

Cambio y adaptación en las organizaciones

Change and adaptation in organizations

Laura Cruz Castro

(laura.cruz@csic.es)

Investigadora. Instituto de Políticas y Bienes Públicos (IPP-CCHS), CSIC, Madrid

Ana Baílo Almuzara (resumen)

(ana.baילו@csic.es)

Biblioteca. Instituto de Recursos Naturales y Agrobiología de Salamanca (IRNASA), CSIC

Recibido: 05-07-2024; Revisado: 09-07-2024; Publicado: 11-11-2024

Como citar este artículo/Citation: Cruz Castro, L.; [resumen por] Baílo Almuzara, A. (2024). Cambio y adaptación en las organizaciones. *Enredadera: revista de la Red de Bibliotecas y Archivos del CSIC*, (41), 17-19. <https://doi.org/10.20350/digitalCSIC/16618>

El cambio es fundamental en la vida humana y social, aunque conlleva resistencia, especialmente en las organizaciones; en ellas, las transformaciones más habituales son de carácter incremental siendo menos común los cambios que afectan a su estructura. En las organizaciones científicas el cambio se produce por la necesidad de adaptarse al entorno, de enfrentarse a los avances tecnológicos, de adecuarse a distintas condiciones económicas y de atender nuevas prioridades de investigación y a las demandas de los usuarios.

Las organizaciones de un mismo campo tienden a asemejarse por obligación (isomorfismo coercitivo) a instancias normalmente de una autoridad externa, por imitación (isomorfismo mimético) para reducir la incertidumbre o los riesgos y que suele provenir de la autoridad interna de la organización, y por aprendizaje (isomorfismo normativo) gracias a la formación de su personal y su pertenencia a redes y asociaciones profesionales.

La necesidad de cambiar el modelo de organización responde a una adaptación mimética: se cambia de modelo porque las organizaciones con las que se compete y se colabora, también cambian. En los últimos tiempos, los sistemas de información científica han experimentado numerosos retos relacionados con políticas, financiaciones y redes de colaboración, y en especial, con cambios tecnológicos como la digitalización.





Entre los elementos imprescindibles para el cambio destaca una voluntad y compromiso político con objetivos claros, una cultura organizativa cuyos valores (autonomía y especialización) no causen conflicto ante el cambio, unos recursos económicos adecuados, una visión a corto y largo plazo que suavice la aversión al riesgo, y una idónea comunicación y cuidadas relaciones interpersonales.

La crisis del liderazgo radica en la pasividad. Es necesario dedicar tiempo y energía a tomar decisiones, pensar las consecuencias y adaptar las decisiones tomadas. Sin embargo, la implementación es complicada porque el ejercicio de la autoridad jerárquica es menos eficaz y el desarrollo de una visión común es difícil de implantar.

Para gestionar el cambio en las organizaciones es necesario identificar los grupos con intereses y visiones propias, reconocer que el impulsor del cambio debe contar con influencia del poder (coalición de apoyo) y tener en cuenta que, aunque la aceptación es deseable, el cambio no siempre requiere consenso.



El individuo se resiste al cambio en su entorno profesional. La necesidad de cambio organizativo choca frente a la necesidad de seguridad individual. Además, dicha resistencia también se debe a otros factores ajenos a la propia

persona como son el tipo de organización y la naturaleza del cambio y cómo va a afectar dicho cambio a la autonomía, al prestigio profesional, a la visibilidad de la organización y a la necesidad de conocimiento.

Existe un orden en la importancia de los requisitos para el cambio organizativo: voluntad política y objetivos claros, apoyo de los grupos de poder afectados, uso de un sistema de incentivos, recursos necesarios garantizados y aceptación de que la transición será inestable, ambigua e insegura.

El Contrato de Gestión del CSIC no menciona a las bibliotecas y a los sistemas de información, aunque alude a aspectos relacionados con los mismos como son Ciencia Abierta, digitalización, difusión y gestión de datos. Sí que recoge un Plan estratégico de Gerencias en el que se refiere a la reorganización y al cambio. Las bibliotecas y los archivos del CSIC merecen una estrategia igualmente elaborada que incluya cambios y mejoras.