

# Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana\*

Gregorio Calderón Hernández\*\*, Juliana Cuartas Castaño\*\*\*  
& Claudia Milena Álvarez Giraldo\*\*\*\*

## resumen

Este artículo es resultado parcial de un proyecto de investigación denominado "Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en Colombia", en el cual se intenta plantear el soporte teórico para la definición de las PIGH como prácticas que abarcan los procesos de transformación organizacional. Se aborda esta temática por la importancia creciente del cambio, y en especial del cambio profundo, que implica una transformación en aspectos centrales de las empresas, tales como la innovación, el desempeño, la competitividad y la cultura organizacional.

palabras clave: transformación organizacional, cambio, prácticas de gestión humana, innovación.

## abstract

Organisational transformation and innovative human management practice

This is a review article forming part of a research project called the Observatory for innovative human management practice in Colombia (Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en Colombia) which tries to provide theoretical support for organisational transformation and its relationship with human management. This topic has been approached due to the growing importance of change, especially profound change implying transformation regarding companies' central aspects, such as innovation, performance, competitiveness and organisational culture.

key words: organisational transformation, change, human management practice, innovation.

## résumé

Transformation organisationnelle et pratiques innovatrices de gestion humaine

Article de révision faisant partie d'un projet de recherche intitulé "Observatoire de pratiques innovatrices de gestion humaine en Colombie", dont l'objectif est de formuler un support théorique pour les transformations organisationnelles et leur relation avec la gestion humaine. Ce thème est abordé pour l'importance croissante du changement et plus spécialement du changement profond impliquant une transformation des aspects centraux des entreprises, tels que l'innovation, la gestion, la compétitivité et la culture organisationnelle.

mots-clés: transformation organisationnelle, changement, pratiques de gestion humaine, innovation

## resumo

Transformação organizacional e práticas inovadoras de gestão humana

Este é um artigo de revisão que faz parte de um projeto de investigação denominado "Observatório de práticas inovadoras de gestão humana na Colômbia", no qual trata-se de estabelecer um suporte teórico para as transformações organizacionais e sua relação com a gestão humana. Aborda-se esta temática pela importância crescente da mudança e em especial da mudança profunda que implica uma transformação em aspectos centrais das empresas, tais como a inovação, o desempenho, a competitividade e a cultura organizacional.

palavras chave: transformação organizacional, mudança, práticas de gestão humana, inovação.

\* Este artículo es resultado del proceso de revisión teórica llevado a cabo en el desarrollo del proyecto de investigación "Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en Colombia", financiado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

\*\* Profesor titular, Universidad Nacional de Colombia. Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Director del grupo de investigación Cultura organizacional y gestión humana" categorizado por Ciencias.

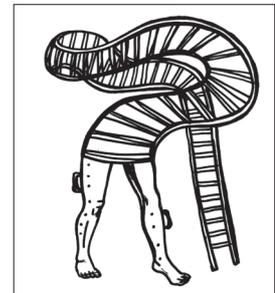
Correo electrónico:  
gcalderonh@unal.edu.co

\*\*\* Administradora de Empresas. Asistente de gestión humana, Industrias Kraft, Miami. Investigadora en formación del grupo de investigación Cultura organizacional y gestión humana.

Correo electrónico:  
julicuartas@hotmail.com

\*\*\*\* Profesora asociada, catedrática de la Universidad Nacional de Colombia. Profesora tiempo completo, Universidad de Manizales. Miembro del grupo de investigación Cultura organizacional y gestión humana. Magister en Gerencia Estratégica de Talento Humano.

Correo electrónico:  
cmaalvarezg@unal.edu.co



Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J. & Álvarez Giraldo, C.M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35) 151-166.

Clasificación JEL: J24, 015.

Recibido: abril de 2008.

Aprobado: agosto de 2009.

Correspondencia: Gregorio Calderón. Carrera 23C No. 67-33, Manizales, Caldas.

## Introducción

Un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo la idea de adaptación para llegar al de transformación, esto es, desarrollar la capacidad para modificar no sólo estructuras, sino también para replantearse elementos más profundos, como valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Barret, 1997; Font, et ál., 1999; Berckhard, 1988).

Las transformaciones organizacionales se asocian con conceptos como la innovación (De Loach, 1998; Freeman y Soete, 1997), la capacidad de competir (Newman, 2000), el desempeño organizacional (Blumenthal y Haspelagh, 1994) y la cultura organizacional (Ulrich, 1997), entre otros. Para que las transformaciones trasciendan la idea de cambio y tengan los efectos sobre estas variables se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el corazón mismo de los negocios. Para lograrlo se requiere comprender las transformaciones organizacionales como procesos humanos –antes que técnicos o ambientales– de tal manera que la gestión humana tiene un papel fundamental en su éxito.

La gestión humana debe considerarse más allá de la administración de personal y, por tanto, trascender las prácticas funcionales que les son propias, para responder a los problemas críticos de la organización, como la innovación, la creatividad y el cambio; en consecuencia, debe preocuparse por prácticas innovadoras (Wolfe, 1995; Hunter, 2000), entendidas como tales las ideas, los programas, las prácticas o los sistemas relacionados con la función de gestión humana, nuevos para la organización adoptante.

A estas preocupaciones teóricas se agregan razones prácticas por las cuales las empresas se sienten obligadas a involucrarse en procesos de transformación; por ejemplo, la necesidad de encontrar nuevas perspectivas de negocios cuando se generan rupturas del equilibrio dinámico de la organización con su entorno (Marín, 2005), la presión de los mercados y la competencia, las medidas y políticas gubernamentales (procesos de apertura, reformas laborales, entre otras), los efectos de la globalización sobre la identidad cultural, la necesidad de flexibilidad, para mencionar algunos factores que obligan a las empresas a emprender estos procesos (Suárez y Oliva, 2002).

Estas preocupaciones teóricas y prácticas llevaron al grupo de investigación a formular el proyecto “Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en Colom-

bia”, asumiendo como la primera práctica los procesos de transformación organizacional. El presente artículo responde al trabajo de revisión teórica llevado a cabo para la sustentación de la mencionada investigación.

El artículo parte de una revisión sobre algunas de las teorías que explican el cambio organizacional, incluidas posibles relaciones con las prácticas innovadoras de gestión humana (PIGH); en el segundo acápite se lleva a cabo una aproximación al concepto de transformación organizacional y su diferenciación con el cambio; a continuación se sintetizan tres perspectivas para el análisis de las transformaciones organizacionales; posteriormente se analiza la transformación organizacional como PIGH, desarrollando tres componentes: características de las PIGH, la transformación organizacional como PIGH y el papel de gestión humana en los procesos de transformación. Por último, el artículo presenta las principales conclusiones que los investigadores percibieron en el ejercicio de revisión conceptual.

Los hallazgos de la revisión se constituyen en una importante fuente de consulta para los académicos que deseen adelantar procesos investigativos sobre la temática y para los profesionales de las empresas que deben adelantar procesos de cambio.

## Teorías sobre cambio organizacional

Aunque, como se discutirá más adelante, la transformación organizacional trasciende la idea de cambio, sin duda las teorías sobre este aspecto fundamentan conceptualmente los procesos de transformación en las organizaciones.

Por ello se sintetizan los fundamentos de cuatro de las teorías más reconocidas en la explicación y comprensión del cambio organizacional: cambio tecnológico, teoría de los campos de fuerza, teoría de sistemas y teoría del desarrollo organizacional; adicionalmente, y dado el objetivo del presente estudio, se complementa dicha síntesis con algunas relaciones que se perciben en cada teoría con las PIGH.

### Teoría del cambio tecnológico (Schumpeter)

Uno de los autores que puede considerarse pionero en la introducción del concepto de cambio es Schumpeter (1952), en lo que él denominó cambio tecnológico, y que percibía como elemento propulsor del cambio económico; igualmente fue pionero al señalar que la base de la competencia residía en la innovación tecnológica, presentando así un primer vínculo para la relación innovación-competitividad. Posteriormente, autores como Freeman y Soete (1997) exploraron los vínculos que tenían tanto la innovación tecnológica como

la administrativa con el desempeño y la competitividad organizacional; sus planteamientos dan soporte a la relación: competitividad, innovación, transformación organizacional.

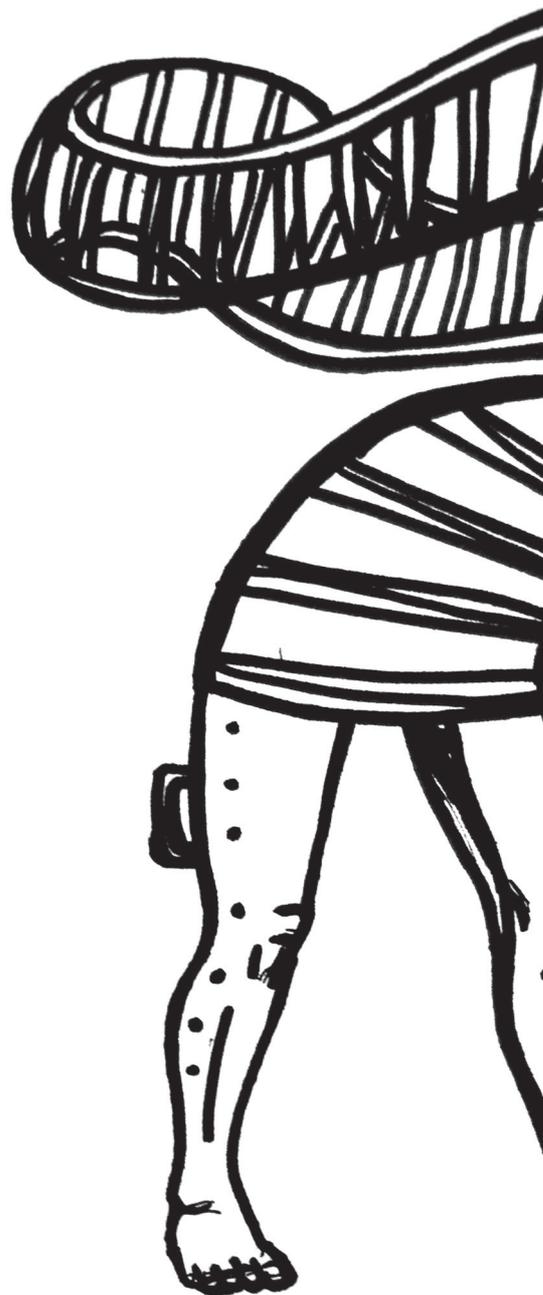
El cambio tecnológico se entiende como aquellas innovaciones que realiza la firma a partir de un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades. Este puede analizarse de dos formas: desde el punto de vista de los resultados, que tiene en cuenta solamente los efectos causados en el proceso de competencia de una firma, y desde el punto de vista de los *inputs* o insumos, que se enfoca en cómo se desarrollan las capacidades tecnológicas generadoras del cambio técnico.

De otra parte, el concepto de innovación de Schumpeter se asocia al proceso de crecimiento económico mediante la “destrucción creativa”. Se consideran cinco tipos básicos de innovaciones: nuevos procesos, nuevos productos o nuevas versiones de ellos, nuevas fuentes o tipos de insumos, nuevos mercados y nuevos métodos organizacionales (Aguilar, 2005). La teoría schumpeteriana presenta un marcado énfasis en los grandes descubrimientos que se consideran innovaciones determinantes de los cambios en la industria, innovación radical, dejando fuera de su análisis el carácter innovador de los pequeños hallazgos en la empresa (Del Valle, 2000).

Para Schumpeter la relación entre innovación y cambio está dada por cuanto la innovación, en conjunto con el capital y la maximización del beneficio, logra un cambio en la función de la producción, dando así lugar a la incidencia del cambio tecnológico en el crecimiento económico.

El cambio técnico o innovación tecnológica, para autores como Cadena (1986), Solleiro et ál. (1997) y Del Valle (2000), se puede interpretar como la introducción exitosa en el mercado –en los procesos de producción o en las propias organizaciones–, de nuevos productos, tecnologías de proceso o servicios intensivos en conocimiento, así como su respectiva difusión en la sociedad, lo que implica que la innovación debe estar dada por una serie de actividades científicas, tecnológicas, de organización financiera y comercial, que se integran en un paquete tecnológico.

Contemporáneamente con la propuesta de Schumpeter, quien abordó el tema del cambio principalmente desde la perspectiva económica y es considerado como precursor de los aportes teóricos seminales sobre el tema, se tiene la propuesta de cambio de Lewin, que obedece a planteamientos eminentemente sociológicos puesto que surgió dentro del marco de sus estudios sobre la dinámica de grupos.



### **Teoría de los campos de fuerza (Lewin)**

Lewin (1951) en su *teoría del campo de fuerza* afirma que las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el statu quo por la otra. Las fuerzas interactuantes reciben el nombre de “fuerzas de impulso” y “fuerzas de restricción”. Las primeras ejercen presión en un sentido positivo, mientras que las segundas, en sentido inverso, tratan de detener el movimiento.



El modelo de cambio de Lewin, ofrece cinco proposiciones con respecto al movimiento de las fuerzas:

1. Linealidad: el movimiento se da de un estado a otro de forma directa a través del tiempo.
2. Progresividad: el movimiento se da de un estado de menor a mayor.
3. Finalidad: el movimiento se da hacia un estado final o meta específico.

4. Desequilibrio: el movimiento requiere desequilibrio, y
5. Separación: el movimiento es planeado y dirigido por personas ajenas al sistema.

Sintetizado de esta forma, el modelo de cambio de Lewin se asemeja al concepto de la física newtoniana según el cual el movimiento es el resultado de la aplicación conjunta de varias fuerzas a un objeto (Marshak, 1993).

Un aporte importante apunta a la implementación de cambios. Esta teoría enuncia que para iniciar el cambio es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio. El proceso se desarrolla en tres pasos: el primero de ellos es el descongelamiento, en el que se crea la motivación para el cambio o se evidencia su necesidad; posteriormente se da el movimiento o cambio, el cual puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente; y finalmente se llega al recongelamiento o estabilización del cambio.

De forma similar, Schein (1993) –reconocido como el principal estudioso de los planteamientos de Lewin– propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, que consiste en: descongelar, designar un agente de cambio preparado (que será el encargado de liderar el proceso) y recongelar. Posteriormente, Schein (1996) agregó que el descongelamiento comprendía tres procesos: discusión de las expectativas, inducción de la ansiedad por el aprendizaje (que se da una vez se han aceptado la validez y relevancia de los hechos inicialmente discutidos) y provisión de seguridad psicológica, que convierte la ansiedad en motivación al cambio.

El mencionado trabajo de Schein (1996) también sugiere un entendimiento de lo que sucede tras la etapa de recongelamiento, al afirmar que el cambio ocurre a través de una reestructuración cognitiva en la cual se redefinen las palabras de modo que éstas signifiquen más de lo previamente asumido, los conceptos se interpretan más ampliamente o se aprenden nuevos estándares de evaluación y juicio.

Otro aporte significativo de esta teoría apunta a explicar las causas de la resistencia al cambio; tres razones explicarían por qué las personas suelen negarse a hacer parte del cambio: interés propio, cultura organizacional (las variaciones en actividades institucionalizadas afectan la relación con el entorno) y percepción de las metas y estrategias de la organización (incomprensión de la necesidad del cambio, dado que no se cuenta con la misma información que los directivos).

Schein, quien también explora las razones de la resistencia al cambio, prescribe la integración y el compromiso con los objetivos de la organización, argumentando que de dicha alineación surgiría la motivación para cambiar cuando fuere necesario. Esto es apoyado por autores como Certo y Drucker (1986) y Barret y Warren (1973), quienes afirman que de no haber compatibilidad entre los objetivos organizacionales y las metas individuales, habrá lugar a problemas administrativos.

### **Teoría de sistemas**

La teoría general de sistemas formulada por Bertalanffy, orientada a la producción de teoría y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica, ha sido adaptada por la teorías de sistemas (TS) a las organizaciones, la cual entiende el cambio como un punto en la continuidad del orden al caos en un sistema que constantemente evoluciona, y que permite la evaluación de acciones presentes de una forma más precisa en un esfuerzo por mantener un balance creativo en los sistemas operantes (Comfort, 1997).

Uno de los principios de la TS es el holismo o totalidad, que enuncia que un cambio en una de las unidades del sistema, probablemente producirá cambios en las otras; el resultado será un ajuste a todo el sistema evidenciándose una relación de causa/efecto a la luz del análisis interno del sistema; si a ello se suman las interacciones con el entorno, surgen los conceptos de control, autonomía y apertura.

La TS parte de la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos, caracterizadas por un proceso de cambio permanente dada su interrelación con el entorno, constituido por otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, es decir, pierde sus fuentes de energía. Si la organización no tiene capacidad para adaptarse a ese entorno –capacidad de cambio–, verá seriamente afectada su supervivencia. Según esta teoría, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras, dando así lugar a la homeostasis como un mecanismo regulador.

### **Teoría del desarrollo organizacional (DO)**

Otra forma de interpretar el cambio es la ofrecida por la teoría del desarrollo organizacional (DO) que propone un proceso, cíclico e interactivo, de cinco etapas: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación. Más que una teoría que explique el cambio, el DO se percibe como una estrategia para el manejo del cambio planeado que adopta como principio la normativa-reeducativa, el cual, sin desconocer la racionalidad humana, afirma que las personas ne-

cesitan más que una explicación lógica para seguir un cambio; el individuo debe ser reeducado para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios (Hubell, 2002; Burke 1997). De Faria Mello (1995) considera el DO como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y de sus miembros.

El DO propone el análisis de las relaciones de interdependencia de cuatro variables básicas: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo para, a través de estas, diagnosticar la situación e intervenir bien sea la estructura o el comportamiento procurando el alcance de los objetivos organizacionales e individuales de forma armónica. El DO reconoce el dinamismo del ambiente que rodea a las organizaciones, y por tanto tiene como eje central la adaptabilidad como fuente de supervivencia.

Para el DO, el cambio se considera como un proceso planeado porque parte de que el desarrollo de la organización en sí mismo es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales que la organización aplica constantemente y que la llevan a la institucionalización de tecnologías sociales. Se sustenta en la dinámica de grupos, buscando modificar opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas que hagan a la organización más adaptable y competitiva frente a los adelantos tecnológicos y al entorno cambiante.

Como beneficios de la aplicación del DO se reconocen: cambio en toda la organización, incremento en la motivación, la calidad y la productividad, mayor satisfacción laboral, mejoramiento del trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, mayor compromiso con los objetivos organizacionales, mayor disposición al cambio, reducción del ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

### **Confluencia teórica entre cambio organizacional y gestión innovadora de recursos humanos**

Una vez bosquejados los elementos teóricos sobre el cambio organizacional, se tratará de establecer la confluencia con la literatura especializada en gestión humana y, específicamente, con la gestión innovadora de sus recursos.

De los planteamientos de cambio tecnológico de Schumpeter son destacables dos aspectos que tienen una vinculación directa con las PIGH: la búsqueda del mejoramiento del desempeño y la concepción de la innovación. Por una parte, así como se atribuye una relación directa entre el cambio tecnológico y el cambio económico, diversos autores contemporáneos han demostrado

una vinculación directa entre el uso de PIGH y un mejoramiento en el desempeño organizacional; de esta forma, se tiene que tanto la implementación de cambios tecnológicos como de PIGH tienen entre sus objetivos –directos o indirectos– el fortalecimiento financiero.

De otro lado, tanto la implementación de unos y otras dependen de la capacidad de la organización y de sus líderes para innovar y adoptar nuevos modelos; a este respecto, ambos conceptos hacen énfasis en la obtención de innovaciones como finalidad para alcanzar un desempeño superior y como capacidad para hacer posible la implementación de las mencionadas prácticas y cambios.

En cuanto a los campos de fuerza, existen tres aspectos convergentes entre los planteamientos del cambio de Lewin y Schein y las PIGH, que son factores esenciales por evaluar durante el estudio de la transformación organizacional como práctica innovadora; estos son: el reconocimiento del ambiente externo y la estructura organizacional como factores estimulantes o inhibitorios de los procesos de transformación, la necesidad de coherencia que bien podría entenderse como integración vertical y horizontal para lograr una movilización de las personas hacia los fines deseados y la efectiva internalización de un nuevo estado.

Lewin plantea que las fuerzas de impulso y restricción interactúan entre sí dando lugar a cambios. Esta relación ha sido validada por diversos autores llevándolos a establecer que tanto el ambiente interno como el externo de la organización a menudo actúan como fuerzas contrarias que, dependiendo de la orientación de la organización, la pueden llevar al establecimiento de profundos cambios internos o transformaciones, bien sea con el fin de mantenerse vigente frente al ambiente o para inducir en éste innovaciones que obliguen a una revolución de la industria como tal.

De otro lado, se hace énfasis en la importancia que tiene la integración y el compromiso con los objetivos de la organización para lograr el cambio, en lo cual coinciden diversos autores contemporáneos, quienes afirman que una de las características de las PIGH es que estas deben estar constituidas como un sistema articulado entre sí y con la estrategia y los objetivos del negocio (alineación vertical y horizontal) para permitir una maximización de sus beneficios; incluso se sugiere una relación de doble vía con respecto a la alineación vertical de las prácticas al afirmar que a mayor número de prácticas innovadoras, habrá mayor cantidad de gente orientada hacia la filosofía de la gerencia, lo que hará más efectiva a la organización.

Finalmente, tanto Lewin como Schein proponen que los cambios llegan a su etapa final con el *recongelamiento*; es decir cuando las personas han introyectado efectivamente el nuevo estado. De igual forma las PIGH requieren apropiación y dominio por parte de todos los integrantes de la organización; ya que para que estas funcionen apropiadamente deben ser internalizadas.

El cambio abordado desde la teoría de sistemas y las PIGH tienen en común la forma como perciben a la organización: un sistema abierto (se reconoce por ejemplo el impacto que el ambiente externo puede llegar a tener sobre factores como la capacidad innovadora) que requiere ser visto de forma holista para lograr impactos significativos; a este respecto la teoría sobre las PIGH reconoce la importancia de la articulación sistémica de las prácticas como mecanismo para evitar descompensaciones con respecto a los fines deseados; frente a lo cual diversos autores han hecho énfasis en la importancia de desplegar un conjunto de prácticas bien articulado y consistentes entre sí.

Por último, la perspectiva de propender por el desarrollo personal y organizacional de forma armónica es una característica que tienen en común el cambio visto desde la teoría del DO y las PIGH, que buscan mejorar el desempeño organizacional –y personal– a través de la armonización de la relación persona-organización. En adición a esto, tanto la implementación del DO como de las PIGH son intervenciones planeadas que afectan o bien la estructura o bien el comportamiento organizacional procurando mantener a la organización vigente frente a su ambiente; a este respecto cabe resaltar que la principal finalidad de ambas intervenciones es el mejoramiento del desempeño organizacional y por esta razón ambas proponen que se aborde la organización como un todo pues no buscan simplemente impactar una de sus partes.

Las denominadas “teorías de cambio organizacional” son un amplio grupo que se caracteriza por su complejidad y por múltiples contradicciones como resultado de una mezcla de teorías. Sin embargo debe reconocerse la valía de cada una de ellas como opción para analizar las organizaciones y todos los procesos que en ellas ocurren. Además, dicha variedad de opciones genera un enriquecedor debate sobre la mejor manera de cambiar e innovar.

En el cuadro 1 se resumen las relaciones teóricas halladas entre las concepciones de cambio y PIGH.



**CUADRO 1. Teorías de cambio y PIGH**

Cambio tecnológico	Teoría del DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio: innovaciones que realiza la firma a partir de un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades.</li> <li>• El proceso de cambio se da cuando a través de la innovación se modifica la función de producción logrando promover el cambio económico.</li> <li>• Busca: que a través del remplazo de productos, procesos, diseños y técnicas se mejore el desempeño organizacional y se puedan generar cambios en la industria.</li> <li>• Converge con las PIGH en que: ambas se preocupan por el mejoramiento del desempeño organizacional como finalidad, y comparten una concepción de la innovación como finalidad y capacidad para alcanzar un desempeño superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio: proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.</li> <li>• El proceso de cambio se compone de: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación.</li> <li>• Busca: modificar opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, que hagan a la organización más adaptable.</li> <li>• Converge con las PIGH en que: ambas buscan la armonización del desarrollo personal y organizacional, consideran entre sus finalidades el mejoramiento del desempeño organizacional, y las dos se consideran intervenciones planeadas que abordan la organización como un todo.</li> </ul>
Teoría de los campos de fuerza	Teoría de sistemas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio: producto de la interacción de fuerzas “impulso” y “restricción”.</li> <li>• El proceso de cambio se da a través de descongelamiento, cambio y recongelamiento</li> <li>• Busca: mejorar la dinámica de grupo a través de una comprensión profunda de cómo se da el cambio en las personas y qué es lo que genera resistencia en estas.</li> <li>• Converge con las PIGH en que: ambas reconocen el ambiente externo y la estructura como factores incidentes, consideran relevante la integración horizontal y vertical para poder obtener los resultados deseados y plantean como requisito la internalización de un nuevo estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio: punto en la continuidad del orden al caos en un sistema que constantemente evoluciona.</li> <li>• El proceso de cambio se da por la interacción de los fenómenos de entropía y homeostasia.</li> <li>• Busca: la validación del cambio como un proceso continuo e indispensable para la supervivencia organizacional partiendo del principio del holismo o totalidad.</li> <li>• Converge con las PIGH en que: ambas ven a la organización como un sistema abierto y reconocen la importancia que el ambiente externo tiene sobre ella; las dos reconocen el principio de la totalidad como requisito para poder lograr impactos significativos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Transformación organizacional: aproximación conceptual<sup>1</sup>

### Concepto de transformación organizacional

Es común encontrar en la literatura sobre cambio y transformación un uso aparentemente indiscriminado de estos términos, dándoles el mismo significado; incluso es bastante común encontrar autores que emplean uno de los términos para definir el otro; por ejemplo Wischnesky (2004) define la transformación organizacional como los “cambios revolucionarios” en dimensiones organizacionales como estrategia, estructura y sistemas.

Alrededor de 1990 se formó un movimiento denominado “Transformación Organizacional” (TO), que buscaba dotar a los gerentes con las herramientas necesarias para sortear los retos de la época y superar de esta forma las propuestas del desarrollo organizacional (DO) que venían desde 1960 y que se quedaban cortas frente al nuevo entorno complejo. Kilmann, et ál. (1988), considerados pioneros de este nuevo movimiento, definen la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios”. Para ellos la transformación se caracteriza por ser un proceso no lineal que requiere un gran esfuerzo de la

organización como un todo y no una simple aproximación de una de sus partes.

Los autores proponen diferentes características para definir una transformación organizacional, que al ser agrupadas pueden permitir la construcción de una definición de transformación más amplia y clara. Por ejemplo: Child y Smith (1987) afirman que la transformación organizacional implica tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural material; es decir, que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado (descartando de esta forma como transformaciones los cambios de adaptación demandados por el ambiente) y una posibilidad de que ese estado deseado se convierta en realidad. Barrett (1997) postula que cuando ocurre una transformación organizacional es posible evidenciar una nueva actitud en los “estados de conciencia”, en la que se pasa de una preocupación por el bienestar personal a una preocupación por el bienestar organizacional, es decir se logra una “conciencia organizacional”. Newman (2000) entiende por transformación organizacional el “... cambio intraorganizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno”, caracterizándose ésta por alterar radical y fundamentalmente el corazón mismo de la organización.

El trabajo de Blumenthal y Haspeslagh (1994) es reconocido por su aporte a la construcción de un concepto claro de transformación. Desde su perspectiva, “... para calificar como una transformación corporativa, una mayoría de individuos en la organización deben cambiar su comportamiento” ya que el nuevo contexto global demanda

<sup>1</sup> Este acápite fue desarrollado en la ponencia “Transformación organizacional: una mirada desde la gestión humana. Caso de aplicación en una multinacional presentada en la XXIV Conference of the World Association for Case Method Research and Application, WACRA, Guadalajara, 2007.

diferencias visibles en la forma en que se hace el trabajo (formas de pensar y de gestionar que se hacen evidentes a través del comportamiento). Desde esta definición, una transformación exitosa es aquella que logra institucionalizar los cambios comportamentales requeridos para alcanzar el éxito en el largo plazo. En este sentido, lograr diferencia en los comportamientos de las personas en el largo plazo es lo que constituye la principal diferencia entre transformación y cambio.

En el presente trabajo se asume el concepto de transformación como un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación. Este concepto de transformación se detallará más en la siguiente sección al plantear los aspectos diferenciadores entre cambio y transformación.

#### **Transformación organizacional: más que un cambio**

El cambio organizacional se da como consecuencia de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional; es una alteración de dimensiones o aspectos significativos (De Faria Mello, 1995), esto es, debe haber un nuevo estado de cosas diferente al antiguo estado (French y Bell, 1996). La transformación organizacional es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje, a tono con las características y las situaciones que se requieran como resultado o impacto de las relaciones internas y externas.

Reconocer la transformación como proceso implica que esta no debe confundirse con “modificaciones tangenciales” ni con “la aplicación de un programa que se emplea por una vez”, lo cual es otra diferencia entre cambio y transformación. Los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones, dado que una vez detectada la necesidad de cambiar, la organización tiene dos alternativas: puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado (*implantar cambios*) o puede iniciar un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo (Font et ál., 1999).

Beckhard (1988) plantea que el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual; así ratifica esa característica diferenciadora entre cambio y transformación.

Otro aspecto que devela una clara diferencia entre transformación y cambio es que la primera se caracteriza por ser una respuesta creativa y participativa a las exigencias complejas de la época, el mercado y la empresa. El proceso transformativo es paulatino y se diferencia del desarrollo organizacional (cambio) por tomar más en cuenta la vida interna e inconsciente de la organización y su personal (De Loach, 1998). Desde esta perspectiva, el cambio puede entenderse como la adaptación al contexto o el esfuerzo por mejorar, y la transformación como un proceso profundo que implica variaciones sustanciales en la esencia de quienes lo llevan a cabo.

Anderson y Ackerman (2001) proponen tres tipologías de cambio, entre las que se encuentran los cambios de transformación. Para estos autores la transformación es un tipo de cambio que se diferencia de los demás (cambios de crecimiento y cambios de transición) por su profundidad y complejidad. En su opinión, las transformaciones modifican profundamente las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tiene asumido como bueno y verdadero, y modifica la parte más íntima de la mente de las personas. La transformación conduce a un “cambio profundo”, que es aquel en el que valores, creencias y supuestos muy enraizados resultan cuestionados y modificados (Ulrich, 1997).

Reconocer el cambio como el paso de un estado a otro implica la necesidad de transformación como mecanismo para desarraigar los paradigmas que dan sustento al estado actual de la organización, ya que dicho desmantelamiento permite la incorporación de prácticas que materializan el estado final de cambio visionado. El cambio presenta a las personas lo que se quiere lograr, y la transformación acompaña este proceso dotando a los integrantes de la organización con marcos de referencia y modelos de comportamiento y operación que logran potenciar al individuo y lo alinean con los intereses de la organización.

Cambio no es lo mismo que transformación. El cambio se centra en los resultados; la transformación se centra en la actitud mental. Los cambios, en las actividades a corto plazo que afectan el balance, mientras que la transformación, en las conductas de largo plazo que afectan los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo. Los cambios ponen el énfasis en ganar; la transformación apunta a saber por qué se gana. Los cambios pueden ser episodios singulares, las transformaciones suelen ser procesos continuos (Ulrich, 1997).

Watzlawick, et ál., (1994, p. 30) proponen dos tipos de cambios, aquellos que se dan dentro de un sistema que

en sí permanece inmodificado, y otros cuya aparición cambia el sistema mismo: "Pasar de un nivel al inmediatamente superior supone una mudanza o variación, un salto, una discontinuidad o transformación, es decir, un cambio de la mayor importancia teórica y también práctica, ya que proporciona un camino que conduce *fuera* de un sistema". En este sentido lo que acá hemos formulado como transformación organizacional se corresponde con la segunda visión de Watzlawick, y pasa por cambios desde diversas perspectivas: humana, tecnológica, cultural, social, política y estratégica.

Dada la estrecha relación entre transformación e innovación (De Loach, 1998; Freeman y Soete, 1997) al estudiar las PIGH se hace necesario comprenderlas como procesos de transformación más que como procesos de cambio. Las PIGH como prácticas de transformación organizacional moldean la cultura misma de la organización, logran modificar las actitudes y comportamientos de las personas e impactan el desempeño; de esta forma, al centrar el estudio en las transformaciones, se garantiza que los resultados obtenidos sean relevantes y aplicables en el campo específico de la gestión humana.

### **Principales perspectivas de análisis de los procesos de transformación organizacional**

Dada la amplitud de formas en que es posible aproximarse al fenómeno de la transformación organizacional, y reconociendo que cada una de ellas tiende a privilegiar alguna dimensión organizacional en detrimento de las demás, a continuación se presentan las principales perspectivas de análisis con base en lo planteado por diversos autores (Watzlawick et ál., 1994; Manrique, 1997; Motta, 2001; Christensen, 1999).

#### ***Perspectiva humana***

El verdadero cambio se inicia con la transformación de la mente, es decir, dado que el uso permanente de modelos mentales hace a muchos comportamientos inconscientes, mientras no se tome conciencia a nivel individual de la necesidad del cambio, este es imposible (Manrique, 1997). Cualquier transformación organizacional, en términos de Watzlawick et ál. (1994), esto es, transformaciones de sistemas, implica necesariamente el cambio de comportamientos individuales. Adaptando el concepto de estos autores podría afirmarse que, si bien en las organizaciones existen condiciones y acontecimientos que se hallan fuera de la intervención humana, sí se puede considerar la manera como las personas intentan enfrentarse a estas circunstancias.

#### ***Perspectiva estratégica***

Abordar el cambio organizacional desde la perspectiva estratégica implica el reconocimiento de la organización

como un sistema abierto adscrito a diversos contextos específicos; de ahí que la principal preocupación de esta perspectiva sea la forma en que la organización se relaciona con la sociedad.

Desde este punto de vista, los cambios se enfocan en la redefinición de la misión, objetivos y formas de identificación y selección de alternativas de acción (para abordar el entorno social), y para lograrlo involucra aspectos como el sistema de comunicaciones interno y externo, las formas de pensar la organización y el proceso de toma de decisiones.

#### ***Perspectiva tecnológica***

Su foco de atención es la división del trabajo, la especialización de funciones y el tipo de tecnología por usar en el proceso productivo. Por consiguiente, la racionalidad del proceso productivo a través de factores como espacio, tiempo, movimiento, costo, calidad y generación de valor, son su objeto de estudio.

Con base en lo anterior, los procesos de transformación que se asumen desde esta perspectiva se centran en cambios en la tecnología, el proceso productivo –para optimizar la forma en que se emplean los recursos tangibles e intangibles– y la especialización de funciones, lo cual afecta necesariamente la forma en que se estructura la organización y, por ende, la distribución de autoridad y responsabilidad, haciendo admisible la redistribución, supresión o creación de unidades de negocio como forma de innovación.

A través de los años esta perspectiva ha pasado de centrarse en el proceso –y no en el producto–, al reconocimiento de la información como elemento integrador organizacional, lo que de igual forma le lleva a preocuparse por factores como la flexibilidad dada y la virtualización en las estructuras.

Igualmente, en términos de Christensen (1999), las organizaciones desarrollan capacidades para enfrentar el cambio tecnológico en tres áreas: en recursos, en procesos y en valores; estos deben ser coherentes y complementarios entre sí, es decir que los factores tecnológicos se verán afectados por el proceso de toma de decisiones, la calidad de la gerencia o los principios rectores de la organización, para mencionar apenas unos ejemplos.

#### ***Perspectiva sociocultural***

La perspectiva sociocultural reconoce a la organización como un conjunto de individuos y de grupos que comparte creencias, valores y hábitos, que dotan a la organización de identidad; por tanto, focaliza su atención en factores como la autorrealización, el comportamiento, las interacciones y los grupos informales, para lo cual se vale

de la relación individuo-trabajo, el liderazgo y factores motivacionales y psicosociales, al tiempo que busca encontrar explicaciones a las acciones presentes a partir de referencias históricas, procesos de socialización y símbolos compartidos.

Esta perspectiva orienta los esfuerzos de cambio en la renovación del contrato psicológico, al lograr un equilibrio entre la contribución de las personas y su retribución; emplea para este fin la modificación de actitudes, comportamientos, valores, creencias, hábitos, ritos, mitos, símbolos, lenguaje, intereses comunes y mecanismos de participación, como métodos para lograr satisfacción y armonía en el ambiente laboral.

A través del tiempo esta perspectiva ha puesto énfasis en aspectos como la rotación de cargos, la estimación de la contribución y la retribución y el desarrollo individual, apoyándose en la cultura y en el reconocimiento de que esta se aprende y es dinámica.

### Impacto de los procesos de transformación

Los procesos de transformación organizacional, dada su profundidad, tienen la característica de causar un efecto dominó en el resto de la organización. Es decir, que aunque el proceso de transformación como tal se enfoque en un solo aspecto, este causará –directa o indirectamente– variaciones sobre diversos aspectos organizacionales, como la estructura, la estrategia, el estilo directivo, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología.

Blumenthal y Haspeslagh (1994) afirman que si bien el principal impacto que se espera –o que determina el éxito de un proceso de transformación– es la mejora del desempeño organizacional, los procesos de transformación deben buscar impactar los comportamientos de la organización, sus capacidades (relativas a la calidad, al mejoramiento continuo, a la innovación, al aprendizaje y al trabajo en redes), y principalmente lograr cambios en la naturaleza del trabajo de gerentes y empleados, no simplemente en la estructura formal.

Para los mencionados autores, diversos aspectos de la organización se impactan según el modo en que se aborda el proceso de transformación; desde la perspectiva del mejoramiento de operaciones, puede esperarse que dicho proceso tenga impactos sobre los costos, la calidad y el servicio, así como sobre la concepción del manejo del tiempo; si, en cambio, el proceso se aborda como una transformación estratégica, podrá entonces esperarse un impacto en aspectos como el logro de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la firma, un mayor impacto y coherencia de los objetivos del negocio, realineación de

las aptitudes de los integrantes de la organización y un mayor aprovechamiento de las capacidades organizacionales; finalmente, si el proceso de transformación se asume como una autorrenovación corporativa, sus impactos se verán reflejados en la forma como la organización percibe los negocios (ampliando su visión frente a los negocios potenciales) y la visión prospectiva con respecto a su entorno, puesto que será capaz de inducir cambios en este.

Independientemente de la perspectiva desde la cual se aborde el proceso de transformación, se debe tener presente que los procesos organizacionales impactan de una u otra forma a toda la organización tanto a nivel interno como externo. Según la Revista *Summa* (1997), existen 12 aspectos organizacionales que se impactan tras un proceso de transformación –que se abarcan factores internos y externos– y que influyen en la estrategia de negocio; estos son: su enfoque al medio externo, el empoderamiento de sus colaboradores, la posibilidad de implementación de un liderazgo continuo y consistente, los comportamientos de las personas en la organización, la estructura organizativa, la generación de sistemas de gestión apropiados, las funciones del gerente, la importancia dada al trabajo en equipo, la satisfacción de los empleados; el adecuado nombramiento de las personas para cada uno de los puestos de trabajo, la preocupación de la empresa frente a las condiciones que presta a sus empleados y el reconocimiento de la importancia de los indicadores a largo plazo frente a los de corto plazo (existen indicadores que a corto plazo benefician de manera radical a la organización, pero que a largo plazo la afectan hasta el punto de hacerla perder competitividad y reconocimiento en el mercado).

De lo anterior resulta evidente que para llevar a cabo procesos de transformación exitosos es indispensable lograr equilibrar los aspectos técnicos (metodología y experiencia) y los aspectos humanos (propensión al cambio, alineamiento cultural, compromiso, participación, comunicación y capacidades) lo cual resulta bastante difícil, ya que dada la subjetividad de los seres humanos, siempre se encontrarán reacciones diversas (positivas y negativas) frente a un mismo hecho (Bridges, 1991), en razón de que una misma variable puede ser percibida de formas muy diversas.

Otro impacto importante de las transformaciones organizacionales es el ocasionado directamente en las personas. Stuart (1995) establece un mapa de los componentes que se presentan durante los procesos de cambio, en los que las personas suelen presentar inmovilidad, negación, cólera, negociación, angustia, tristeza, depresión y, finalmente, asimilación. Estas variables forman una curva en la que la inmovilidad, la negación y la depresión consti-

tuyen una respuesta pasiva al cambio, mientras que c6lera y negociaci6n son el principio de una respuesta activa.

Partiendo de factores similares, Nortier (1995) establece cinco fases de transici6n: equilibrio inicial (se observa preocupaci6n por perpetuar y legitimar los comportamientos del pasado), separaci6n (en la que se dan la incertidumbre y la inmovilizaci6n), crisis o confusi6n (en la que algunas de las respuestas obtenidas pueden ser la negaci6n y la furia), renacimiento (en la que se presentan el regateo, la prueba y finalmente la aceptaci6n) y nuevo equilibrio (en la que se institucionalizan los cambios y se internalizan).

### La transformaci6n organizacional como pr6ctica innovadora de gesti6n humana

¿Pueden considerarse los procesos de transformaci6n pr6cticas innovadoras de gesti6n humana? Por tradici6n, la gesti6n humana ha sido relegada a cumplir la funci6n de administraci6n de personal, y por tanto sus pr6cticas se han concentrado en los aspectos funcionales tradicionales de seleccionar, vincular, entrenar, compensar, evaluar y despedir; sin embargo, la revisi6n de la literatura especializada y los resultados de m6ltiples investigaciones empíricas muestran un papel diferente de gesti6n humana, mucho m6s enfocada hacia aspectos estrat6gicos, entre ellos la innovaci6n, la mejora del desempe1o organizacional y la soluci6n de problemas críticos de la empresa. De esta manera se encuentra soporte para pensar que los procesos de transformaci6n organizacional son parte fundamental de las pr6cticas de recursos humanos, y a6n m6s, que estos en s6 mismos se consideran una pr6ctica innovadora de gesti6n humana. Por ello en este ac6pite se hace una revisi6n te6rica sobre PIGH y se argumenta sobre la transformaci6n como PIGH.

### Pr6cticas innovadoras de gesti6n humana

Wolfe (1995) defini6 las pr6cticas innovadoras de gesti6n humana como las ideas, programas, pr6cticas o sistemas relacionados con la funci6n de gesti6n humana nuevos para la organizaci6n adoptante. Estas pr6cticas innovadoras est6n asociadas a capacidades del empresario para adoptar nuevos modelos organizacionales, introducir nueva tecnología, manejar el riesgo controlado, efectuar reestructuraciones exitosas y alcanzar comportamientos no parroquiales (Urrea y Mejía, 2000) en el campo humano. En el cuadro 2 se presentan algunos de los m6s relevantes atributos de la innovaci6n para la gesti6n humana.

Al estudiar la literatura de pr6cticas innovadoras de gesti6n humana (PIGH), se encontr6 que a estas se hace referencia con toda una variedad de nombres con la misma connotaci6n. Algunos de los t6rminos usados indiscriminadamente para referirse a PIGH son (Arthur, 1994; Camuffo, 1993; McDuffie, 1995): pr6cticas de alto desempe1o (Pfeffer, 1996), pr6cticas progresivas de gesti6n humana (Kravetz, 1998; Huselid, 1995), mejores pr6cticas de gesti6n humana (Delery y Doty, 1996; Guest, 1997), pr6cticas innovadoras de trabajo (Hunter, 2000), sistemas de trabajo de alto desempe1o (entendiendo estos como los integrados por un conjunto de PIGH que se dan soporte entre s6), pr6cticas alternativas de trabajo y pr6cticas flexibles de trabajo (Delaney y Goddard, 2001).

Estos hallazgos sugieren que las compa1as pueden hacer diferencias considerables en sus operaciones al adoptar PIGH. Sobre esta base, se esperaría que las compa1as adoptaran "paquetes completos" de pr6cticas; sin embargo, la evidencia empírica muestra de forma repetida la adopci6n de una detallada selecci6n de pr6cticas en vez de la adopci6n de la totalidad de estas (Arthur, 1992;

CUADRO 2. Atributos m6s relevantes de la innovaci6n para la gesti6n humana

Atributo	Definici6n	Importancia
Foco organizacional	T6cnica vs. Administrativa –el aspecto de la organizaci6n para el cual la innovaci6n es m6s relevante (Nord y Tucker, 1987).	Las de recursos humanos (RH) son innovaciones administrativas. Generan m6s incertidumbre con respecto a sus resultados.
Incertidumbre	Baja a alta –el conocimiento relativo a las relaciones entre las entradas, el proceso o la salida de la innovaci6n (Pelz, 1985).	La incertidumbre por los resultados trae como consecuencia que el poder y la política sean determinantes importantes en la implementaci6n de innovaciones de RH.
Penetraci6n	Baja a alta –la proporci6n de la totalidad de los comportamientos organizacionales que se espera sean afectados por la innovaci6n (Beyer y Trice, 1978).	Las innovaciones de RH con poca penetraci6n/magnitud tienden a generar m6nima resistencia, mientras que las innovaciones de RH que implican desplazamiento de los procedimientos y comportamientos organizacionales existentes son percibidas como una amenaza al statu quo, y por tanto generan resistencia. Estos atributos son importantes para determinar si el poder y la política ser6n determinantes importantes en la implementaci6n de innovaciones de RH.
Magnitud	Baja a alta –el grado de desplazamiento existente en los arreglos estructurales, de personal y de recursos financieros que implica la innovaci6n (Beyer y Trice, 1978).	Entre m6s radicales sean las innovaciones de RH, generar6n m6s incertidumbre, y por consiguiente implicar6n mayor resistencia.
Radicalidad	Baja a alta –el punto hasta el cual una innovaci6n es una novedad, representa transformaciones y, por tanto, nuevos comportamientos (Nord y Tucker, 1987).	Entre m6s radicales sean las innovaciones de RH, generar6n m6s incertidumbre, y por consiguiente implicar6n mayor resistencia.

Fuente: Wolfe (1995).

McDuffie, 1995; Ichniowski et ál., 1997). Tal como lo describió Kling (1995), muchas compañías implementan estas prácticas siguiendo una moda poco sistemática, lo cual significa que su eficacia se ve erosionada por la inconsistencia y la falta de un sistema integrado de gestión humana que brinde apoyo. Esto se refleja en el hecho que las compañías suelen adoptar PIGH por razones institucionales, en vez de adoptar e implementar las prácticas para proveer una potente fuerza organizacional (Huselid et ál., 1997).

Las prácticas innovadoras se relacionan con una cultura innovadora en que la alta dirección asume riesgos, la participación es parte de la cotidianidad, se incentiva la creatividad y se comparte la responsabilidad (Pavón e Hidalgo, 1997). La literatura disponible sugiere que son los cambios en el ambiente los que han ocasionado cambios profundos en la gerencia de la gestión humana (Stroh y Caliguiri, 1998), determinando así en gran medida el rumbo de la cultura organizacional; a este respecto, Tannenbaum y Dupuree (1994) encontraron una relación muy fuerte entre el ambiente externo y las innovaciones de gestión humana, y concluyen que un ambiente externo favorable reduce la innovación.

Para lograr una cultura innovadora, la organización debe caracterizarse como innovadora y, por tanto, presentar características como: estructuras propias para la innovación organizadas casi siempre de manera adhocrática, asignación de recursos por competencia interna, capacidad de flexibilidad organizativa y vinculación con la infraestructura científico-tecnológica de la región y del país (Ruiz y Mandado, 1989). Sin embargo, para garantizar una exitosa implementación de las PIGH, además de una cultura innovadora es necesario dar un apoyo claro desde las altas esferas de la organización a las innovaciones de gestión humana, asegurarse que el área de gestión humana no esté aislada de los demás departamentos y hacer que la organización entera se responsabilice de la aplicación de prácticas justas de gestión humana.

Kossek (1987) ofrece seis proposiciones generales que identifican los factores asociados con la adopción de PIGH:

- 1) el ambiente externo obliga a crear distinciones de gestión humana entre las empresas de cada sector,
- 2) las características de la estructura organizacional suelen estar asociadas a las innovaciones de gestión humana,
- 3) las innovaciones de gestión humana resumidas y mercadeadas por consultores son generalmente las más difundidas,

- 4) las organizaciones a menudo adoptan innovaciones de gestión humana con el fin de legitimarse,
- 5) las compañías con culturas organizacionales fuertes y débiles a menudo adoptan innovaciones de gestión humana por razones diferentes, y
- 6) la historia de una compañía con respecto al éxito en la implementación de innovaciones en gestión humana afecta los prospectos de nuevas innovaciones.

En otro estudio, Kossek (1990) propuso que, al centrarse implícitamente en la cantidad más que en la calidad de la innovación, los ejecutivos buscan “soluciones” de gestión humana, cuando deberían estar tratando de entender qué es lo que influencia al empleado a aceptar las innovaciones o qué hace que un programa de gestión humana sea exitoso. Esto adquiere especial importancia si se tiene en cuenta que a mayor número de prácticas innovadoras habrá mayor cantidad de gente orientada hacia la filosofía de la gerencia, lo que hará más efectiva a la organización (Schuster, 1986).

Autores como Ulrich y Lake (1992), Pfeffer (1996), Berg (1999) y Gubman (2000) han propuesto diversas categorizaciones de prácticas de gestión de talento humano. Independientemente de la categorización que se asuma, podrían establecerse algunas características generales de las prácticas de gestión de talento humano:

- Se deben constituir en un medio para lograr fines estratégicos de la empresa y no en un fin en sí mismas; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar la competitividad.
- No pueden confundirse con las funciones propias de la oficina de gestión humana, aunque algunas coincidan con actividades funcionales.
- No son responsabilidad exclusiva del área de gestión humana, e incluso algunos de los autores proponen que sean responsabilidad de la línea con apoyo de gestión humana.
- Deben actuar como un sistema, es decir que realizar una sola de ellas descuidando las otras puede generar descompensación frente a los fines esperados.
- Se debe construir un sistema con las diversas prácticas, acorde con las estrategias del negocio (alineación).
- Requieren apropiación y dominio por parte de todas las personas de la organización; por tanto no basta con estructurarlas sino que es necesario internalizarlas.

- La aplicación de estas prácticas debe afectar la capacidad competitiva de la empresa en cuanto que ayudan a comprometer al cliente, desarrollar capacidad de cambio, aplicar las estrategias empresariales y establecer la unidad estratégica.
- No son eternas: hay evolución de acuerdo con las condiciones del entorno, las necesidades y características de los clientes y de la empresa.

**Transformación organizacional: ¿práctica innovadora de gestión humana?**

Con base en la definición y caracterización de las PIGH, y partiendo de la relación que guardan los conceptos de transformación e innovación, es posible encontrar varios aspectos contundentes que, más allá de esbozar una relación entre las PIGH y la transformación organizacional, se constituyen en razones que permiten considerar que las transformaciones organizacionales tienen el carácter de práctica innovadora de gestión humana:

- Uno de los motivos por los que se adoptan PIGH es porque se espera que la inversión hecha en el capital humano a través de su aplicación se refleje en una adaptación rápida y oportuna que permita mejorar el desempeño organizacional (Huselid y Becker, 1997; Cappelli y Neumark, 2001); de hecho numerosos autores (Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et ál., 1997; Huselid y Becker, 1997; Wood, 1999) han concluido que una de las principales características de las PIGH son los efectos que estas causan sobre el desempeño organizacional. Esto es consistente con las finalidades y los motivadores de la aplicación de transformaciones organizacionales, ya que los integrantes de una organización no se vincularán a procesos de transformación, a menos que tengan una sentida necesidad o profundo convencimiento de hacerlo (Deutschman, 2005), y el mejoramiento del desempeño organizacional suele constituir un motivo de transformación válido y aceptado que se constituye en un mecanismo para comprometer a las personas porque afecta su entorno personal y organizacional (Smythe, 2005), y a su vez las organizaciones coinciden en la búsqueda del mejoramiento del desempeño organizacional como finalidad y forma de medir el éxito de sus acciones.
- Partiendo de la definición de PIGH como las ideas, programas, prácticas o sistemas relacionados con la función de gestión humana nuevos para la organización adoptante (Wolfe, 1995), se debe reconocer que estas han de causar no solo un impacto en las estructuras de funcionamiento de la organización, sino también en su cultura, por lo que se hace necesario llevar a cabo procesos de transformación organizacio-

nal que permitan su introyección dentro de la vida organizacional. Lo anterior es conducente con el hecho de que todo proceso de transformación organizacional tiene por finalidad la obtención de cambios, que al no estar instituidos en la organización, representan una novedad para esta.

- La gestión humana tiene entre sus principales retos el alineamiento de la gente con la estrategia de la empresa, lo cual guarda una relación directa con la cantidad de PIGH implementadas por la empresa y con la forma en que estas interactúan para complementarse (Schuster, 1986). De igual forma, uno de los efectos perseguidos en los procesos de transformación organizacional es estimular las actitudes y el comportamiento de las personas hacia el alcance de la estrategia competitiva de la organización (Trahan, et ál., 1997).
- Entre los impactos que se esperan de las PIGH se tiene el desarrollo de capacidades tecnológicas referentes al capital humano (Lall, 1996), así como el fortalecimiento de una cultura innovadora que facilite otras innovaciones a partir del aprendizaje organizacional. A este respecto cabe mencionar que uno de los pilares de la transformación organizacional es el aprendizaje como fuente de conocimiento (Schein, 1993).
- Un factor diferenciador de la implementación de PIGH radica en la flexibilidad que estas dan a la organización, capacitándola para responder a los cambios en el ambiente (Laursen, 2002). Diversos autores argumentan que el proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización y que crean una necesidad de transformación; de esta forma el entorno se convierte en el epicentro del desarrollo –tanto de las prácticas innovadoras como de los procesos de transformación– dado que sus cambios constantes promueven la adaptación (De Loach, 1998).

**El rol de gestión humana en los procesos de transformación**

La gestión humana tiene la oportunidad de ser protagonista en los procesos de transformación organizacional, ya que estos hacen posible que sea el colectivo de los miembros de la organización quienes ocupen el papel protagónico de los cambios culturales que permitirán mejorar los procesos y los resultados de la organización.

Para que la organización pueda afrontar un proceso de transformación de forma holista, se hace necesario replantear los procesos típicos llevados a cabo por la gestión humana, de modo que estos logren constituir un

proceso integrado conducente al desarrollo organizacional, que le agregue valor a la organización y que se refleje claramente en su eficiencia. Por ejemplo, Nicholson et ál. (1990) argumentan que la gestión humana debe desempeñar un papel importante como facilitador de la innovación, lo cual puede lograr al descentralizar la gerencia y permitirle a los empleados descubrir y emplear el conocimiento, animar el trabajo en equipo de modo que permita incrementar el aprendizaje a través de conocimientos multidisciplinarios y dar a ese conocimiento un buen uso (Laursen, 2002).

Para aportar a los procesos de transformación organizacional, la gestión humana debe ayudar a la organización a adoptar ambientes en los cuales el pensamiento innovativo tenga lugar (Harvey et ál., 2001), y debe procurar por la generación de espacios que lleven a consensos con el equipo gerencial, dado que esto generará un poderoso compromiso con el proceso de transformación y dotará de una perspectiva más clara a los colaboradores que están en la base de la organización.

Desde la perspectiva de “socio estratégico” (Ulrich, 1997; Pfeffer, 1998), se espera que la gestión humana, en un proceso de transformación, más allá de lograr resultados posea una gran capacidad propositiva con respecto a los cambios que debe emprender la organización, por lo que es necesario que esta entienda profundamente el negocio, tenga la habilidad para influir sobre las inversiones a nivel interno y posea una plataforma sobre la cual pueda recomendar a la organización la adopción de nuevas políticas y procedimientos que ayuden al negocio a alcanzar metas, pero sobre todo a crear una cultura de éxito que minimice la resistencia al cambio y favorezca los procesos de transformación organizacional (Harvey et ál., 2001). Además de esto, es indispensable que la gestión humana se caracterice como un agente generador de valor a través de liderar el aprendizaje continuo, animar a la alta gerencia a abordar iniciativas que rápidamente le permitan a la organización evolucionar y madurar, consolidarse como consultor de la propia organización y proyectarse como “oficina de cambio”, al mismo tiempo que externaliza las actividades que a pesar de ser necesarias no agregan valor (Bahner y Stroh, 2004).

Ulrich (1997) propone que para aportar a los procesos de transformación la gestión humana debe: prever las necesidades de la empresa y tratar de definir y crear aquello que realmente agrega valor al desempeño organizacional, encargarse de realizar un diagnóstico organizacional, priorizar las iniciativas, rediseñar procesos, garantizar la eficiencia en los recursos humanos, dar apoyo visible, estar al tanto de las necesidades de los empleados y aportarles recursos, e identificar y hacerles seguimiento continuo a los factores clave de éxito que permitan trans-

formar el deseo de cambio en capacidad (reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a buen fin, creando planes y modelos de cambio para afrontarlos y diseñando la arquitectura y las acciones conducentes a una nueva cultura).

La gestión humana debe ser orientadora y potenciadora del desarrollo individual y colectivo, preparándolo para la evolución que en el plano mental (cognitivo), psicológico (afectivo) y social (a nivel de interacción) representa el emprendimiento de un proceso de transformación. Sin embargo, antes de conducir a las personas a través de procesos de transformación, la gestión humana debe estar fuertemente orientada hacia el negocio, ser facilitadora de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. En otras palabras, debe mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos, de modo que pueda retransmitir esta visión a todas las personas que gestiona caracterizándose por un servicio previsible y fiable a todos los niveles.

### Conclusiones

Se exploraron cuatro teorías que permiten comprender el cambio y las transformaciones organizacionales desde la perspectiva que interesaba en la presente investigación: el cambio técnico y sus efectos sobre el cambio económico, el campo de fuerzas, la teoría de sistemas y el desarrollo organizacional.

De sus planteamientos se deducen dos tendencias: una tendiente a explicar el cambio y sus relaciones con otras variables organizacionales, tal es el caso de los planteamientos de la teoría del cambio técnico y la teoría de sistemas; la otra corriente, de corte más prescriptivo, intenta fundamentar la implementación de los cambios y sus efectos sobre la organización.

Desde otra perspectiva se halló que las teorías de sistemas, campo de fuerzas y cambio técnico encuentran en fuerzas externas a la organización la principal fuente motivadora hacia el cambio, mientras que el desarrollo organizacional lo percibe como una decisión interna de adelantar cambios planeados.

En las cuatro teorías se encuentra sustento para relacionarlas con PIGH, relaciones soportadas en la finalidad común (mejoramiento del desempeño organizacional), los procesos (en uno y otras se requiere compromiso de las personas para que sean exitosas) y en los impactos; tanto en los cambios como en la implementación de PIGH se esperan efectos no sólo de carácter estructural sino, y en especial, de carácter humano, bien sea sobre los

colectivos (cultura organizacional) como sobre los individuos (comportamiento y actitudes).

La revisión también aporta claridad sobre la diferencia entre cambio y transformaciones organizacionales, siendo estas un tipo especial de cambio de carácter holista, no lineal, que impacta aspectos profundos de las empresas, como sus valores, creencias, "conciencia colectiva", nuevas concepciones del negocio y aun sistemas de ope-

ración; esto es, implican una modificación en los marcos conceptual, cognitivo y operativo de la empresa.

Por último, se encontró un soporte teórico para fundamentar las PIGH como acciones que abarcan los procesos de transformación organizacional, así como para replantear el rol de gestión humana, respondiendo a problemas críticos de la organización relacionados con la innovación y el cambio.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, C. (2005, febrero). Naturaleza del cambio tecnológico y el crecimiento económico. *Contribuciones a la Economía*. Extraído el 2 de mayo de 2005 desde: <http://www.eumed.net/ce/2005/cac/index.htm>
- Anderson, D. & Ackerman, L. (2001). *Beyond change Management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations system in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 448-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of HR system on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687.
- Bahner, R. & Stroh, L. (2004). The transformation management model: A total evaluation route to business change success. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 180-191.
- Barret, J. & Warren, D. (1973). *Desarrollo organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. S/C. Fondo Educativo Interamericano.
- Barrett, R. (1997, abril). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, 74(4), p15(2).
- Beckhard, R. (1988). The executive management of transformational change. In R. Kilmann, H. & Covin, T. J. (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (pp. 89-101). San Francisco: Jossey-Bass.
- Berg, P. (1999, winter). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the united states steel industry. *Industrial Relations*, 54(1).
- Beyer, J. & Trice, H. (1978). *Implementing Change: Policies in Work Organizations*. Free Press, New York.
- Blumental, B. & Haspeslagh, P. (1994, spring). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, 35(3), 101.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, W. W. (1997, summer). The new agenda for organization development. *Organizational Dynamics*, 25(1), 7, (14).
- Cadena, G. (1986). *Administración de proyectos de innovación tecnológica*. México: Edit. Gernika.
- Camuffo, A. (1993). Strategic HRM – Italian style. *Sloan Management Review*, 34(2), 59-67.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001, July). Do high performance work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737.
- Certo, S. & Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship*. S/C. Pan Books.
- Child, J. & Smith, C. (1987, November). The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6).
- Comfort, L. (1997, January). Models of change: a dialogue between theory and practice. *American Behavioral Scientist*, 40(3), 259 (5).
- Christensen, C. M. (1999). The innovator's dilemma. Executive Forum Series. Disponible en: [www.executiveforum.net](http://www.executiveforum.net)
- De Faria Mello, F. A. (1995). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México D.F.: Ed. Limusa.
- Delaney, J. T. & Goddard, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, 11, 395-429.
- De Loach, S. (1998, mayo). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 24(6), 42-46.
- Del Valle, M. C. (2000, abril-junio). El cambio tecnológico en el campo mexicano en tiempos de crisis: progreso, rezago, dos caras de la moneda. *Revista Problemas del Desarrollo*, 27(105), 22-32, IIEc, UNAM, México.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Deutschman, A. (2005). Making change. *Fast Company*, May 2005 Issue 94, 52, 8p.
- Font, I., Gudiño, P., Sánchez, A., Córdova, A. O. y Morales, A. (1999, enero-junio). El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional. *Gestión y estrategia*, 15, UAM-A. Extraído el 9 de mayo desde: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc07.htm>
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation* (3a. ed.) London: Pinter Publishers.
- French, L. W. y Bell, H. (1996). *Desarrollo organizacional*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 3(8), 263-276.
- Harvey, M., Speier, C. & Novecevic, M. (2001, September). A theory based frame work for strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 898-915.
- Hubell, L. (2002, Fall). Making OD work in your organization: What to expect before initiating an organization change effort, and what to be ready to do in response to people's reactions. *The Public Manager*, 3(3), 43(4).
- Hunter, L. (2000, junio). The adoption of innovative work practices in service establishments. *The international Journal of Human Resource Management*. 11(3).
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1997). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 18.
- Kilmann, R. H., Covin, T. J. & Associates (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*, 118(5), 29-37.
- Kossek, E. E. (1987). Human resource management innovation. *Human Resource Management*, 26(1), 71-92.
- Kossek, E. E. (1990). Why human resource programs fail. *Personnel*, 67(5), 50-53.
- Kravetz, D. (1998). *The human resource revolution: Implementing progressive management practices for bottom line success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lall, S. (1996). Las capacidades tecnológicas. En: Salomon, J. J., Sagasti, F. y Sachs (comp.), *Una búsqueda incierta: ciencia, tecnología y desarrollo*. México: Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas, Fondo de Cultura Económica.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9, 139-156.
- Lewin, K. (1951, 1997). In: D. Cartwright (ed.), *Field Theory in social sciences: Selected theoretical papers*. Reprinted Washington DC: American Psychological Association.
- Manrique, F. (1997). *Un cambio de época, no una época de cambios*. Bogotá, McGraw-Hill.
- Marín, H. (2005). *Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano*. Medellín: Impresos Begón Ltda.
- Marshak, R. J. (1993). Lewin meets Confucius: a review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), 393-415.
- McDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá: Alfaomega S.A.
- Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *The Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.
- Nicholson, N., Rees, A. & Brooks-Rooney, A. (1990). Strategy, innovation and performance. *Journal of Management Studies*, 27, 511-534.
- Nord, W. R. & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. San Francisco: New Lexington Press.
- Nortier, F. (1995, April). A new angle on coping with change: Managing transition. *Journal of Management Development*, 14(4), 32(15).
- Pavón, J. e Hidalgo A. (1997). Hacia una cultura corporativa de la innovación. En: *Gestión e innovación, un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- Pelz, D. C. (1983). "Quantitative Case Histories of Urban Innovation: Are there Innovation Stages?," *IEEE Transaction on Engineering Management*, ISSN 0018-9391, 30, 60-70.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: Cecs.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: la Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Edipe.
- Revista Summa. (1997, noviembre). 12 principios de la transformación organizacional. *Revista Summa*, 125.
- Ruiz, M. y Mandado, E. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*. Barcelona: Productiva.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 21, 40-51.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9, 27-47.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Aguilar.
- Schuster, F. (1986). *The Schuster report: The proven connection between people and profits*. New York: Wiley.
- Solleiro, J. L. et ál. (1997). *Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial*. México: Punctum.
- Suárez, F. F. & Oliva, R. (2002, Autumm). Learning to compete: Transforming firms in the face of radical environment change. *Business Strategy Review*, 13(3), 62-71.
- Stuart, R. (1995, March). The constituents and processes of change journeys. *Personnel Review*, 24(2), 27. (26)
- Stroh, K. L. & Caliguiri, P. M. (1998). Increasing Global Competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), 1-16.
- Tannenbaum, S. I. & Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices. *Group and Organization Management*, 19(2), 171-202.
- Trahant, B., Burke, W. & Koonce, R. (1997, September). 12 Principles of organizational transformation. *Management Review*, 86(2), 17(5).
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1992). *Prácticas gerenciales: Instrumentos para la acción*. En: *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Urrea, F. y Mejía, C. A. (2000). Innovación y cultura de las organizaciones en el Valle del Cauca. En: Urrea et ál. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. y Fisch, R. (1994). *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Wischnevsky, J. D. (2004). Change as the winds change: The impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *Organizational Analysis*, 12(4), 361-377.
- Wolfe, R. A. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313-327.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.