

## Elementos teóricos del proceso de cambio

Mirian Escalona Fuenmayor y Jesús López\*

### Resumen

Los procesos de cambios como todos los fenómenos dinámicos asumen una serie de etapas para alcanzar un determinado resultado. El hecho que los resultados son diferentes a la suma de los elementos que se han incorporado en su conformación significa la producción de hechos sinérgicos derivados de la suma de valores agregados de los actores participantes como los patrocinantes, los agentes, los sujetos activos y los abogados. Este estudio documental busca colocar en el escenario los aspectos básicos de la estructura de los cambios para una posterior explicación de la dinámica de los mismos.

**Palabras clave:** Cambio, desaprendizaje, sistemas, causalidad, desequilibrio.

### *Theory Elements of Change Processes*

### Abstract

Change processes as all dynamical phenomenal takes on a sequence of stage for be enough outcome. The fact that outcome are different at sum of elements that incorporate conformation as production synergy fact derives of sum value aggregate of actors as: patrons, agents, active members and lawyers. This article documental search for be place in scene basic elements of change structure for explication subsequence to dynamic them.

**Key words:** Change, unlearning, system, causality, unbalance.

### Introducción

Cuando se inicia la construcción de un discurso escrito que se enmarca dentro de lo que ha dado en llamar "El ambiente del cambio", se tiene una tarea perspicaz y detallada. Es-

tos rasgos se deben a la relativa escasez del tema en el idioma hispano; y la dificultad para abordarlo desde sus simientes por lo complejo y multidisciplinario de la temática.

Sin embargo, haciendo gala de un esfuerzo intelectual que permitiese

\* Programa de Doctorado en Ciencias Humanas, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia.

obtener un abordaje poco convencional, con menos sesgos técnicos y más interpretación subjetiva se utilizaron, sobre todo, las estructuras ínter subjetivas de la ciencia. El hecho fructificó en un texto que se destaca por sus características personalizadas.

Es una realidad en la cual el mundo vive una diversidad de procesos de cambios, como antes la humanidad no lo había experimentado. Esto es conveniente en el momento actual de las distintas sociedades, como un recurso de gran riqueza para la experiencia científica en el área. Las sociedades tienden a convertirse en un relevante laboratorio para la indagación y la producción de resultados informativos sobre ellas mismas. No obstante, el uso y abuso continuo sobre el tema hace que se haga inevitable volver a las raíces teóricas iniciales que lo fundamentan. De allí que, para comenzar como una mera práctica exploratoria sobre el tema, en el contenido textual elaborado y explícito en las páginas siguientes se mencionen tópicos como: La estructura del cambio, el cual proporciona el esquema que orienta los siguientes puntos abordados como la naturaleza del cambio, el cambio como proceso y, los sujetos del cambio y sus roles.

Sin buscar de alguna manera hacer exaltación sobre los puntos tratados, de manera de convertir el texto en un recurso sin igual dentro de la temática; se planteó el deseo modesto de proporcionar un aporte de interés

para los estudiosos del área. En el resultado se espera haber logrado esta última aspiración.

Sin mayores referencias, hay un acercamiento, de esta manera, a los elementos que respaldan como teoría las transformaciones de cualquier modalidad organizacional o personal.

## 1. Estructura del cambio

La superación del proceso del Cambio y la generación de un nuevo paradigma para su vigencia, tiene que ir acompañada de un *dominio sobre el miedo*. Además, resulta interesante señalar que el desgaste prescindible de energías en la victoria sobre nuestros temores, deberían ser empleados en el proceso constructivo de transformación real, el cual si es esencial cuando la misma realidad se empeña en anunciarlo.

De todas formas mucho de los modelos que las personas colocan en funcionamiento se encuentran sobre la superficie de lo real, lo cual significa que ellos son ilusorias, al hallarse en una esfera que donde lo verdadero no se hace notorio a través de los sentidos y le da paso al inconsciente para manifestarse. Sus límites no son los de la conciencia y, por tanto, ellos se encuentran ocultos; cuando de analizar las apariencias reales se trata. Por eso resulta necesario, y, por lo mismo, Senge indica "como una de las disciplinas que hay que dominar, el pensamiento sistémico; precisamente para entender mucho de esos

patrones o paradigmas que impiden obtener los resultados deseados, Senge(2000:13).

Considerando los párrafos anteriores, los estudios de Conner, revelan que es esencial hacer previamente estas preguntas:

a. ¿Por qué no todas las personas se adaptan con la misma velocidad y efectividad al cambio?

b. ¿Por qué no reacciona de la misma manera ante crisis de tamaño y naturaleza similares?

La respuesta debe estar en algunas características comunes que permiten tener una mayor posibilidad de absorción. "La primera de ellas es la asimilación" Manrique(1996:197).

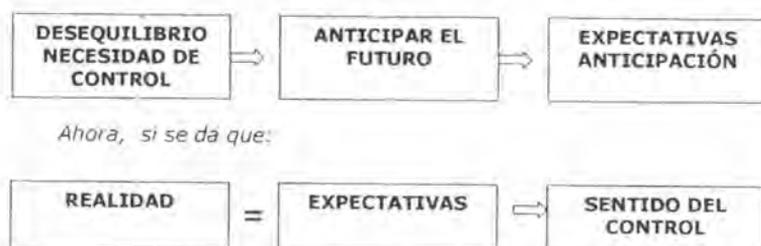
En referencia a la asimilación, esta expresa la capacidad o habilidad para regresar a situaciones de normalidad después de una crisis. Y como los cambios se distinguen por estar conformados por estados críticos, que afectan a instancias de la sociedad o a toda ella, entonces ese poder de asimilación es prioritario en las transformaciones de todo tipo. En consecuencia es él necesario; por-

que, al salvar los obstáculos de la crisis para volver al equilibrio, se superan los efectos destructivos del cambio, y se logran los objetivos buscados con mayor efectividad.

Así, esquematizando, Tabla 1, la estructura del cambio vinculada a la asimilación; ella se halla soportada por factores de enorme importancia, según Conner; y los cuales son: La Resistencia; La cultura y el compromiso, por el lado de los elementos refractarios de esa asimilación. Mientras, por el lado de los elementos que la contienen en su seno se encuentran: la naturaleza, el proceso y los roles del cambio (protagonista del mismo).

Como los elementos refractarios van apareciendo progresivamente, tras la superación de siguiente, sus explicaciones pueden ser consideradas integradoras; en un proceso importante de expresión, a largo plazo, conducente al fortalecimiento y consolidación de las transformaciones. Pero, lo más importante es que esta dinámica expresiva es el resultado de otro proceso, cuyo dinamismo se

Tabla 1



otorga la asimilación misma. Por ello se pasara a manifestarse detalladamente de cada una de ellos.

## 2. La naturaleza del cambio

El Cambio surge de un desequilibrio; que pudiera existir entre las capacidades que un individuo o un grupo de individuos tiene para enfrentar los retos que se le presenten, y el tamaño de estos últimos cuando aparezcan. En principio el individuo o el grupo social "es tan fuerte como la más débil entre las habilidades poseídas y la voluntad de usarlas" Manrique (1996:198).

El desequilibrio indica que si ambos son iguales, tanto las habilidades como las oportunidades o peligros se uniformizan (desafío en general); consecuentemente no hay terreno abonado para el cambio.

Si existe confianza en las habilidades y voluntad que se poseen; esto genera un sentimiento positivo de comodidad, encausado por una sensación de control y no por el alcance obtenido en los objetivos trazados.

Pero, valdría hacerse la siguiente interrogante: ¿Cuánto realmente se logra recuperar de la sensación de control deseada?. En la realidad, esto corresponde a tener la magia de un prestidigitador; es decir buscando conocer previamente el futuro.

Existen, en efecto, varios mitos con respecto a los cambios; que en la praxis cotidiana se han mostrado como poco creíbles. Lo que si parece

ser cierto es que la más importante es la capacidad destructiva del proceso de cambio para quien o quienes lo experimentan, y no la cantidad de recursos empleados en él. Manrique propone la siguiente afirmación "Somos más vulnerables, cuando nos sorprende ser sorprendidos" Manrique (1996:199).

Como el tamaño del proceso de cambio depende de las expectativas que se tenga con respecto a él; no resulta imprescindible realizar fuertes y profundos ajustes, cuando se alteran suavemente las expectativas que se tienen. Ahora bien, el sentimiento de control buscado se logra cuando son iguales las expectativas a la realidad observada. Esto da respuesta a la interrogante efectuada con anterioridad. Lograr el conocimiento anticipado o presunción de las expectativas es importante; porque ello conlleva a que no se presenten molestias durante la trayectoria del cambio, y se busque como vía de escape la resistencia al mismo.

Pero, asimismo surge otra pregunta; y es la que sigue: ¿Qué cosa o persona debemos controlar?. Para ella, Conner a su vez presenta, también, como respuesta que deben ser controlados los eventos que afectan a las personas; y no se logra ello, por lo menos controlar a la gente involucrada en ellos, cuando las expectativas están sobre dimensionadas. Estos planteamientos al resumirse pueden dar origen al esquema que continúa; Tabla 2.

La práctica real expresa que al inicio del proceso de cambio, tiende a

Tabla 2



Fuente: Manrique, F. (1996) "Un cambio de época no una época de cambio", Ed. Mc Graw-hill, Bogotá, p. 199.

visualizarse una cierta resistencia a transformaciones, la cual va a estar condicionada por la envergadura de las mismas. La respuesta, a esa sensación de debilidad a cambiar, es que la persona es propensa a adecuar la realidad a sus expectativas; y lo hace a través de modelos o representaciones mentales no explícitas, no concretas. Esto está fielmente reflejado en la expresión: "la persona siempre ve lo que ella quiere ver, porque cree en ello".

Después de considerar todo lo señalado, pueden establecerse las siguientes líneas conclusivas: "En la naturaleza del cambio es importante entender que la asimilación es el proceso de ajustar las implicaciones positivas o negativas de un cambio mayor de expectativas" Manrique(1996: 200). En efecto, el uso de recursos de manera amplia en los cambios hace que sus costos sean elevados; tanto porque es necesario aminorar la energía intelectual usada, como el estrés psicológico y la capacidad física que el mismo requiere.

Basado en lo anterior, se establece que sólo en los cambios denominados

macro deben inevitablemente variar todas las personas involucradas; mientras en los micro, la transformación es solo personal. Sin embargo, cuando se trata de los primeros se hace necesario que su logro se alcance buscando que ellos, o sea los cambios macro, sean percibidos como micros por cada uno de los individuos. Esto último es importante a nivel organizacional, porque se requiere una percepción clara de los efectos del comportamiento personal en los argumentos de orden organizacional. Sin esto el cambio es simplemente una práctica mental, que no se materializa. Y para que esto no suceda resulta inevitable recurrir a nuestras habilidades comunicacionales y creditivas, las cuales juegan un papel crucial ante esta característica natural del fenómeno cambiante. Así, como punto sináptico de este aspecto, es requisito primordial, para llevar a efecto los cambios, la presencia de un liderazgo que aproxime al individuo a las más importantes temáticas del país. Inclusive debe hacerse real la incorporación de los estudios sobre la gerencia del cambio a

nivel de las principales universidades.

Por último, no es posible evadir expresarse sobre los cambios simultáneos o traslapados, sobre los puntos de asimilación de las personas sometidas a ellos. Desde luego que resulta inexplicable su omisión, porque ellos "tienden a sobre cargar el sistema" Manrique(1996:201), produciendo confusión y enorme rechazo al proceso mismo.

### 3. El cambio como proceso

La estabilidad en las sociedades organizadas, en las acciones y en las ideas de las personas, no es un rasgo permanente. Si bien, esa estabilidad puede tener una duración prolongada, ser de largo plazo; sin embargo el momento de las modificaciones, siempre toma su lugar. La vida social se encuentra fundamentadas en paradigmas o "modelos de visión de la realidad que presenta la solución de algún problema surgido en esa realidad" Manrique(1996:40). Pero luce adecuado, para adentrarse en lo que representan los cambios de paradigmas, aclarar la estructura conceptual de esos modelos. Apegándose a un punto de vista científico puede decirse que los paradigmas son filtros, a través de los cuales vemos al mundo. Se selecciona lo que es importante de lo que no es, adaptándolo a nuestras expectativas, Kuhn (1989:87).

Sin dudas, como los paradigmas son los que son objeto del cambio o transformación; ellos han experimen-

tado profundas metamorfosis a través del tiempo. Además esas metamorfosis son el resultado o producto de una serie de fases o etapas que tienen, a su vez, resultados parcialmente importantes. Estos últimos pueden fácilmente ser determinados por la forma en que se enuncian las tres fases principales del cambio, y las cuales son:

**a. Reconocimiento de la Necesidad del cambio.** En esta fase, como bien señala Manrique, hay un período de suspenso elevado; por el estado de indecisión en el cual se desarrolla la mayor parte de esta etapa. En ella, el fruto de toda la diatriba que la envuelve es precisamente la identificación y aceptación de un nuevo paradigma. Este modelo permite resolver problemas no resueltos por el viejo paradigma. También lo importante de la fase es que la ausencia de un nuevo modelo, en los momentos iniciales de la misma, debe ser abierta con la creación de uno nuevo. Es decir; que no existe, pero la realidad así lo exige; debe recurrirse a las ideas y conformarse un nuevo paradigma.

**b. La transición.** En esta etapa es necesario lograr la aplicación progresiva y continua del paradigma recién creado; y por lo cual se hace necesario poner a funcionar una serie de herramientas básicas, para que el conjunto de acciones llevadas a cabo logren su cometido. En este caso, las primeras herramientas a usar son las de la difusión de conocimiento. Desde luego, aceptado el paradigma, resulta imprescindible que el individuo se empape totalmente, o en gran me-

dida, de todas ideas que se encuentran implícitas en el nuevo paradigma. Esta acción le permitirá, a su vez, ir desestimando el modelo anterior. Esta interiorización de las más recientes e innovadoras ideas le permiten a las personas abandonar viejas percepciones, conceptos y acciones; las cuales se hubiesen hecho rutinarias. Además el hábito de reproducirlos, puede haber generado una estabilidad, que conducirá a una aceptación inercial posterior por parte del individuo, y luego de toda una colectividad. Esto, indiscutiblemente, es lo que se ha dado en denominar "consolidación de una cultura, a nivel de todo un conglomerado humano.

Indudablemente, ese proceso de *desaprendizaje* de todo lo estudiado, como ideario y conducta personal hasta el movimiento, y el reemplazo por nuevos elementos que precisamente necesitan ser aprendidos, significa la construcción de lo vigente; y sustituyendolo por algo que recientemente fue cuando se aprendió. En otras palabras se esta frente al mecanismo planteado por el economista austriaco Joseph Shumpeter como "*Destrucción creativa*". Este proceso es doblemente activo y de repercusiones antagónicas; porque al tiempo que se debilita y erosiona una cultura, se levanta y se potencializa otra que otra que viene a ser no solo el simple sustituto de la anterior; sino más que todo el complemento o suplemento de esta última, en cuanto a la resolución de la problemática real. Con ello se quiere expresar que este nuevo paradigma debe servir para resolver

los problemas no resueltos por el anterior.

No obstante, se visualiza como el caminar por una cuerda floja; donde en la otra punta de la guaya se encuentra un conjunto de elementos, que van a ayudar al equilibrista a poder dar el paso final para volver al piso. En este caso, se hace alusión a un proceso meticuloso, lento tal vez pero no seguro. No debería referirse a un proceso rápido, violento y lleno de adaptaciones involuntarias. Por tanto, no debe darse como una sucesión de hechos que pudieran generar conflictos; sino que cada uno de ellos entrará en etapas reflexivas, las cuales permitieran su maduración paso a paso. De allí que sea posible la presencia de la incertidumbre, en el momento de dar cada uno o alguno de los pasos esenciales para cubrir la ruta hacia el otro extremo. Es obvio que la pregunta por hacerse es la siguiente ¿Qué hace que la persona quiera caminar en esas condiciones? "La respuesta es que lo hará si el costo del status quo es mayor que el costo del cambio". En todo caso; el reconocimiento de estados de incertidumbre, ambigüedad o indecisión es importante, porque ello facilita el que sean afrontados con éxito. De esta manera, "las ganas de reducir el estrés y la ambigüedad hace a la gente más receptiva a las metas del cambio" Manrique (1996:203). El fruto de su operatividad es la instalación de una nueva cultura.

**c. El Estado deseado.** Es la culminación de todo el proceso de cambio. Se cristaliza cuando cesa el de-

saprendizaje de todas las viejas prácticas e ideas; y también termina el aprendizaje o asimilación interna de las nuevas, para su puesta inmediata en funcionamiento. La vigencia del nuevo paradigma se prolongará hasta que se identifiquen requerimientos de una sustitución posterior. De esta manera; el cambio es concebido como un proceso histórico que resuelve o mueve el imaginario colectivo, y las reglas que norman las conductas de las sociedades. El resultado, que finalmente se produce en esta última etapa, es la consolidación de una nueva cultura.

#### **4. Los sujetos del cambio y sus roles**

El tipo de personas que participan en los procesos de cambio asumen, cada una en particular, una función específica dentro de los mismos. Sus funciones están asociadas a las actividades que hay que efectuar, para llevar a cabo la transformación procurada. Así, puede observarse como, al analizar cada una de las clases protagónicas, pueden parecer asociadas actividades fundamentales para cualquier sociedad, como: La creación de bases o fundación, la planificación, la ejecución, la reproducción y la percepción visionaria. Entre los personajes del drama del cambio se tienen los siguientes:

**a. Los patrocinadores.** Ellos son los encargados de realizar tareas muy diversas, pero interesantes; y las cuales permiten crear la platafor-

ma esencial para llevar a efecto el proceso de cambio. A pesar de la amplia variedad de acciones efectuadas por ellos, se pueden agrupar la mayoría de ellas; e incluso clasificarlas para su identificación correspondiente. De esta última manera; se detallan actividades de creación de la infraestructura cognitiva y financiera, para alcanzar las metas de transformación propuestas. Otra actividad tiene que ver con el ejercicio de controles o prescripción de reglas, las cuales deben ser conducentes a logros en la ejecución del cambio. A su vez, también pueden efectuar una labor orientadora; con la cual transmiten las prioridades para guiar los mecanismos de transformación. Ellos comunican sus labores en público, pero previamente dirigen las funciones de los individuos claves. Otro ejercicio importante es la determinación de puntos de dirección y monitoreo, convenientes en la identificación de problemas por solucionar. Por último puede señalarse como básica la evaluación del proceso, y su legalidad, en base a los riesgos u oportunidades que sean advertidos.

Todo ese conjunto de actividades detalladas pueden ser sometidas a un mecanismo de agregación; en las acciones de fundar o cimentar, controlar y evaluar las bases del cambio. Generalizando, ellos deben "crear el ambiente que lo facilita dentro del presupuesto y programas acordados" (Manrique, 1996, p. 204). Además, es relevante su compromiso con el proceso de transformación;

por ser decisivo para el éxito de este último.

**b. Los agentes.** La labor de éstos es notoria e interesante. En realidad, ellos son los encargados de realizar las actividades de planificación y ejecución de los hechos que conduzcan al cambio; sobre todo la tarea de diagnosticar el problema, la cual va a servir para plantear las demandas de cambio. En su trabajo, el cual no es independiente de la labor del procurador, se requiere de habilidades para intuir y prever situaciones futuras; que estas tengan la posibilidad de ser solucionadas con antelación. Aunque, para efectuar las actividades asignadas, es requisito fundamental el compromiso férreo y decidido de quien patrocina; para llevar a cabo la labor que le corresponde. Esto es necesario, porque sino la tarea de los agentes carecería de fuerza y efectividad.

**c. Los sujetos objetivos.** Ellos son, prácticamente, las personas que reciben los efectos de la ejecución de las fases de cambio. En ellos se reproducen las tareas efectuadas por los dos sujetos anteriores. El compromiso en ellos es de suma relevancia; y es esencial que tenga una educación adecuada, para garantizar su participación en los cambios. Ello significa que el tamaño de su compromiso, con las transformaciones, es el mismo que el de la definición de su papel en ellas (Senge, 1992, p. 20).

Como son los receptores de los cambios; es obvio que necesitan estar dotados de una capacidad intuitiva

va acentuada, para saber cuando las repercusiones de esas transformaciones no están teniendo la efectividad necesaria.

**d. Los abogados.** A pesar que no constituyen sujetos involucrados directamente en el diseño y ejecución de los cambios; si resultan necesarios por la visualización previa, la cual permite prever las transformaciones posteriores. Esto indica que ellos son capaces de "ver la necesidad del cambio, pero no tienen el poder de implementarlo" (Choo, 1993, p. 78). Ellos poseen aquella habilidad para percibir lo que los patrocinadores y agentes no son capaces de captar; y, aun teniendo la voluntad para actuar, no puedan hacerlo por no estar facultados para ello.

Sin embargo, aunque lo precedente denote su importancia para intervenir; lo conveniente e interesante es tratar, por algunos medios, de incorporarlos a los procesos transformadores de la sociedad. Es decir hacerlos agentes o patrocinadores del cambio.

## **5. Aproximación al cambio organizacional**

El mundo en un futuro seguramente será tan o mas turbulento que hoy día. Por tanto, ante este ambiente de incerteza, es necesario repensar nuestras empresas.

Deben de crearse nuevos mapas orientadores del cambio, y que los mismos sean cada vez mejores; porque sino, prácticamente, sostener las

fuerzas de cambio es imposible. En otras palabras, es esencial crear nuevos tipos de empresa; bajo otros paradigmas, los cuales permitan la participación, como proceso común de creación de conocimientos, para llegar a organizaciones más sanas y estables.

El sostenimiento de un cambio significativo, por parte de las empresas, es difícil. Las fuentes de nuestros problemas está en la manera fundamental como pensamos; por tanto, si éstas no cambian, seguiremos reproduciendo acciones improductivas.

Todo proceso de crecimiento es la interacción entre procesos impulsores y procesos limitantes. Pero lo interesante es que, el crecimiento biológico enseña que sostener un cambio significativo implica entender los procesos impulsores y su canalización; así como atender las limitaciones que impiden ese cambio (Senge, 2000, 13).

Ahora bien, las limitaciones han demostrado encontrarse en las prácticas inadecuadas de la gente; por lo cual es necesario que todos cambien, hasta nosotros mismos. En términos más exactos, el cambio puede tropezar con las siguientes situaciones arraigadas: a) El compromiso de los administradores con el cambio, siempre que no les afecte a ellos; b) los temas que no se discuten por ser arriesgados; y, c) el hábito de atacar los síntomas, y no las causas. Sin embargo, estas situaciones pueden o no enfrentarse; y ser resueltas si se desarrolla una adecuada capacidad

colectiva de aprendizaje, la reflexión y destrezas de investigación; y por último el pensamiento sistémico.

## 6. Conclusiones

En el aspecto conclusivo, es preciso indicar que las sentencias derivadas del análisis documental realizado son producto de la búsqueda de materiales actualizados sobre el tema. Además, sobre ellos de un preciso de deducción para metodológicamente generar un planteamiento teórico, que permitiese la construcción de la base de una investigación que comprobase la característica que asumen cambios en un fenómeno determinado. Los resultados de ese estudio documental se resumen, a continuación, en los párrafos siguientes:

- Los aspectos estructurales y dinámicos que respaldan teóricamente los cambios son: la estructura de los cambios, la naturaleza de los cambios, los procesos de cambio y los sujetos del cambio.
- La ejecución de los procesos de cambio está referida al enfrentamiento de situaciones o fases de incertidumbre; es decir, la superación de temores.
- Los estudios sobre los procesos de cambio deben concretarse a examinar la causalidad de la velocidad y efectividad de adaptación de las personas a ellos. Así mismo, también, la causa de reacciones diferentes ante situaciones críticas semejantes.

La contestación encontradas a estos elementos de causalidad se encuentran en las características como la asimilación. Esta propiedad se distingue por la facultad que poseen las personas para después de una crisis regresar a la estabilidad. Esta facultad es esencial para eliminar todos los impactos negativos de la crisis.

La asimilación tiene elementos refractarios (naturaleza del cambio, proceso del cambio y rol del cambio) que intentan integrarse en un proceso de expresión que lleva a la transformación.

- El desequilibrio, entre habilidades y oportunidades, que genera los cambios; tiene que producir un sentimiento positivo de control. Se desconoce cuando se hará efectivo este sentimiento, pero él se deriva de la igualdad entre las expectativas y la realidad observada.
- La alteración leve de las expectativas sobre los procesos de cambio conducen a ajuste, también, poco fuertes en ellas. El conocimiento previo el amplio de esas expectativas conlleva a la desaparición de resistencias y molestias al proceso de cambio.
- El sobredimensión de las expectativas no permite crear y poner en funcionamiento el sentimiento de control que se necesita durante la transformación
- La resistencia se presenta al inicio del proceso de cambio y su aparición es por la adecuación de la realidad a las expectativas por modelos no explícitos, no concretos. Esto convierte a los procesos de

cambio en simples prácticas mentales, por lo que se necesita recurrir a habilidad de confusión y credibilidad de las personas; es decir, a sus cualidades de liderazgo.

- La asimilación, consideradas las conclusiones anteriores, consiste en el proceso de ajustar las implicaciones positivas o negativas de un cambio mayor de expectativas. El cambio exige costos que es necesario reducir y superar.
- La transformación colectivas, de todo un conjunto de personas, sólo deben darse en los cambios macros, y las personales sólo en los de carácter micro. Además los cambios macros deben ser percibidos como micros para alcanzar a los primeros.
- Hay que evitar el sobrecargamento del sistema como producto de cambios simultáneos o traslapados, sobre los puntos de asimilación de las personas sometidos a ellos.
- Los paradigmas, como filtros de la cosmovisión que se tiene de los fenómenos, bien de manera personal o colectiva, cada cierto tiempo requieren reemplazo y por ello el proceso de cambio concluye cuando se da un exacto cambio de paradigma. Se consideran filtros porque se hace, para su escogencia, la separación de lo importante de lo que no lo es, y ello se termina adaptándolo a sus expectativas.
- Las etapas del proceso de cambio generan resultados parcialmente importantes. En la primera, la cual tiene que ver el reconocimiento del

cambio, resulta imprescindible la conformación de un nuevo paradigma partiendo de un conjunto amplio de ideas.

En la segunda etapa, la transición, se busca la aplicación del nuevo paradigma, la cual debe pasar por el rechazo de viejas ideas que constituye en barrera para la introducción de las nuevas. Como aquellas se aceptan inercialmente, se fijan en el pensamiento y las acciones de las personas y es necesario desaprenderlas. Las nuevas ideas que se incorporan a medida que se desactivan las viejas, son asumidas como un suplemento o complemento de éstas, por constituirse en proposiciones o teorías que solucionan problemas no resueltos por el paradigma anterior. Esta etapa no debe efectuarse con rapidez y con adaptaciones involuntarias que puedan generar conflictos. De esta forma es esencial realizarla de manera reflexiva y lenta, por lo que produce incertidumbre, y sólo se realiza cuando los costos de mantener el paradigma viejo es superior al de incorporar el paradigma nuevo. Además todo debe pasar por reconocer el estado de incertidumbre para poder afrontarlo.

- En la tercera y última etapa, es cuando se logra la consolidación del proceso de cambio, cesa el desaprendizaje la vieja cultura y se termina de asimilar la nueva cultura. Después de una cierta perma-

nencia se vuelve a reciclar el proceso, comenzar de nuevo por el reconocimiento de la necesidad de un nuevo paradigma.

- Los sujetos del cambio; cuya clasificación es una de las más acertadas que se han establecido, está basada en las funciones específicas que cumplen para llevar a efecto el cambio. Estas funciones están asociadas a actividades como: creación de bases de datos, la planificación, la ejecución, la reproducción y la perspectiva visionaria.

## Referencias Bibliográficas

- CHOO, Chun Wei (1999). **La organización inteligente** Oxford University Press, México, 346 pp.
- KHUN, Thomas (1989). **¿Qué son las revoluciones científicas? y otros ensayos**. Ed Paidós, Barcelona, 151 pp.
- FIRTH, David (2000). **Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio**. Ed Mc Graw-Hill, Bogotá, 236 pp.
- LAPASSADE, George (1999). **Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia**. Ed Gedisa, Barcelona, 326 pp.
- MANRIQUE, Francisco (1996). **Un cambio de época, no una época de cambios. La gerencia latinoamericana debe cambiar**. Ed. Mc Graw-Hill, Bogotá, 283 pp.
- SENGE, Peter (1999). **La quinta disciplina**. Ed Granica, Barcelona, 460 pp.
- SENGE, Peter (2000). **La danza del cambio**. Ed Norma, Bogotá, 498 pp.