentuando esa brecha, por la demanda de economías emergentes. Dado el contexto actual y a medida que se acelera la necesidad de cambio, las organizaciones requieren de gerentes líderes que actúen como agentes que puedan empatizar y guiar a sus colaboradores en este proceso.

Los desarrollos de las tecnologías han dado cambios en las estructuras organizacionales y al mismo tiempo han condicionado un perfil global del gerente con mayor capacidad de adaptación.

Gestionar adecuadamente los sentimientos de resistencia por parte de sus equipos, se torna fundamental para evitar consecuencias negativas entre el personal de la Institución, estrés, frustración e inestabilidad emocional- sino también para la organización, menor productividad, incumplimiento de objetivos y pérdida de clientes. No se trata de una tarea exclusiva de los especialistas en gestión del cambio los gerentes también deben ser los conductores y promotores de los cambios en las organizaciones.

En ese sentido, es vital el apoyo y el acompañamiento para facilitar y lograr la implementación exitosa, minimizando la incertidumbre que todo cambio genera porque estos suceden a una velocidad acelerada por eso la necesidad de gestionarlos en las organizaciones adecuada y oportunamente y los colaboradores de este proceso deben comprender que es un proceso por lo cual deben transitar de manera permanente (Nazar, ob.cit).

Los problemas complejos como el estrés se han presentado como una oportunidad para reorientar a los gerentes para enfrentar las tendencias administrativas y dar respuestas a la sociedad. Implica establecer criterios para tomar decisiones considerando los aspectos éticos, universales en una sociedad globalizada. Las recientes crisis, estafas y caídas financieras que se han presentado en el mundo han ocurrido por falta no sólo de una visión de responsabilidad en lo social, sino también de ética. Las personas no han tenido claros sus valores ni sus principios. Eso es algo que se está buscando en los nuevos gerentes y no sólo su capacidad académica o experiencia en los negocios.

Gerencia Postconvencional

Como todo ente social, el aparato gerencial sumido en la complejidad, la incertidumbre y la violencia, requiere conjugar la adaptabilidad, la innovación y el compromiso. Del mismo modo como las personas y los colectivos poseen una

identidad también la gerencia. Frente a escenarios de cambios y complejidades del entorno de la gerencia de las organizaciones postconvencionales deben influir en cada individuo y en sus relaciones en el ámbito personal, social, económico, emocional, reinventar las estrategias para enfrentar los retos y desafíos y enfocarse en la innovación.

Obedece a necesidades y requerimientos de la organización para mejorar su capacidad de respuesta, agilidad para crear, estructuras más preventivas que correctivas basadas en la resignificación del ser humano las cuales se puede lograr a través de la superación del talento humano de lo contrario no se producirá. El reto para la gerencia de las organizaciones postconvencionales es entender, anticipar y, en consecuencia, actuar frente a cambios que ocurren y siguen sucediendo de manera vertiginosa, no sólo por el tiempo que transcurre desde que un acontecimiento se genera y concluye, sino por el corto lapso entre estos y el siguiente y cuyo impacto es, además, territorialmente amplio diferente de otros humanos.

Por ello la formación del gerente del siglo XXI debe estar basada en la humanización como elemento esencial (Vitriago, 2017). Ante estos desafíos, la gerencia está llamada a obtener una identidad propia que responda a sus propias creencias y significados, para así incrementar la capacidad de adaptación a los nuevos valores emergentes, de innovación en cuanto a estrategias y procesos que impriman mayor dinamismo y efectividad y el compromiso de las personas con sus propias convicciones, siempre y cuando sean compatibles con los intereses colectivos. Todo ello para responder a los retos de la gerencia como es garantizar la efectividad en sus modelos de gestión, obtener la legitimidad social de sus actividades y procurar la trascendencia de sus miembros.

Reflexiones conclusivas:

Los cambios suceden, son impredecibles, les ocurre a todas las personas del mundo, a gerentes, trabajadores, organizaciones y sociedad en general. Todos podemos experimentarlos, dependerá de cómo logramos enfrentarlos. De allí la

importancia que los gerentes desde su condición y calidad humana reúnan las competencias personales para garantizar el progreso tanto de las personas que dirigen como de la institución donde laboran. Tanto el cambio como la gerencia en las organizaciones se requieren de gerentes que los habilite para liderar y hacer frente a las complejidades del entorno mediante la integración continua en procesos colaborativos y de aprendizaje institucional.

Desde las organizaciones postconvencionales el mando y control deben ser reemplazado por prácticas reflexivas, capaces de hacer frente a imprevistos, incertidumbre, contingencias, riesgos. Más que los productos, los procesos en la organización importa las personas, la calidad de las relaciones que establecen entre ellas y en manos del gerente está el desafío de lograr flexibilidad estratégica. Para ello se debe reflexionar colectivamente sobre aquello que se debe preservar y lo que se debe cambiar y demostrar las habilidades directivas buscando desarrollar la escucha, la apertura y la anticipación, sin perder el camino para innovar frente a entornos cambiantes y complejos (Spoerer y otros, 2017)

Las organizaciones que no sostiene el cambio acaban por verse en crisis, pero ya sus opciones son muy limitadas y con frecuencia decaen a pesar de su dedicación. La fuente del problema está en la manera de pensar, si éstas no cambian, cualquiera aportación dará como resultado las mismas improductivas acciones. La postmodernidad como movimiento de deconstrucción y capacidad liberadora son aspectos que el gerente actual puede aplicar en sus prácticas gerenciales en función de los cambios en organizaciones postconvencionales como también desde la concepción humana considerar al hombre en toda su esencia.

En el contexto de las Universidades no es la primera vez que ha necesitado cambiar y algunas no han tenido éxitos. Son estas las llamadas a dar respuestas a las exigencias de la sociedad a la cual sirven. Se debe estimular la manera de pensar y retar a sus miembros para adquirir nuevas y mejores formas de aprender. Por ello el gerente que desee lograr cambios en la organización debe comunicarse de manera efectiva para lograr los canales internos.

En el devenir de las organizaciones postconvencionales el gerente como agente principal de cambios le corresponde contribuir con el racionamiento ético, moral y gerencial. Significa ejercer la función de líder para lograrlos. Desde la concepción socrática, humana e individual, debe conocerse, valorarse internamente y con su ejemplo pueda promover los valores que contribuyen con el bienestar del hombre y la sociedad.

Así como también tomar conciencia de las personas que integran la organización que dirige, de sus posibilidades y capacidades y trabajar en función del progreso institucional e individual. En la actualidad importa, más que los productos, los procesos, más que las personas, la calidad de las relaciones que establecen entre las prácticas reflexivas requiere valorar y desarrollar nuevas formas de saberes vivenciales: emocionalidad, sedimentación de experiencias, expresividad. Más que conocimiento y competencias, la gestión del cambio requiere de actitudes pertinentes flexibilidad, apertura.

En ese sentido el futuro de la gerencia en las organizaciones postconvencionales seguirá siendo el de prepararse para seguir enfrentando los cambios constantes, innovando, creando mejorando la competitividad. Todo ello representado por gerentes que asuman prácticas gerenciales centradas en las necesidades de la personas o calidad humana, trato igualitario a todos los miembros de la organización, diseño de estrategias a largo plazo, manejo de la credibilidad y confianza, conformación de equipos multidisciplinarios en constante evolución. El cambio y la gerencia desde la perspectiva postconvencional constituye un factor esperanzador para las transformaciones humanas, las organizaciones y la sociedad en general.

Referencias

- Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Granica: Buenos Aires.
- Baliandier, G. (1983). Teoría del desorden y del Caos. Disponible: <http://archivos.juridicos.unan.mx/www/bjv/libros/2/517/8.pdf>.

- Delgado, M. y Medina, L. (2020). Rol de recursos humanos en el marco de la pandemia del COVID-19. Trabajo de Grado. Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia
- Deustchan, A. (2008). Cambiar o morir. Tres claves para lograr el cambio en el trabajo y en la vida. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Diccionario de la Lengua Española (2005). Madrid: Calpe S.A. Vigésima segunda edición.
- Duck, J. (2002). El monstruo del cambio. Argentina: Ediciones Urano, S.A.
- Ferrer, O. (1998). Prerequisitos para el éxito en un proceso de cambio y transformación institucional. En inventando el futuro Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Dirección de planificación Universitaria.
- Indriago, I. (2010). La gerencia del siglo XXI ¿será más humana? Debate, IESA, 1(6) Disponible: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=1233>
- Martínez, R. (1999). Introducción. Revista Iberoamericana de Educación (OEI), 21, 9-14.
- Massimo, R. (1999). El origen y evolución ante Darwin. Facultad de Ciencias Económicas y sociales. Caracas: Fondo Editorial Tropykos
- Nazar, G. (2022). Principales tendencias de gestión del cambio para el 2022 [Documento en línea] Disponible: <https://www.bdoargentina.com/es-ar/blogs/change-management/febrero-es/principales-tendencias-de-gestion-del-cambio-para-el-2022>
- Palermo. H., Radetich, N. y Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnología digitales: Sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciburg. Revista Latinoamericana de Antropología del trabajo, 4(7).

- Sánchez, H. (1997). Autodesarrollo: estructura académica e instrumentación curricular. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Bicentenario de Aragua (UBA)
- Sotillo, R. (2006). La esencia del cambio.
Disponible:<http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/10-gestion-de-cambio-y-como-romper-paradigmas.htm>
- Spoerer, S., Vignolo, C., Depolo S y Matías C. (2017). Desafiando la competitividad: Transformación organizacional, innovación y desarrollo directivo. Trend Management Edición Especial, 1(7). Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile. Disponible: https://en.carlosvignolo.com/_files/ugd/562659_f3c7ca18ce5d46e8a2384be05c6a91a0.pdf
- Vitriago, L. (2017). Gerencia en el marco de una calidad educativa para el rendimiento académico en las instituciones. Revista Cien