

ANEXO 2
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO.

Bogotá, D.C. Mayo del 2012

Marque con una X

Tesis Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

Estimados Señores:

Yo (nosotros) CAROLINA ROJAS OSORIO,
identificado(s) con C.C. No. 52982836, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO ESTRATEGIA EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN PARTIME S.A.** presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



_____ C.C. 52.982.836
Firma y documento de identidad

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO ESTRATEGIA
EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN
PARTIME S.A.**



CAROLINA ROJAS OSORIO

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
Postgrados Ciencias Administrativas, Especialización en Gerencia de Recursos
Humanos
Bogotá. D.C Abril
2012

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO ESTRATEGIA
EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN
PARTIME S.A.**



CAROLINA ROJAS OSORIO

Director:

Celso Miguel Melo Melo

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
Postgrados Ciencias Administrativas, Especialización en Gerencia de Recursos
Humanos
Bogotá. D.C Abril
2012

TABLA DE CONTENIDO

1.	Planteamiento del Problema.....	6
2.	Pregunta Problema	7
3.	Objetivo general	8
4.	Objetivos específicos.....	8
5.	Justificación.....	8
6.	Análisis de viabilidad	9
6.1.	Recursos humanos	10
6.2.	Recursos físicos	11
7.	Referente Teórico.....	11
7.1.	¿Qué es la Gestión del Cambio?.....	11
7.2.	Qué se debe hacer para que el cambio se dé y se aplique?.....	15
8.	La Resistencia al Cambio.....	29
8.1.	Resistencia organizacional al cambio.....	30
8.2.	¿Cómo Vencer la Resistencia al Cambio?.....	32
8.3.	¿Cómo se evidencia la resistencia al cambio?.....	33
8.4.	La gestión del cambio como herramienta gerencial	37
8.4.1.	<i>La Gerencia</i>	39
8.5.	El proceso de cambio en las organizaciones	41
8.6.	Tipos de cambio en las organizaciones	49
8.6.1.	<i>Diferencias entre los distintos tipos de cambio</i>	52
8.6.2.	<i>La identidad en los cambios de crecimiento</i>	52
8.6.3.	<i>La identidad en los cambios de transición</i>	53
8.6.4.	<i>La identidad en los cambios de transformación</i>	54
8.6.5.	<i>El impacto emocional</i>	54
8.6.6.	<i>La cooperación en los distintos tipos de cambio</i>	55
8.6.7.	<i>Cooperación y cambios de crecimiento</i>	55
8.6.8.	<i>Cooperación y cambios de transición</i>	56
8.6.9.	<i>Requisitos para lograr un cambio eficaz</i>	64
8.6.10.	<i>Proceso sugerido para una transformación organizacional</i>	74
9.	Conclusiones	76

10. Recomendaciones.....	78
11. Glosario	80
12. Bibliografía.....	87
13. Cibergrafía.....	89

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 Cronograma 10

TABLA 2 Factores de Cambio

TABLA 3 Pasos para Implementar la Gestión del Cambio

 TABLA 4 Funciones

TABLA 5 Método de 5 Pasos

TABLA 6 Pasos sugeridos para transformación organizacional exitosa

LA GESTION DEL CAMBIO COMO ESTRATEGIA EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL EN PARTIME S.A.

1. Planteamiento del Problema

Partime S.A es una empresa de servicios temporales con 10 años de presencia en el mercado de la tercerización de personal, de origen familiar con un crecimiento muy significativo en los últimos 2 años que le ha permitido duplicar su cifra de empleados en misión y por el ende las cifras de facturación de la compañía, cambiando también su planta administrativa y de procesos toda vez que paso de tener 12 empleados administrativos a 41 a nivel nacional.

La empresa actualmente se encuentra desarrollando una estrategia de mejoramiento dentro de la cual se están ejecutando la certificación en calidad, implementación de nuevos software y cambio de sede a una mucho más amplia, en un edificio con tecnología avanzada.

Partime S.A. requiere urgentemente implementar la gestión de cambio toda vez que el cambio es la capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren continuar siendo competitivas esto es lo que la visión de la compañía refleja, crecimiento a través de la competitividad. Es algo más que una necesidad en un momento de tiempo puntual. Permanecer estáticos no es bueno, el cambio es necesario, la innovación es un requerimiento básico para competir.

En el pasado el cambio era visto por las empresas como un simple accidente del destino, mientras que actualmente el cambio forma parte del día a día de las actividades empresariales. El entorno, cada vez más inestable y en constante evolución, ha obligado a las empresas a “aprender a desaprender” y reaprender tantas veces sea necesario. Los cambios

que enfrentan las empresas también han aumentado en cuanto a su complejidad, pasando así de pequeños ajustes a transformaciones completas y profundas. Es la Gestión del Cambio y su énfasis en las personas, la estrategia necesaria para crear organizaciones capaces de afrontar los requerimientos del entorno efectivamente, mas aun en una compañía cuya materia prima es el recurso humano. En la mayoría de los casos, cuando se inician procesos de cambio, el personal no es consultado, incluso no reciben información de lo que se pretende lograr con el cambio y cuáles fueron las motivaciones para emprenderlo. Esto genera resistencia ya que no se conoce de manera adecuada y suficiente el por qué, el cuándo y el cómo se generará la transformación. Además, porque las personas se acostumbran a sus formas de trabajar y se sienten inconformes y en muchas ocasiones amenazados con la posibilidad de no seguir haciéndolo igual.

Para gestionar el cambio de forma exitosa hay que inducir una mayor participación de las personas, al final de cuentas son las personas las que pueden hacer que el cambio ocurra y es precisamente esto lo que debe lograr el agente de cambio, el gerente de cambio debe ser un líder, tener una visión amplia, una comunicación fluida y más que nada la capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que su posición en la alta gerencia no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer posible el cambio.

1. Pregunta Problema

¿Por qué es necesario implementar la gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A. e incorporarlos al interior de la compañía cuando éstos impliquen una transformación significativa o impacten su cultura?

2. Objetivo general

Diseñar de un modelo para la aplicación de la gestión del cambio para Partime S.A.

3. Objetivos específicos

- Identificar los desafíos que las personas deberán afrontar con el cambio y mitigar su impacto.
- Identificar factores de riesgo para el cambio y encontrar sugerencias de mejora con el recurso humano impactado.
- Determinar el compromiso del personal para apoyar las actividades inherentes a la transformación organizacional.

4. Justificación

Sin lugar a dudas la gestión del cambio es un tema de mucha actualidad con el cual las organizaciones tendrán contacto en algún momento determinado ya que el cambio es una constante en el mundo de hoy.

En un mercado globalizado las tendencias al cambio son cada vez mayores. Muchas organizaciones utilizan esta estrategia organizacional como parte fundamental de proceso de transformación. La gestión del cambio es aplicada para minimizar el impacto que traerá esta implementación para el personal interno y para adaptar a los diferentes públicos afectados a la nueva forma de hacer las cosas.

La Gestión de cambio en una empresa es de vital importancia puesto que las condiciones del medio, como las variaciones del mercado, las nuevas tecnologías y la competencia cada vez más agresivas y exigen una adaptación constante de las organizaciones porque de lo contrario será muy complicada la subsistencia en un medio globalizado que exige estar a la par de las cambiantes exigencias y tendencias.

Las administraciones actuales deben tener en cuenta el impacto que genera el cambio no sólo externamente sino también al interior de las compañías y el cómo minimizarlos para adaptar de la mejor manera a su personal a los nuevos desafíos, puesto que es el talento humano, son las personas, las que pueden llevar a que los cambios sean exitosos o no.

5. Análisis de viabilidad

Dentro de su proceso de crecimiento Partime S.A., participa en constantes licitaciones con empresas públicas o privadas, licitaciones cuyos pliegos son cada vez más exigentes, a nivel de modernización y valor agregado para los empleados en misión, motivo por el cual la gerencia general y su comité aprobó un rubro a inversiones de este tipo además de que delego decisiones administrativas con la autoridad suficiente para realizar cambios de todo tipo que le permitan a la compañía estar a la altura de los requerimientos del mercado.

La Gerencia actualmente está completamente sensibilizada y consiente de la importancia que tiene la gestión del cambio en las organizaciones por lo que se tendrán en cuenta los siguientes parámetros para el análisis de la viabilidad de este proyecto:

TABLA 1**Cronograma**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
ACTIVIDADES	SEMANAS					
Sensibilización con las altas directivas y luego con la parte operativa de la compañía.	1					
Realización de diagnósticos de necesidades.		1	1			
Diseño de modelo para la aplicación de la gestión del cambio en la organización.				1	1	1

5.1. Recursos humanos

Para el desarrollo del proyecto se contará con la colaboración y participación del Gerente General en la asignación de espacios propios para el desarrollo del cronograma al igual que la participación en las actividades que requieran su intervención previo acuerdo.

El Gerente Administrativo estará atento durante el desarrollo del proyecto para asegurar la estandarización, formalización y sensibilización del proceso.

La Dirección de Talento Humano y los líderes como responsables de los procesos participarán activamente en el diagnóstico de necesidades.

5.2. Recursos físicos

Partime S.A. Tendrá a disposición una sala de reuniones dotada con video beam, tablero, grabadoras y equipo de cómputo cuando sea requerido previa programación, para llevar a cabo las entrevistas, talleres y reuniones que se necesiten para el desarrollo de este proyecto.

6. Referente Teórico

6.1. ¿Qué es la Gestión del Cambio?

La Gestión del Cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a administrar y preparar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlos, mitigar barreras y proveerles nuevos conocimiento y/o habilidades. Como lo señala Josep Burcet, *“se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural”*.¹ El autor afirma que: *“en el curso de los años que se avecinan, la estrella de la gestión será la Gestión del Cambio y el cambio más importante que deberá gestionarse será la transformación interna encaminada a*

¹ Burcet, Josep. Introducción a la gestión del cambio. [en línea] 2005. <http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_1.asp?ve_de=recursos>

potenciar la flexibilidad. Aquellos que lo logren serán los que estarán mejor situados para afrontar las transformaciones más intensas de la segunda década, entre 2010 y 2020”

También ha sido denominado como un proceso milagroso dado que las empresas de hoy necesitan cambios a corto y a largo plazo. En el libro lo mejor de los Gurús hace alusión a la posición del señor Robert Jacobs, consejero del cambio, dice que las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas.²

Bernardo Blejmar habla de la gestión de cambio organizacional “como el proceso deliberadamente diseñado para que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”.³

Cabe resaltar que es incorrecto asegurar que una empresa va a emprender, o que está emprendiendo, un “*Proyecto de Gestión del Cambio*” ya que dicha gestión en sí misma no es un proyecto. Dentro del mismo concepto que la define se dice que es un área de la gestión dedicada a facilitar los procesos de cambio dentro de las empresas y se asocia a una iniciativa en la cual se vaya a generar una transformación organizacional donde se involucran recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc. Cada que se da un proceso de cambio en las empresas, los gerentes quieren implementarlos inmediatamente, sin tener en cuenta que muchos intentos de estos quedan sin terminar y no se aplican porque al final se dan cuenta que no se ajustan y producen insatisfacciones y pierden credibilidad.

² Boyett Joseph y Jimmie, Lo Mejor de los Gurús. Gestión 2000

³ Blejmar, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas, 2005

Según David Firth⁴, para que el cambio sea aceptado por las personas hay que llegarles a la raíz de su ser como son a los valores, creencias, suposiciones porque son estos los que controlan el comportamiento humano

Lo primero que se debe tener en cuenta es que los seres humanos son reacios al cambio, se da principalmente en las personas que son claves en dicho cambio. Se ha visto como las personas que reciben herramientas que facilitan su trabajo las envoltan o destruyen con el fin de dar a entender que no son buenas, que ellos prefieren continuar con sus prácticas actuales. Una adecuada gestión del cambio incrementa las probabilidades de éxito. Un proceso de cambio ocurrirá de forma más eficiente si todas las personas involucradas están comprometidas con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no son. Es una realidad que el cambio ocurre a través de las personas y para que se les considere como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente. Jeani Duck, en el libro *Lo Mejor de los Gurús*, dice que los directivos de las empresas deben pensar que el cambio es supervisar una dinámica, gestionar el cambio es equilibrar un móvil, para esto es necesario que las personas estén convencidas de ello.

Debe crearse un equipo encargado única y exclusivamente de difundir y pensar únicamente en el cambio. Para dinamizar el cambio se debe tener en cuenta que la empresa es

⁴ Firth, David . Smart lo fundamental y lo mas efectivo acerca del cambio.

un todo y, como el cambio en un solo proceso puede afectar otras áreas que no se involucraron desde el inicio, de ahí la importancia de que las personas claves del cambio estén involucradas y proponiendo ideas.⁵

TABLA 2**Factores de Cambio**

Factor	Descripción
1. Percibir consecuencias negativas	Los individuos perciben que van a ser afectados negativamente por el cambio, desencadena miedos a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad y a pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas.
2. El miedo a tener que trabajar más	Los colaboradores consideran que tendrán más trabajo y menos recompensa económica.
3. Los hábitos se romperán	Los cambios deben hacer que los colaboradores alteren sus hábitos.
4. La falta de comunicación	La organización no comunica efectivamente el que, el por qué, y el cómo del cambio.
5. No considerar que los esfuerzos para el cambio organizacional tiene que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización	No se tiene en cuenta lo que ya tienen los colaboradores en el cambio.
6. La sublevación de los empleados	Ellos consideran que se les esta obligando a hacer mas de los deben hacer.

⁵ Joseph Boyett- Jimmie Boyet Lo Mejor de los Gurús. Gestión 2000

6.2. Qué se debe hacer para que el cambio se dé y se aplique?

En el libro Lo Mejor de los Gurús se propone que lo primero que se debe establecer es la necesidad para el cambio, y proponen una fórmula para el cambio que puede ser de mucha utilidad

$$C=A \times B \times D \times X$$

C= probabilidad de que el cambio sea exitoso

A= insatisfacción con el status quo

B=una declaración clara de que se desea el estado final al que llevará el cambio.

D= primeros pasos concretos hacia el objeto

X= el coste del cambio

Resumen: si se quiere que la gente cambie, se tiene que convencerlos de que necesitan cambiar, hacerles ver que si cambian, vivirán mucho mejor y demostrar que se sabe lo que está haciendo, generando algunos resultados positivos al principio del proceso de cambio.

Los autores proponen algunas prácticas que pueden ser aplicadas con el fin de lograr un buen planteamiento del cambio.

1. *Crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor.* Todo esto depende de la comunicación que permita al empleado entender la alineación entre su misión personal y la de la empresa.

2. *Buscar resultados positivos y producir éxitos temprano.* Los objetivos de un programa no pueden ser actividades. Deben ser resultados para los clientes, para los colaboradores, par los accionistas.
3. *Comunicar, comunicar y comunicar.* Todo lo que haga por informar a su gente nunca será suficiente.
4. *Formar una coalición resistente, comprometida y directora en la que estén incluidos los altos directivos.* Un director solo nunca logrará gestionar el cambio debe rodearse de su equipo de trabajo.
5. *Hágalo complicado.* Cuanto más grande sea la magnitud del cambio, más posibilidad tiene de ser exitoso.
6. *Se ha comprobado que la gente no se resiste a sus propias ideas.* Las personas que participan en la concepción del cambio y como aplicar el cambio hacen que el cambio se dé con mayor asertividad.

Autores como Rick Ross, Charlotte Roberts y Peter Senge expresan claramente en el libro *La Danza del Cambio*, la importancia de que las personas replanteen y encuentren las respuestas a porque es urgente un cambio, quien quiere que ocurra el cambio, que resultados queremos producir, como cambiaremos nosotros, quienes tomaran parte, donde esta nuestro apoyo, que tengo que hacer yo personalmente.⁶

Estos cuestionamientos son importantes porque ayudan a poner en contexto a los participantes a que se cuestionen e identifiquen cuán importante es aportar a la gestión del cambio y a donde pueden llegar retándose a si mismos.

¿Cómo hacer la gestión del cambio?

⁶ Senge, Peter. *La Danza del cambio* - Editorial Norma 2000

Inicialmente es fundamental conocer a fondo el cambio a realizar, por qué se está haciendo, a quienes afecta, qué beneficios se esperan alcanzar, cuál es el estado al que la organización desea llegar, etc.

Para esto debemos definir una visión clara del cambio, en dónde estamos y a dónde queremos llegar. Posteriormente identificamos unos objetivos, actividades y estrategias que implementaremos al interior de la organización y cómo la proyectaremos a nuestros públicos externos.

Es indispensable que contemos con todo el apoyo de la alta dirección y que sea comunicado de manera clara y sencilla a todo el personal, que siempre estén enterados de los procesos y del por qué de los mismos.

Por esto la comunicación es una pieza clave en la gestión del cambio. Es un puente entre la alta gerencia y el resto de la organización para informar, hacer participar, involucrar y motivar a la gente a adaptarse a las nuevas condiciones.

Según lo anterior se podría proponer que para implementar la gestión del cambio se pueden establecer los siguientes pasos:

Tabla 3

Pasos para Implementar la Gestión del Cambio

Paso	Descripción
1. Formular una visión	Para esto se puede realizar un diagnóstico de la situación actual y definir el estado esperado.
2. Realizar una planeación estratégica	Identificar el alcance, el target, los cronogramas, la metodología, los facilitadores e implementadores.
3. Analizar y diseñar un plan detallado del proceso de cambio.	Diagnosticar las barreras, generar una matriz de riesgo, estrategias de capacitación, entre otras.
4. Alistar y promover los materiales de capacitación y comunicación.	Diseñar los mensajes de acuerdo a los públicos, determinar qué temas impactan a cuáles personas, establecer cronogramas, recursos técnicos y humanos, entre otros.
5. Revisar los planes y acciones de gestión del cambio	Identificar que tan preparado se está para la implementación y adopción del cambio
6. Implementar el cambio.	Introducir los nuevos modelos, sistemas, herramientas, tecnologías, innovaciones al personal previamente capacitado y evaluado

Todo este plan de gestión del cambio debe tener una sostenibilidad. Debe lograrse que la gente lo introyecte y sobre todo que crea y confíe en el cambio que se está implementando. Es por esto que el plan debe ajustarse a las necesidades, a la cultura y al tipo de organización.

Se debe hacer un seguimiento constante de las actividades e iniciativas que se emprendan desde la gestión del cambio para evaluar que se está actuando apropiadamente.

La rata de cambio Vélez y Villegas explican como RATA DE CAMBIO el tiempo transcurrido (en cada etapa o en la totalidad) del proceso de cambio.⁷

En todo cambio se presentan obstáculos y el manejo de ellos hace que el cambio sea más o menos lento.

Existen conductas asociadas con la rata de cambio que hacen que el tiempo sea mayor o menor. Un obstáculo importante de dificultades está en el desalineamiento estructural que se produce cuando un cambio sustancial está en proceso de introducción.

- Cultura- Estructura
- Sistemas y Procesos de soporte.
- Personas /trabajadores/ supervisores.
- Tecnología.
- Comunicaciones.
- Liderazgo.
- Sistemas de trabajo /toma de decisiones
- Recursos.
- Forma de presentar el cambio.
- Capacidades de la gente

⁷ Vélez, Alfonso y Villegas, Gustavo Adolfo. Elaboración De Un Instrumento para el Estudio de los Procesos de Cambio Asociados con la Implantación Del TPM en Colombia. Universidad EAFIT, septiembre de 2005

La correlación entre tamaño y cantidad de obstáculos tiende a ser directa. La experiencia en la implementación de proyectos de mejoramiento permite mas ajuste y menor tiempo, dado la experiencia que se va adquiriendo en la implementación de cambios al interior de la empresa, dicha experiencia le da mayor sabiduría para resolver los problemas de los cuales no se tenían referentes ni experiencia al inicio.

La rata de cambio permite revelar gran parte del proceso que lo causa que sale al proceso de cambio y correlaciona (como resultado de la dinámica del proceso) con todas las variables fundamentales del estudio: edad, tamaño, estructura, propiedad, clima laboral, factores externos, plataformas. En resumen se ve que entre más experiencia se tenga en el establecimiento y manejo de técnicas afines, menor será la rata de cambio

Factores externos Son los elementos de mercado, competencia, regulaciones, y proveedores, que conforman la dinámica competitiva de la industria en que se encuentra la empresa. Según el autor Abrahamson, los argumentos utilizados más comúnmente para inducir los cambios en la empresa, a nivel de dirección, están dados por: costos, estrategia de la competencia, apertura, nuevos competidores, brecha de desempeño. Los cambios del entorno fuerzan mejores condiciones de competitividad de la empresa en términos de costos, productividad, calidad, oportunidad, servicios, seguridad, etc. ⁸

Modelos de cambio Se han implementado de acuerdo a las variables anteriores y teniendo en cuenta obstáculos internos y externos modelos que se han definido así:

⁸ ABRAHAMSON, Eric, FAIRCHILD, Gregory. Management Fashion: lifecycles, and collective learning processes. Administrative Science quarterly, Dec. 1999

Existen tres modelos de cambio que surgen de la combinación de la tasa de cambio de la de cada una de las etapas del proceso, con alto poder descriptivo y explicativo del cambio.

Colombina Se da cuando el inicio es corto, con argumentos fáciles y rápidos, la implantación es igualmente rápida, sin problema, pero la consolidación se toma demasiado tiempo y requiere de un esfuerzo mayor porque a esas alturas aún se tienen problemas de compromiso, alineamiento, capacitación o rechazo hacia el proceso.

Es el típico proceso de un cambio en el que no se da un verdadero compromiso inicial de la gente, se impuso desde arriba, no se trabaja suficientemente en la parte educativa ni en hacer los alineamientos requeridos para sostener el proceso, y las dificultades que deberían superarse en los dos primeros estadios, se deben afrontar en el último estadio.

La ausencia de convencimiento y de compromiso caracteriza el modelo de la colombina, cambios de maquillaje, de forma, pero no de fondo, la dificultad para cambiar el modo de pensar de la gente, y carencia de resultados por falta de liderazgo ejecutivo del iniciador. Cambios que al final no producen los resultados esperados y “vacunan” a la gente para continuar con el esfuerzo en situaciones futuras. Ej. Fusión Bancolombia.

Maraca Este se da cuando el inicio es especialmente difícil y lento (una tasa muy alta al principio) pero después se trabaja una etapa de entrenamiento y consolidación relativamente ágil y rápida. Este modelo puede caracterizar los cambios en los que se ha debido hacer un trabajo muy arduo de manejo de resistencias y conflictos en el inicio, especialmente cuando los cambios inician en los mandos medios y éstos carecen del poder, imagen y credibilidad suficiente para vender efectivamente la idea a los altos mandos.

El cambio inicia como un proceso de unos cuantos convencidos, las ideas, se van creando, hasta que el peso de las evidencias convence a los directivos, luego éstos adoptan formalmente el proceso y, debido al trabajo hecho en la base (inicialmente para mostrar evidencias), y a los grupos piloto se tiene una mas convencer a la gente para hacer las cosas, se tiene disposición para hacer los alineamientos necesarios para el avance del proceso, y la decisión tomada cae en tierra fértil por los niveles de participación, debate, exposición de las ideas y las evidencias de resultados concretos.

Este modelo se convierte en ideal si inicia con un proceso participativo, planeado, donde haya mucha gente involucrada, porque los resultados posteriores serán muy rápidos y estables.

Ejemplo: el Metro de Medellín.

Mancorna El modelo mancornas, se da cuando el inicio es muy rápido y ágil, el cambio es especialmente difícil por lo complejo o el volumen de obstáculos que se pueden encontrar, y la consolidación es simple y ágil, o al menos con menor número de obstáculos que el cambio.

La decisión de compra e introducción de la nueva tecnología se hace sin problema, pero la organización no estaba preparada para hacer los ajustes necesarios en los procesos, se continúa trabajando bajo el modelo funcional cuando el sistema tecnológico requiere un funcionamiento por procesos, y el entrenamiento es lento y conflictivo porque los resultados no se ven pronto. Se trae el equipo pero el desarrollo cultural y el Know How necesario para poner en marcha adecuadamente esta tecnología no se da oportunamente. Este modelo delata un proceso de cambio mal planeado o iniciado a la ligera sin medir las implicaciones o

consecuencias del cambio y el impacto sistémico del proceso desatado. Los procesos de cambio en las organizaciones públicas tienden a tener este modelo en el sentido de que el cambio se hace por decreto y no se trabaja posteriormente la parte de alineamiento, educación, y cambio cultural y de conductas requeridas para hacer vivir el proceso.

Impacto del cambio. Podría definirse la palabra impacto como el “conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural”. (the free dictionary.com)⁹ Tener una visión previa de este concepto nos permite comprender mejor su importancia a la hora de hablar de cómo gestionar el cambio teniendo en cuenta las diferentes variables que se ven asociadas a éste.

Para lograr identificar el impacto del cambio, comenzar por conocer la organización en la cual se va a implementar es el primer paso a seguir. Conocer al detalle información básica de la compañía permite hacer una contextualización del ambiente en el que se desarrollará el proceso de cambio. Factores como la cultura organizacional, el estilo administrativo, el tipo de organización, los valores y la misión de la compañía constituyen elementos de una radiografía de la misma que debe conocerse y estudiarse para tratar de adaptar el cambio de manera apropiada.

Resulta entonces determinante para comenzar que los participantes del proceso de cambio conozcan a cabalidad la misión y la visión de la organización ya que éstas constituyen la razón de ser de la misma y el horizonte a dónde apunta. Con estos factores se puede comprender el por qué de la empresa y es uno de los primeros rasgos que constituyen la cultura organizacional. En muchas declaraciones de misión y visión los propietarios establecen quiénes son, cómo son, cómo es su forma de operar y a dónde quieren llegar.

⁹ <http://es.thefreedictionary.com/impacto>

Cabe anotar que la visión de la organización no deber ser la misma que desarrollaría un proyecto de cambio en cuanto que éste tiene un plazo más limitado y un objeto diferente, transitorio y ésta constituiría el norte, la guía a seguir sólo por el período de tiempo que dure su implementación.

Teniendo en cuenta la definición de Alonso Gimón del cambio organizacional o empresarial como *“la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”*¹⁰, puede añadirse que para lograr dicha adaptación y lograr los objetivos que el nuevo cambio tenga, debe medirse el impacto que éste tendrá en diferentes variables de la organización, especialmente en el recurso humano.

La idea de considerar un enfoque global del cambio es apoyada por McCalman y Paton, al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.¹¹

El impacto puede variar de una organización a otra en cuanto que los elementos que las componen también son diferentes. Es por esto que debe tomarse como un todo y como un caso aislado. Es enriquecedor y productivo que se haga el análisis de las mejores prácticas que otras compañías hayan implementado pero debe existir un proceso de adaptación de la información recogida a la realidad de la propia organización que vayan acorde a su cultura y valores corporativos.

¹⁰ Gimón, Alonso. Marco teórico del cambio organizacional. [en línea] Gestipolis.com. <<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>>

¹¹ McCalman, J. y Paton, R. Change management: a guide to effective implementation. Ed. Paul Chapman Publishing, 1992

Este impacto varía según la organización en la cual se este dando el proceso de transformación. Vélez y Villegas apuntan que, podría definirse que para analizar cuál será el impacto del cambio se debe tener en cuenta variables como:

- a) Edad.
- b) Tamaño.
- c) Propiedad.
- d) Estructura.
- e) Clima laboral.
- f) Factores externos

El concepto de edad alude a aspectos como el ciclo de vida en el que está la empresa, si es una empresa nueva, madura o cuál es su antigüedad en el mercado. De igual forma atañe a la edad cronológica de las personas que trabajan en ella.

Esta variable nos permite identificar que tan sólida y preparada está la organización para asumir un cambio. Si se cuenta con la experiencia necesaria para implementar un proceso de este tipo y sobre todo si es necesario. Tal vez una compañía muy nueva en el mercado no tenga la necesidad y la capacidad de adaptarse a ciertos cambios precisamente porque está comenzando y está atravesando un proceso diferente como por ejemplo la consolidación en el mercado. Caso contrario es el de una organización que tenga una historia más amplia y para acondicionarse a las nuevas tendencias del mercado en el que opera necesite una nueva tecnología, una reestructuración, algún cambio en su visión o misión, entre otros. Tal vez esa organización tenga una necesidad más clara del cambio, éste en el momento adecuado y pueda tener los recursos para implementarlo.

Al igual que la trayectoria de la organización es importante observar como está compuesta, quiénes son sus colaboradores y cuál es la posible brecha generacional que exista en ella. Podríamos decir que los cambios son asumidos de diferentes maneras por cada individuo de acuerdo con los rasgos que definen su personalidad y por las situaciones que afectan su entorno y un aspecto que influye mucho en la actitud ante los mismos es la edad de la persona y el lugar en el que se encuentra en su ciclo productivo.

Posiblemente para una persona próxima a su jubilación una reestructuración, por ejemplo, haría que se sintiera con un nivel de incertidumbre alto lo que podría generar una resistencia. Vélez y Villegas comentan en su trabajo: "...se piensa que las personas más viejas tienen mayores dificultades para hacer cambios que las más jóvenes (aunque no está comprobada completamente esta afirmación). Parece que la relación entre la edad cronológica y la rata de cambio tiende a ser inversa debido al volumen y tipo de obstáculos que deben removerse cuando la organización y las personas llegan a un determinado estado de madurez".

Las demás variables mencionadas por éstos autores se relacionan directamente con la empresa, su tamaño, su direccionamiento estratégico, el clima laboral y su posición con relación al mercado. Para efectos del estudio propuesto en la presente monografía se considera que para lograr una aproximación al posible impacto del cambio, se pueden tomar éstas variables como un conjunto de factores asociados a la organización y deben identificarse previamente para minimizar los efectos en cada una.

Se propone entonces que el impacto puede ser medido a través de dos grandes vertientes: la primera el factor humano y la segunda, los factores asociados al ambiente interno y externo en el que se desarrolla la organización.

Con relación al factor humano se tendría en cuenta factores como:

- Las expectativas de las personas. Se debe tratar de no generar falsas expectativas que lleven a un escenario que posiblemente no pueda realizarse. Para manejar las expectativas e incertidumbre de las personas se debe mantener un flujo constante de información precisa y simple, que todos puedan entenderla y conocerla para evitar rumores.
- La edad de la persona y su tiempo en la organización. Esto para tener una idea de la brecha generacional, de las posibles resistencias relacionadas con la incertidumbre, la flexibilidad, la innovación y la visión de futuro. De igual manera para establecer los canales y el lenguaje adecuado para mantener una comunicación constante y efectiva.
- La posición que ocupa dentro de la organización. Para identificar hasta qué punto se vería afectado su cargo y cuáles pasarían a ser sus nuevos roles.
- El nivel de motivación de las personas dentro de la organización. Conocer qué tan motivados e identificados se encuentran los colaboradores, si creen en la organización y están alineados con sus valores, políticas, misión y visión. El impacto puede ser menor cuando la gente está convencida de que si la organización emprende determinada iniciativa, lo que viene es confiable y bueno y lo adopta.

- Las competencias que poseen las personas. Este punto es fundamental para analizar el impacto ya que dependiendo del tipo de cambio que se va a implementar se necesita conocer cuál es el nivel en el que se encuentran las personas para asumirlo. Se puede identificar si es necesario programar capacitaciones y a qué grado, qué habilidades o aprendizajes son necesarios desarrollar, cuál es el tipo de preparación con el que se cuenta en los diferentes grupos impactados y de igual manera se puede evidenciar las competencias personales de liderazgo, asertividad, escucha activa e inteligencia emocional que van a ser fundamentales en el proceso de implementación y que deben ser descubiertas en un grupo interdisciplinario que haría parte del equipo líder del proyecto de cambio.

De acuerdo con los factores relacionados con el ambiente interno y externo de la organización, sería indispensable entonces que antes de comenzar cualquier proceso de transformación se visualice a la organización como un todo y se dibuje un panorama en el cual se evidencien los posibles escenarios que se verían afectados y hasta qué punto. Se debe establecer si el cambio está acorde a las directrices de la organización, si se tienen los recursos para la implementación, si el estilo administrativo tiene la flexibilidad suficiente para asumir el reto, si el tamaño de la organización permite una comunicación fluida y apropiada, cuál es la posición en el mercado, cuál es el estado financiero, si la cultura organizacional es sólida y confiable porque si no es así no será fácil que los colaboradores crean en el cambio.

Jorge Fernández Belda señala que “el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de

cambio” y agrega que “visualizar la situación de modo sistémico; entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del “sistema” objeto de cambio” es indispensable para poder pasar el estado de transición de la situación actual de la organización a la situación esperada.¹²

7. La Resistencia al Cambio

Según los señores Pierre Collerette y Guiles Delisle, la definen como la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. Los seres humanos no estamos diseñados para adaptarnos rápidamente al cambio, esta es la razón por la cual rápidamente reaccionamos de manera negativa diciendo que no se podrá realizar o aplicar en la empresa, cambiar esta actitud en las personas es muy difícil y es la barrera mas grande de afrontar.¹³

Este es un fenómeno psicosocial al que se debe explorar como tal. En el libro lo mejor de los gurus, se habla de la resistencia como un factor muy común y a la vez destructivo para los esfuerzos que el cambiar implica. Agrega que la búsqueda de su comprensión logra la aceptación de la misma. Otro concepto importante es el que da el autor Benjamin Tripier en el texto *Resistencia al Cambio*, dice que es un peligro manejable quien afirma que la resistencia es la fuerza equivalente y de sentido opuesto que nace al mismo tiempo que el cambio. Tiene como aporte positivo, ser el contrapeso que validará la capacidad del cambio para imponerse como valor genuino. Es un mensaje hacia los promotores, para que revisen en

¹² Belda, Jorge. http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/arrhh/cambio_organizacional.pdf

¹³ Collerette, Pierre- Delisle Guiles. La Planificación del cambio – editorial Trillas

forma profesional y continua la validez de los principios y objetivos que originaron la fuerza de cambio.¹⁴

La resistencia es una reacción natural e inevitable ante la pérdida de control, muy influida por la percepción que cada cual tenga de ese cambio.

7.1. Resistencia organizacional al cambio

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

- Diseño de la organización: Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo.
- Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

¹⁴ Tripiet, Benjamin. Resistencia al Cambio

- Cultura organizacional: La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos: Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada.
- Convenios interorganizacionales: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio
- Inercia de grupo: Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder e influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio.
- Amenaza a la Habilidad: Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.
- Costumbres, valores y formas de pensar: Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso de adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

7.2. ¿Cómo Vencer la Resistencia al Cambio?

Cuando se vaya a iniciar un proceso de cambio es recomendable utilizar las siguientes tácticas involucradas como agentes de cambio, las cuales nos ayudarán a vencer la resistencia al cambio, estas son:

- Educación y Comunicación: Es necesario la sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, pues esto ayudará a ver las bondades del cambio y su necesidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados.
- Participación: Entre más participación se dé a los grupos en la toma de decisiones sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia se presentará pues es difícil que la gente se resista si ha participado desde el origen de la transformación.
- Facilitación y apoyo: El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.
- Manipulación y Cooptación: La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.
- Negociación: Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación se corre el riesgo de caer en el chantaje.

- Coerción: La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Puede ser la más riesgosa de las estrategias, ya que se crea una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

-

7.3. ¿Cómo se evidencia la resistencia al cambio?

Para el ser humano regido por unas costumbres, hábitos y rutinas a nivel personal y laboral puede ser intimidante el hecho de que se presenten modificaciones en lo que ya ha aprendido a hacer de una forma casi automatizada. La resistencia al cambio es un fenómeno que acompaña el proceso del mismo. Es una actitud de los colaboradores con la que se verá enfrentada cualquier organización que desee implementar una transformación.

Es una señal de que la gente tiene una posición y sentimiento respecto al cambio pero no siempre es un factor negativo. Las resistencias se evidencian precisamente en el grupo humano que trabaja en la organización a través de sentimientos de:

Inseguridad: las personas pueden ver afectada su seguridad, su estabilidad dentro de la compañía o el grado de poder que pueda tener dentro de ella. Un ejemplo claro es cuando se hacen implementaciones de nuevos software que pueden desarrollar tareas anteriormente realizadas manualmente, el personal impactado siente que sus funciones y responsabilidades ya no serán necesarias.

Confusión: las personas se sienten desorientadas cuando no tienen mucha información y puede tenderse a crearse falsas expectativas y suposiciones. Esto se presenta cuando se no se informa de manera oportuna y clara a los colaboradores acerca del por qué del cambio, cómo se va a generar y qué beneficios se van a obtener.

Silencio: se apartan de la situación y no generan ningún comentario como muestra de indiferencia ante lo que sucede. Esta manifestación es una de las más difíciles de manejar ya que es como una bomba que estalla cuando menos se espera.

Distracción: las personas buscan cómo hacer caso omiso al cambio, no lo enfrentan y por el contrario lo evaden con otras actividades propias o no al cargo.

Pasividad: puede darse que las personas se tornen poco participativas y receptivas frente a la nueva situación, no se involucran activamente ni tratan de indagar más sobre el cambio. Esta manifestación puede darse en aquellas personas que llevan muchos años en la compañía y que consideran que por su antigüedad tienen cierta ventaja para permanecer en ella, dejando a un lado la necesidad de hacerse partícipes del cambio.

Temor: se crea el miedo a lo desconocido y a la inestabilidad que pueda tenerse dentro de la organización por el nuevo cambio. Este factor puede relacionarse con la inseguridad. Las personas pueden sentirse amenazadas ante cambios como por ejemplo: las fusiones, alianzas o reestructuraciones en las que finalmente se da la unión de recursos y esfuerzos por parte de las empresas involucradas y este proceso conlleva a decisiones en las que pueden llegarse a una disminución de personal.

Incredulidad: una de las resistencias más fuertes ya que si las personas no confían ni creen en lo que va a suceder no será fácil que se adapten al cambio. Las personas manifiestan esta característica cuando no conocen bien lo que se va a desarrollar, cuando no están bien informados y reaccionan con críticas y supuestos de la situación a enfrentar. En este aspecto encontramos manifestaciones como rumores entre compañeros, las comparaciones con otras empresas que hayan implementado cambios similares, frases como: “si de verdad pensarán en nosotros”, “¿para qué cambios a estas alturas si todo nos ha funcionado bien?”, etc.

Transferencia de estos sentimientos a los demás colaboradores: es una especie de contagio de las resistencias y sentimientos descritos anteriormente entre los miembros de la organización. Se generan los rumores, las suposiciones, las críticas y los futuros imaginarios que no se acercan a la realidad.

Stephen Robbins, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia al cambio: las individuales y las grupales. Las primeras conjugan características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. Robbins¹⁵ establece cinco tipos de razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio. Ellas son hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información.

Para las segundas, el autor ofrece seis interesantes fuentes de resistencia al cambio. La primera es la inercia estructural. El autor indica que las organizaciones poseen diferentes mecanismos para producir y mantener la estabilidad. La inercia estructural actúa como un balance que busca mantener el equilibrio. Una segunda fuente de resistencia es un enfoque

¹⁵ Robbin, Stephen. Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, México 2005.

limitado del cambio. Cuando se introduce cierto cambio se necesita alterar toda la estructura organizacional, de lo contrario el cambio no será aceptado.

La inercia grupal es la tercera fuente de resistencia. Las regulaciones y las reglas pueden restringir el cambio, incluso si los individuos están dispuestos a cambiar y convencidos de las bondades de la innovación. Otra fuente de resistencia la constituye la amenaza a la experiencia. Ésta se produce cuando los individuos sienten que los cambios en los patrones organizacionales pueden amenazar la experiencia y experticia de los grupos especializados. Otro aspecto es la percepción del cambio como desafío o amenaza a las relaciones establecidas de poder.

Una última fuente de resistencia organizacional identificada por Robbins es la amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos. Al respecto, las palabras del autor son: "Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que ocurren las cosas. ... Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por los cambios que pudieran afectar futuras distribuciones."

De igual manera Robbins habla de las resistencias abiertas e implícitas. El primer tipo es más directo, las personas manifiestan sus inconformidades de manera inmediata y sincera. El segundo tipo "es más sutil (desaparición de de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, incremento en las faltas por "enfermedad") y por tanto es más difícil reconocerla.

Al implementar un proceso de cambio dentro de la organización será inevitable encontrar ambos tipos de resistencias y será preciso que se encuentren los mecanismos necesarios para identificarlas y gestionarlas a través de diversas e innovadoras estrategias. Cuando las personas no están convencidas del cambio, cuando no están seguras de que lo que viene va a generarles algún beneficio y no cuentan con la suficiente información, es ahí cuando se genera la resistencia, el rumor y la crítica.

Es importante para mitigar la resistencia el manifestar públicamente el deseo de ser informado de la misma, mantener una política de “*puertas abiertas*” es muy importante. Permitir una comunicación en doble vía, hacer saber a los colaboradores que se entienden las expectativas y necesidades, generar confianza y manejar un equilibrio en las relaciones gana y gana, son aspectos que reducirán en gran medida las resistencias individuales y grupales.

7.4. La gestión del cambio como herramienta gerencial

Se puede decir que gestión es el uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del ser. Asimismo, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado.

La gestión puede ser entendida como la planificación, ejecución, dirección, control y evaluación que dan una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos. Puede interpretarse como la base de esos puentes que les permite afianzarse de cada

lado para poder comunicarlos. Si las estrategias miran hacia fuera, la gestión es fundamentalmente interna; por el contrario, si se abre un espacio de debate sobre la predominancia del término estrategia frente al de gestión, nos encontraremos con la eterna discusión de qué es más importante, si los medios o los fines.

El autor Carlos V. Lozano, dice que se podría entender la gestión como el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados. La gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.¹⁶

En el libro introducción a la gestión del cambio se habla que Gestión es un conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos en la forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio organizacional. Uno de los objetivos de la gestión del cambio en lo que respecta a los aspectos humanos de la superación de la resistencia al cambio a fin de que los miembros de la organización para comprar en los cambios y lograr la meta de la organización de una transformación ordenada y eficaz.

¹⁶ Lozano P., Carlos V. "¿Qué es Gestión?" "Entorno-Empresarial.Com". Publicado en Enero del 2006 - <http://www.entorno-empresarial.com/?pag=articulos&id=5> Consultado el 1 de Septiembre de 2009

7.4.1. La Gerencia

El gerente tendrá que ser un nuevo gerente: con mucha capacidad de liderazgo, especialmente con mucho liderazgo visible y, por tanto, con una visión muy clara del negocio. El equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial.

Esa visión le permitirá estar en el control de la gestión, en la coordinación, en la orientación de la compañía y cada vez menos en su operación.

El gerente será, pues, ese visionario de la aldea global, característica de las organizaciones del futuro” Esta propuesta de lo que debe ser el gerente de hoy se encuentra plasmada en la introducción del libro Gerencia Estratégica.¹⁷

Al estudiar la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.¹⁸

¹⁷ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición, Bogotá. 3R Editores, 2008

¹⁸ http://es.geocities.com/jorge_igualada/gerencia.htm

Tabla 4**Funciones**

Ítems	Descripción
Planeación	Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos..
Organización	Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.
Dirección	Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.
Control	La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Desde esta visión es claro interpretar que el cambio no es un hecho aislado a la actividad gerencial, por el contrario, es desde la alta gerencia que deben generarse las directrices, las normas, las acciones, los mensajes, la constancia y el acompañamiento durante el proceso de cambio y en el impacto que éste generará a largo plazo en la cultura y la identidad corporativa.

Todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido. □ Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia al talento humano de la organización.

7.5. El proceso de cambio en las organizaciones

Para poder hablar de “proceso de cambio” es necesario saber que se entiende por proceso.

Según la definición del diccionario la palabra proceso se deriva del latín “*processus*” que denota un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Se dice también que un proceso es un conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

Dícese igualmente que proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre ellas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Cambiar es poner una cosa por otra, pasar de un estado o situación a otro estado o a otra situación.

En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional.

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

El cambio organizacional puede definirse como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje.

También puede entenderse el cambio organizacional como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Por lo tanto, al hablar de cambio organizacional, debe entenderse como las variaciones que pueden sufrir las organizaciones a su interior y que modifican su comportamiento o estructura organizacional.

Como ejemplos de cambio organizacional, se puede citar:

- Cambio de personal (a cualquier nivel).
- Modificación en los horarios de trabajo.
- Remodelar o reubicar las instalaciones.
- Fusionar empresas.
- Incorporación de nuevas herramientas, maquinaria o instrumentos de trabajo.
- Adquisición de nuevos negocios.
- Reducción de personal.
- Rediseñar total o parcialmente la estructura organizacional.
- Creación o adquisición de nuevas estructuras de negocios.

Entre los muchos autores que han estudiado lo concerniente al cambio organizacional, es bueno detenerse en KURT LEWIN¹⁹, por ser el que mejor interpreta lo que sucede al darse un cambio organizacional, este autor basa su teoría en el “campo de fuerzas”, según la cual, todo fenómeno o situación es el resultado del equilibrio entre las fuerzas de impulso y las fuerzas de restricción, donde las primeras actúan ejerciendo presión en un sentido positivo y las segundas en un sentido inverso para tratar de detener el movimiento.

Lewin se dio cuenta que hay dos grandes obstáculos que impiden lograr cambios efectivos, que son:

- El ser humano no está dispuesto o no puede modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás.

¹⁹ Kurt Lewin (1892-1947) Psicólogo Polaco, fundador de la Psicología Social

- El cambio suele durar muy poco, ya que los individuos retornan a sus patrones de conducta, tras un breve tiempo de hacer las cosas de manera diferente.

Por este motivo fue que Lewin propuso un modelo secuencial de tres pasos:

- Descongelamiento.
- Cambio.
- Recongelamiento.

Al explicar cada uno de ellos se podrá entender el modelo de Lewin:

El descongelamiento Es indispensable y necesario que se presente esta etapa, que podría considerarse como una etapa “previa” al cambio, pero que es vital que se dé porque en ella tiene lugar el “desarraigamiento” de los comportamientos o prácticas que se quieren cambiar.

El objetivo principal de esta etapa es lograr que para los individuos y la organización resulte necesario el cambio, es decir, se sientan insatisfechos en el estado en que se encuentran actualmente y que puedan aceptar el cambio como algo que debe ocurrir y que es posible lograrlo, pero sobre todo, como algo que desean.

Para Edgar Schein, quien trabajó muy de la mano de Lewin, es posible lograr un descongelamiento efectivo, si se aplican tres tácticas:

- La invalidación: Solo es posible buscar y encontrar el cambio cuando la gente siente que algo anda mal en lo que está haciendo.
- La inducción: Es necesario que la gente sienta culpa de que las cosas no anden bien o que por lo menos, pueden mejorarlas.

- La seguridad psicológica: Es necesario que la gente no sienta que el reconocer que las cosas no van bien, es una pérdida de prestigio.

Se puede concluir que los tres objetivos principales de esta etapa son:

- Lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual.
- Convencimiento de la necesidad de cambio.
- Disposición y motivación para enfrentar el cambio.

Introducción de los cambios Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden o introducen los nuevos comportamientos que se van a establecer.

Es muy importante en esta etapa identificar y designar los agentes de cambio y las formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

Edgar Schein²⁰, se debe reestructurar la manera en que se perciben las cosas mediante dos mecanismos esenciales:

- Seleccionando un modelo con el que se identifique y que servirá como guía en el proceso de cambio, aquí se recomienda la ayuda de consultores externos, ajenos a la organización, y que puedan aportar sus experiencias con otros procesos de cambio en otras organizaciones.
- Explorando el entorno propio para encontrar nuevas posibilidades, lo cual puede hacerse a través de la lectura de documentos, hablando con otras personas, visitando otras organizaciones (cliente, competencia y mercado).

²⁰ Schein, Edgar. Comportamiento y Desarrollo Organizacional

Es muy importante en la etapa de realización del cambio, la utilización de técnicas como la experimentación, cambios de roles, capacitación, confrontación con clientes, etc.

El recongelamiento Es necesario que el nuevo comportamiento quede totalmente arraigado en las personas, y esto se logra por medio de la repetición de dicho comportamiento hasta que se convierte en un hábito, pues de lo contrario, es muy fácil que se vuelva al comportamiento anterior.

Es muy útil durante la etapa inicial del recongelamiento que se utilice un sistema de recompensas para estimular la realización del comportamiento nuevo requerido, posteriormente, estas recompensas pueden darse de manera intermitente.

El papel del jefe es muy importante en esta etapa pues se constituye en modelo principal de los nuevos comportamientos.

También se pueden utilizar técnicas que se usan para ofrecer retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño para evaluar la etapa de recongelamiento, tales como:

- Hacer énfasis en el refuerzo positivo y no en el castigo.
- Ofrecerla inmediatamente después de presentarse la conducta analizada.
- Debe ser específica y no general.
- Debe tocar las áreas en las que el receptor pueda hacer algo, pues de lo contrario no tendría sentido.
- La motivación debe ser constructiva.

Estas etapas que maneja Kurt Lewin pueden también denominarse de manera diferente pero que en el fondo tienen el mismo sentido así:

Inicio: Es el descongelamiento planteado por Lewin como la etapa inicial de identificar las cosas o situaciones que se deben cambiar.

Implantación: Es el cambio como tal, es poner en funcionamiento los cambios introducidos.

Consolidación: Es el recongelamiento, entendido como la adopción, asimilación y comportamiento de la organización y sus miembros de acuerdo a los nuevos cambios. Su finalidad es evitar que se vuelva a los comportamientos anteriores y que precisamente se cambiaron.

Hay otra teoría muy usada cuando se habla de cambio organizacional:

Teoría de la investigación de la acción: Este método fue desarrollado principalmente por autores como Argyris y Schon y se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado.

Tabla 5

Método de 5 Pasos

Pasos	Descripción
1. Diagnóstico:	El agente de cambio empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización.
2. Análisis:	La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente?, ¿Qué patrones parecen seguir estos problemas?.
3. Retroalimentación:	En este tercer paso es necesario compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio .
4. Acción:	En este momento del proceso, los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.
5. Evaluación:	Aquí el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información inicial recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones antes y después del cambio, obteniendo con ello la perspectiva del elemento modificado.

7.6. Tipos de cambio en las organizaciones

El nuevo enfoque de la Gestión Humana actualmente, permite que las organizaciones piensen y se replanteen un cambio que les permita transformar sus condiciones en la estructura organizacional y así instaurar un proceso de mejoramiento. Este proceso debe ir ligado a una serie de variables que permitan asegurar y considerar un cambio donde lo más relevante es que las personas de la organización, se sientan a gusto con la interacción que tienen en su trabajo.

El cambio como proceso que se da en las organizaciones debe considerar las variables que influyen dentro de ella y estas, están relacionadas con las expectativas futuras que la gerencia tenga de la organización.

El cambio es una composición de permanentes variaciones reactivas y proactivas las cuales están orientadas por un propósito del momento, claro está que ese propósito debe estar muy bien fundamentado para que todos los elementos de la organización se visualicen en un cambio permanente y oportuno.

Existen, según Weick y Quinn dos formas en las que clasifican el cambio organizacional, los cuales son los cambios Episódicos y los cambios Continuos:

"Cambio episódico, este cambio según los autores irrumpe en las prácticas normales del negocio y por lo tanto debe ser ambientado, vendido y legitimado (ante la dirección del negocio) para poder establecerse, como tal produce resistencia y pérdidas reales en algunas

personas o jugadores claves y por lo tanto requiere del diseño y puesta en práctica para su estrategia para su adecuado manejo.”²¹

A la luz de los procesos de Gestión Humana, este tipo de cambio, merece toda una estrategia pre-ejecutoria, que permita evaluar el pro y los contras de su aplicación, ya que la organización debe estar segura de que el cambio le pueda generar ganancias reales y no ficticias que tiendan a desmejorar el esquema adecuado. El cambio episódico es una estrategia que merece una confrontación y convalidación con las personas que están dentro de la organización y así al romper la inercia que esta genera, encontrar la diferencia entre lo que hay actualmente versus lo que se quiere lograr, de lo contrario no podrá visualizarse el objetivo que la organización desea alcanzar de una manera permanente.

El cambio continuo según los autores Weick y Quinn responde *“a pequeños y continuos ajustes, creados simultáneamente, a través de unidades específicas de la organización que puedan acumularse y generar un cambio sustancial. Estos son impulsados desde dentro y pasan por las etapas de congelamiento, desbalanceo y recongelamiento. Parte de la necesidad de renovación o reequilibrio interior.”²²*

El cambio continuo es una estrategia que se puede adaptar de una forma más lenta, pero más ajustada a los procesos de la organización y aunque puede parecer pausada, permite introyectar cambios paulatinos de la gente en sus asuntos que de manera imperceptible darán resultados más estables.

²¹ Velez y Villegas, año 2005, documento Enfoques Conceptuales de la investigación, sobre el cambio, cuaderno de investigación # 36. Colombia

²² Velez y Villegas, año 2005, documento Enfoques Conceptuales de la investigación, sobre el cambio, cuaderno de investigación # 36. Colombia

Ahora, es importante diferenciar las etapas en las cuales este tipo de cambio se desarrolla, ya que empiezan con una etapa de descongelamiento que se traduce en improvisación, traducción y aprendizaje, los cuales permiten llegar a un reajuste de las situaciones que se desean modificar y por último llegar a una situación ideal de congelamiento que permita establecer modelos adecuados para el desarrollo de la organización, que permitan definir parámetros claros de acción, frente a todos los procesos que en ella se emprenden y así lograr los objetivos que la organización desea lograr.

Después de precisar estos tipos de cambio, los líderes de la organización deben tener claro sus ventajas y desventajas, pero antes de esto, deben someterse a un cambio de ellos mismos y poder así liderar un cambio externo, ya que si hay un cambio profundo, irradian en sus acciones convencimiento y seguridad que les permitirá generar con mayor certeza y eficacia cambios positivos en sus seguidores.

También es fundamental que la organización mire hacia atrás para poder identificar qué tipo de cambio viene permeando su estructura organizacional, ya que hay diferencias sustanciales entre lo episódico y continuo que permiten definir unas variables importantes a modificar de acuerdo al esquema elegido.

Ante estas teorías se puede concluir que las organizaciones deben estar en una constante búsqueda que permita encontrarse con situaciones reactivas y proactivas, ya que en la globalización a la que está expuesta el mundo de hoy, no se da tregua para que las empresas queden anquilosadas, esperando a que las organizaciones cambien por si solas, sin buscar estrategias que permitan mejorar su accionar, ya que si las organizaciones no cambian, sus clientes tanto internos como externos las cambiarán.

Es así como esta reflexión lleva a repensar el porqué y para que de este cambio, induciendo a las empresas a planear de manera eficaz los procesos que la llevaran a un verdadero estado de productividad y estados de mejora que le aseguran su permanencia en el medio.

7.6.1. Diferencias entre los distintos tipos de cambio

Hay varias diferencias claves entre estos tres tipos de cambio. Y se diría también que la mayor parte de ellas son el reflejo de distintos grados de madurez.

En general se puede decir que se requiere una mayor madurez, para pasar de los cambios de crecimiento a los cambios de transición y de éstos últimos, a los cambios de transformación.

7.6.2. La identidad en los cambios de crecimiento

El cambio de crecimiento suele estar alentado por una pulsión interna para confirmar de lo que se es y esto resulta más factible cuando las relaciones con el entorno externo no están sujetas a cambios cualitativos importantes. Esta es la razón por la cual la estabilidad cualitativa del entorno favorece el crecimiento cuantitativo.

En comparación con los otros tipos de cambio, el cambio de crecimiento es el que afecta menos a la identidad y, en cierta medida la potencia. Tal vez sea por esto que comporta menos riesgo y resulta más fácil de realizar. También es el que produce menos tensión y el que plantea menos problemas de adaptación.

Los cambios de crecimiento representan una reafirmación de la identidad. La mayor parte de las personas afectadas, continúan ocupando las mismas posiciones dentro de la organización y mantienen las mismas responsabilidades. El crecimiento implica ir a más, sin dejar de ser lo que uno es y sin tener que moverse demasiado respecto de donde se está.

7.6.3. *La identidad en los cambios de transición*

En la mayor parte de los cambios de transición se rompen lazos existentes con otras personas y se desestructuran situaciones sociales dentro de las que cada uno se hallaba bien asentado y encajado.

Los afectados deben abandonar sus posiciones, responsabilidades y prerrogativas y necesitan adaptarse a una situación diferente, con otra morfología, otras relaciones, otras responsabilidades y otro rango de privilegios.

Con independencia de que el cambio sea para mejor (más influencia, más responsabilidades, más salario) o para peor, en cualquier caso se pierde lo que se poseía y hay que poner un punto final, sin retorno, a lo que se era.

En el contexto de la situación nueva, el concepto que se tenía de uno mismo necesita ser reformulado y es posible incluso que sea necesario dejar caer en desuso ciertas habilidades y "conocimientos" mientras que se plantea la necesidad de adquirir competencias y habilidades nuevas que se hace indispensable incorporar.

7.6.4. *La identidad en los cambios de transformación*

Ningún cambio resulta más perturbador para la identidad que el cambio de transformación.

Como se ha visto, en este tipo de cambios las situaciones se configuran a partir de una estructura de conceptos y paradigmas nuevos que pueden ser muy distintos.

Como sea que los paradigmas proporcionan numerosos puntos de referencia, son uno de los principales anclajes de la identidad. Por tanto, no es extraño que bajo el efecto de un cambio importante de paradigmas, la identidad sufra y se desestabilice.

En los cambios de transformación más intensos, la identidad en sí misma, debe transformarse y la cuestión más crucial entonces es asegurar la continuidad para que no se rompa el engranaje entre la versión anterior de la identidad anterior y la versión nueva.

7.6.5. *El impacto emocional*

Potencialmente el impacto emocional es tanto mayor cuanto mayor es el impacto sobre la identidad. En un proceso de crecimiento, las emociones son importantes, pero lo son mucho más en una transición en la que cambia la estructura de la situación. Pero es en el cambio de transformación donde el impacto puede alcanzar cotas todavía mayores y más extremas.

Sin embargo, no siempre se desencadena de una manera visible porque pueden activarse distintos mecanismos psicológicos de defensa. Como veremos en el artículo sobre la

reacción emocional frente al cambio, hay varias maneras de protegerse frente a una amenaza que aceche a la identidad.

Pero con independencia de su visibilidad, lo que interesa subrayar aquí es que cuanto más incide el cambio sobre la identidad, más necesario se hace prestar atención a los aspectos emocionales en la gestión del cambio.

En otras palabras, en los cambios de crecimiento se puede hasta cierto punto desentenderse de las emociones, pero es indispensable tenerlas en cuenta en los cambios de transición y, naturalmente, es absolutamente imprescindible tenerlas muy en cuenta en los procesos de transformación.

7.6.6. La cooperación en los distintos tipos de cambio

Los distintos tipos de cambio también se diferencian por el grado de cooperación que requieren por parte de las personas que integran la organización.

7.6.7. Cooperación y cambios de crecimiento

En el caso de los cambios de crecimiento, la necesidad de cooperación no es tan grande como en los otros casos. Al no ser necesarias reacomodaciones importantes de la identidad, las formas más convencionales de motivación suelen ser suficientes para que cada cual haga lo se supone que debe hacer. Los incentivos económicos, las perspectivas de promoción, la perspectiva de una cierta seguridad en el empleo pueden ser suficientes para que cada cual despliegue el esfuerzo y la dedicación esperados.

7.6.8. *Cooperación y cambios de transición*

En los cambios de transición, por el contrario, ya no es suficiente con limitarse a aportar lo que cada cual ya sabe hacer y actuar según lo esperado en el contexto de un entorno muy bien conocido y previsible. Al brío necesario para realizar el trabajo propiamente dicho, se agrega ahora la necesidad de realizar un esfuerzo de adaptación añadido.

Este esfuerzo extra requiere un grado de compromiso y responsabilidad personal mayores. Ahora ya no es suficiente con que los miembros de la organización se limiten a ejecutar órdenes y seguir directrices. Aumenta aquí la necesidad de que la gente sea más creativa, que despliegue más iniciativa y que logre adaptarse razonablemente de prisa a circunstancias nuevas. Todo esto es muy difícil si las personas afectadas no se sienten bien predisuestas a cooperar sin reservas.

En un cambio de transición es indispensable que los miembros de la organización no se encierren en posiciones defensivas porque es necesario que colaboren activamente en la realización de los cambios. Si los afectados no cooperan, la transición fracasa. Podrá desembocar en una situación aparentemente nueva, pero conservará prácticamente intacto el espíritu y los tics de la situación precedente.

Finalmente, es en los cambios de transformación en donde la necesidad de cooperación es más extrema. En estos cambios no se transforma únicamente la organización. Los individuos que la constituyen también deben transformarse.

Nadie se transforma realmente a si mismo si no desea hacerlo. La voluntad activa firmemente mantenida de forma persistente es absolutamente imprescindible.

Imprescindible pero no suficiente. Para hacer progresos en la propia transformación se necesita además mucha energía, valentía, entereza y una especie de sensibilidad o sexto sentido que guíe a cada uno en sus pasos hacia lo que todavía no conoce bien.

En los cambios de transformación se sabe cuando se empiezan, puede incluso que se sepa más o menos por donde van a ir, pero no se tiene un mapa detallado del recorrido, ni un botiquín de urgencia con todo lo esencial para hacer frente a las contingencias que puedan presentarse.

En función de la profundidad del cambio, Dean Anderson²³ distingue entre tres tipos básicos:

- Cambios de crecimiento
- Cambios de transición
- Cambios de transformación

Cambios de crecimiento

En los cambios de crecimiento no se modifica la actividad, sino que se amplía. Se potencia lo que ya existía y se le da una dimensión mayor.

Todo el mundo sabe hacia dónde se va. Simplemente, se va a más. El estado futuro deseado es una proyección del estado presente a una escala más grande.

²³ *Beyond Change Management*, Dean Anderson, Ed. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001, página 31 y siguientes

Por lo tanto, los objetivos son obvios y no requieren otras precisiones que no sean las que están relacionadas con el calendario y el volumen que se pretende alcanzar en cada momento.

Cambios de transición Los cambios de transición producen una situación nueva cuya estructura es distinta. Sin embargo, la nueva estructura está construida sobre los mismos conceptos básicos disponibles en la situación anterior

Los cambios de transición son necesarios cuando el entorno exterior está sometido a cambios importantes. En tal caso, la organización necesita modificar su estructura interna, pero lo hace con la cultura que ya posee. En los cambios de transición los paradigmas básicos no se modifican y las metáforas procedentes de la situación precedente sirven de base para concebir las situaciones nuevas.

En su forma más simple, los cambios de transición constan de tres etapas:

- El punto de partida.
- El período de transición durante el que se reorganiza la estructura.
- La nueva situación de llegada.

Cambios de transformación Los cambios de transformación producen también una nueva estructura pero ahora esa estructura se basa en una serie de conceptos distintos. El cambio de transformación es el más profundo y complejo de todos.

Representa una auténtica transfiguración de toda la organización. Al realizarse, se modifican substancialmente las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tenía asumido como lo que era "bueno", "acertado" y "auténtico".

En el cambio de transformación lo que se transfigura son algunas parcelas de la parte más interior de la mente de las personas.

Los cambios de transformación afectan globalmente a toda la organización, en su conjunto. No era así en los cambios de crecimiento y de transición que podían afectar sólo a algunas parcelas de la organización y que se podían tratar por separado.

En los cambios de transformación no se puede ir por partes, se trata de un proceso que lo engloba todo y comporta una importante modificación de la cultura de la organización. Una vez está en marcha, los miembros de la organización empiezan a ver la realidad de otra manera, perciben el mercado de otra forma, ven el trabajo desde otra perspectiva e incluso cambia la percepción que tienen de sí mismos y la idea que se hacen de lo que es su organización.

Otra peculiaridad de los cambios de transformación reside en el hecho de que cuando se inician no se dispone de una idea demasiado precisa de cómo van a acabar. En los cambios de crecimiento y en los de transición existe una visión explícita de cual debe ser el resultado final. Se tiene así mismo la sensación de que el proceso de cambio estará bajo control, de acuerdo con un plan establecido.

Aquí no. Aquí se sabe más o menos hacia donde se quiere ir, pero se desconoce a ciencia cierta cómo va a terminar todo. La idea del estado final se perfila a medida que se avanza.

La relativa pérdida de control sobre el proceso y sobre su resultado final es algo que desagrada a muchos dirigentes. En su mayor parte, desean tener bien asidas las riendas y esperan que la organización haga únicamente cambios previstos y que los hagan con la precisión de un reloj.

¿Cómo es entonces que, con un grado tan alto de indeterminación, haya dirigentes que se hayan atrevido a poner en marcha cambios de transformación?

Algunos analistas sugieren que se trata de una respuesta extrema cuando no cabe otra salida que no sea potenciar la flexibilidad, la iniciativa y la creatividad y ya ha fallado todo lo demás.

El cambio de cultura en las organizaciones se impone cuando la cultura convencional impide reacciones a tiempo frente a la rápida transformación del entorno exterior, la economía y la sociedad. En tales circunstancias, los cambios de crecimiento y de transición no son suficientes para seguir el paso, porque se producen bajo el paraguas de la cultura convencional, que es demasiado rígida.

El cambio de transformación consiste precisamente en cambiar el paraguas, en comenzar a actuar bajo la inspiración de una cultura distinta y una nueva mentalidad, que todavía no están plenamente formadas.

La parte más problemática de todo este asunto es que, al empezar, el paraguas nuevo no existe todavía, sólo se vislumbra. Se ha de ir construyendo, a medida que se avanza.

Resistencia al cambio Hay que empezar por definir el término resistencia, que según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

Aplicado a la organización, hay que decir que la resistencia al cambio se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Es natural que las organizaciones y sus miembros se resistan al cambio. La resistencia al cambio trae como desventaja que obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Hay cierto fenómeno de inercia y rigidez que tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de

cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social.

Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

La resistencia al cambio puede ser de dos tipos:

Resistencia individual al cambio:

Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

- Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.
- Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.
- Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y

hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. El ser humano es una criatura de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no es necesario considerar el rango completo de opciones de complejidad, pues todos los seres se apoyan en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando se enfrentan con el cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.

- Seguridad y amenazas al poder y la influencia. La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.
- Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de

trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

7.6.9. *Requisitos para lograr un cambio eficaz*

Lo primero a tener en cuenta cuando se vaya a realizar un cambio organizacional, es que éste debe ser planeado y que siempre implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Diagnóstico de la situación: Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación actual, de forma que se pueda determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada: En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no.

Determinación de los cauces de acción a seguir: En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son: Desarrollo de Objetivos, elaboración de estrategias, elección de los medios concretos de acción, identificación de los elementos humanos involucrados en la acción, establecimiento de un plan de acción y desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

Ejecución de las acciones: La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Evaluación de los resultados: Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Ahora bien, existen igualmente cinco técnicas que pueden utilizarse para proyectar un proceso de cambio eficaz:

Entrenamiento en sensibilización: Los miembros de la organización se reúnen en un ambiente libre y abierto en el cual los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un profesional del comportamiento (vrg. psicólogo industrial). El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden a

través de la observación y la participación en lugar de hacer sólo lo que se les ordena. El profesional crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. Los objetivos de los grupos de entrenamiento son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento y como los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los demás y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Además, idealmente dará como resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

Retroalimentación de encuestas: Esta es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias. Cada persona de la organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental. Por lo general todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario.

Consultoría de proceso: Ninguna organización opera perfectamente. Los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y como deben hacerlo. El propósito de esta herramienta es que un consultor externo ayude a un cliente, usualmente un gerente, “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales tiene que tratar. No solucionan los problemas de la organización. En lugar de eso, los consultores son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas.

Integración de equipos: Actualmente las organizaciones están apoyándose cada vez más en equipos para lograr las tareas del trabajo. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, que darán como

resultado un incremento en el desempeño del equipo. Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y responsabilidades de los miembros y el análisis de proceso del equipo.

- *Desarrollo intergrupar:* El desarrollo intergrupar busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro. Una vez que las causas de las dificultades han sido identificadas, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: Trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Se forman subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para un diagnóstico posterior y para empezar a formular posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

Papel de los indicadores dentro de la gestión del cambio Los indicadores son mediciones utilizadas para determinar actuaciones pasadas y generalmente a corto plazo, nos dicen como lo hacemos y nos muestran los pasos a seguir día a día, donde el personal se siente más responsable de las variaciones, los indicadores son utilizados para medir procesos o desempeño.

Considerando que la Gestión del cambio es una nueva manera de administrar, que conlleva a una acelerada dinámica que le permita a la empresa definir nuevos esquemas tanto en su parte física como humana, más que abordar indicadores de resistencia al cambio, es importante hablar de que las organizaciones se preparen adecuadamente definiendo factores y estrategias que permitan encontrar una actitud positiva y proactiva de todo su capital humano.

Una de estas estrategias es definir adecuadamente unos indicadores, ya que todas las actividades en una organización deben estar enmarcadas dentro de un objetivo general, y que estos deben estar condicionados por unos indicadores que permitan monitorear los cambios que se esperan, unos de ellos a veces predecibles, otros no. Estos indicadores son guías que permiten y aseguran que todas aquellas acciones que se ejecutan estén orientadas en el sentido correcto de los objetivos esperados y así mismo permitan medir los resultados que se buscan conseguir dentro de unos períodos determinados.

Abordando la Gestión del Cambio, los indicadores son importantes porque ayudan a expresar resultados, a medir niveles de referencia o sea de comparación, que pueden estar indicando algunas desorientaciones importantes que llevan a tomar acciones inmediatas ya sea correctivas o preventivas.

Actualmente el concepto de indicador está estrechamente ligado a la calidad total, es por esto que los indicadores deben ser claros, definirlos equivalentemente es decir que estén acordes a las directrices de la organización, lo cual permitirá unificar criterios de medición.

Los indicadores deben estar conectados entre sí, deben servir para fijar objetivos realistas y esto debe corresponder a un proceso fácil de implementar, no una tarea limitante para el logro de los objetivos. Otro factor importante es la validez en el tiempo de estos indicadores, ya que ellos pueden ser a corto o largo plazo, de acuerdo a lo deseado por la organización.

En la Gestión del cambio definir unos objetivos concretos es fundamental para poder determinar unos adecuados indicadores, estos permitirán tener una medida de las condiciones que rodean determinada situación y así es como se puede tener una perspectiva del escenario esperado y poder entonces actuar en condiciones predecibles y tendencias positivas o negativas de acuerdo a la dinámica de la organización.

Muchos indicadores no significan mayor calidad en los procesos, basta tener unos pocos, pero claros, precisos y claves que reúnan las condiciones adecuadas para determinar el ejercicio positivo que se espera de la organización, este principio es definitivo dentro del adecuado desempeño de un indicador.

Son muchos los beneficios que proporcionan a una organización, tener definido unos adecuados indicadores; se puede mencionar entre ellos los siguientes:

- Permite hacer un adecuado monitoreo del proceso que está llevando y así crear estrategias que permitan generar oportunidades de mejora, de cambio o de refuerzo.
- Tener unos indicadores que respondan a las necesidades reales del cliente, permiten generar un valor agregado, ya que se enlazarán al servicio esperado, estrategias de transformación dirigida a lograr los resultados de los objetivos deseados de una manera proactiva.
- Cuando las personas hacen aportes importantes a la organización se logra un factor diferenciador que es conocido como la Gerencia del Cambio, ya que esto se traduce en metas organizacionales que permiten un adecuado sistema de medición.

- La pertinencia y oportunidad de los indicadores, es una cualidad definitiva para tener la información deseada de manera oportuna y así poder generar acciones puntuales hacia el logro de metas claras.

Es así bajo este esquema que los indicadores permitirán a una organización marcar la pauta diferenciadora que accederá a armonizar a todos los elementos claves de la organización para conseguir los objetivos esperados y definir así un cambio continuo que permita una alineación de estrategias, directrices y pautas que apunten a lograr un equilibrio organizacional.

Estrategias en gestión del cambio Las estrategias son un conjunto de líneas maestras que son utilizadas para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. Las estrategias implementan y evalúan decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Para que una organización funcione adecuadamente deben existir unas estrategias claras que permitan alcanzar el logro de los objetivos y planes a largo plazo, si no hay unos objetivos claros y bien definidos, probablemente no se hallará una estrategia aplicada para lograrlos, asimismo en las estrategias que se maquinen se comprometen unos recursos necesarios para desarrollar actividades que llevaran a unos resultados que lleven posibilidades de éxito, pero se deben tener claro como adquirir dichos recursos.

En la gestión del cambio las estrategias juegan un papel muy importante pues quienes tienen la compromiso de dirigir las organizaciones deben enfrentar cualquier circunstancia no prevista, como la innovación, los cambios futuros y para esto deben tener diseñado unos

procedimientos y estructuras flexibles y manejables que permitan a los funcionarios la adaptación rápidamente a cada situación, generando una cultura de cambio dentro de la organización es algo realmente difícil ya que no se trata de cambiar por cambiar sino de cambiar para mejorar y para saber reaccionar frente al entorno, es por esto que las estrategias hacen parte de la gestión porque permite una visión objetiva de los problemas administrativos, permite mejorar la asignación de los recursos, reduce las consecuencias de los cambios adversos de la empresa contribuyendo a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total permitiendo una base para delimitar las responsabilidades individuales y así propicia una actitud positiva ante los cambios.

Una de estas estrategias a definir apropiadamente es la planeación, las habilidades y las políticas, pero existen una serie de formalidades o fuerzas que afectan en las organizaciones que debemos tener en cuenta en el momento que apliquemos las estrategias como son el tamaño de la organización, la índole de los problemas, el estilo de los gerentes y la complejidad del entorno.

Las estrategias deben estar diseñadas por los niveles superiores de la organización teniendo en cuenta que son estrategias para todos los niveles de la organización, se debe tener una visión clara del estado final que se desean para todos los sistemas que se piensa implementar, estos cambios deben ser integrados en todas las dimensiones tales como su negocio, su organización y la maneras de trabajar.

Es importante insistir en la flexibilidad de las estrategias, analizando continuamente una serie de medidas para observar hacia cuales escenarios tiende el futuro, las estrategias deben ser participativas deben tener un alto grado de deliberación, porque se pueden encontrar

estrategias erradas debido a que no fueron bien desarrolladas y al punto de culpar al entorno en hechos que eran bastantes previsibles, por esto se ha ido desarrollando muchas herramientas de análisis y basadas en escenarios, pensando diferentes escenarios y analizando seguidamente un serie de parámetros con el fin de observar hacia cuales de los escenarios extiende el futuro.

Transformación organizacional El término transformación se utiliza en diferentes definiciones, tales como en matemáticas; en biología molecular; en la traducción de una obra literaria; en la relación temporal o espacial del universo, etc.

Al hablar de transformación es inevitable no asociarlo a la palabra cambio, entendiendo por este ya sea el sufrido por una persona o una cosa, no obstante, una definición más técnica de la palabra sería:

Transformación: metamorfosis, transmutación, variación, avatar, vicisitud, transición, cambio, modificación, mudanza, permanencia, igualdad, inmutabilidad.

Transformación presenta la variante *trasformación*. *Metamorfosis* alude al *cambio* profundo experimentado por una persona o por una cosa, y específicamente si se trata de la *transformación* que experimentan algunos animales en su desarrollo biológico. *Transmutación* se utiliza cuando se produce el *cambio* de una cosa en otra de naturaleza diferente. *Modificación* cuando la *transformación* no afecta a la naturaleza de la cosa o de la persona. *Avatar* y *vicisitud* se usan más en plural y, generalmente, con referencia a la sucesión de experiencias o *cambios* a lo largo de la vida. *Transición* alude al paso que media entre una situación y otra de carácter o naturaleza diferente.²⁴

²⁴ Diccionario Manual de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L

Transformación es el cambio de forma que sufre una cosa; es el cambio de aspectos o de costumbres que sufre una cosa. Modificación. Cambio completo por el que una cosa se convierte en otra.

También es necesario hablar sobre lo que se entiende por organización:

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

Compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, organizada en forma societaria o no, pública o privada, la cual tiene sus propias funciones y administración.

Una organización es una estructura que adopta cualquier asociación humana para lograr un propósito común y sus correspondientes objetivos. Las hay de todos los tamaños, tendencias, fines y especialidades.

Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.

Al definir la organización como un proceso administrativo, permite estructurar el cómo y el porqué del funcionamiento de la empresa, estableciendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, así mismo permite mostrar cómo se aplicaran y se distribuirán los recursos para el logro de los objetivos de la empresa, empleando para ello lo que se conoce como diseño organizacional.

Cambio o Transformación, es importante diferenciar los conceptos de cambio y transformación, el primero hace referencia a la sustitución de estrategias, técnicas, metodología e incluso personal, el segundo es el resultado de un proceso de cambio, uno a

uno tiene un nivel superior de impacto, el concepto transformación se orienta más a la evolución gradual de cada uno de estos componentes.

La decisión está en la necesidad de tomar conciencia de la importancia que tiene reconocer los aspectos y factores que deben mantenerse, mejorarse o definitivamente cambiarse en la marcha hacia la consecución de los propósitos organizacionales.

En términos generales los gurús de la administración sugieren los siguientes pasos en un proceso de transformación organizacional

Reconocer la Visión. Visualizar el final del camino, es decir el punto de llegada, dónde se quiere estar como organización.

Identificación Competencias. Cuáles son las competencias que requiere la organización y cuáles son las competencias actuales de los ejecutivos y colaboradores con el fin de cerrar la brecha.

Alineación Estratégica. Correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, desde la asignación de los presupuestos hasta las acciones comerciales y de desarrollo que se ejecutan.

Disponibilidad de Recursos. Capacidad y capital de trabajo disponible para poner en marcha las nuevas iniciativas.

Operacionalización de la estrategia. Convertir en acciones y tareas las estrategias identificadas.

7.6.10. Proceso sugerido para una transformación organizacional

Una de las preguntas más frecuentes y recurrentes tiene que ver con los pasos que deben seguirse para lograr una transformación organizacional exitosa, en este sentido la sugerencia es la siguiente:

Tabla 6

Pasos sugeridos para transformación organizacional exitosa

Paso de Transformacion	Descripcion
1. Dar a conocer el proceso a toda la organización.	Es la manera de incluir a todos los funcionarios en un proyecto común, hacerlo sentir parte del sueño estratégico definido y reconocer que su participación es definitiva en el logro de los resultados propuestos, se pretende entonces comenzar a reconocer los aliados del proceso de cambio y mostrar los beneficios que tendrá en el incremento de la productividad.
2. Documentar cada uno de los factores del proceso	Contar con un sistema de información gerencial y de gestión tal que permita entender el funcionamiento de cada uno de los componentes de este proceso y la participación que tiene cada uno de los equipos de trabajo que componen la organización.
3. Implementar nuevas tecnologías, metodologías y acciones	Capacitar a todo el personal en el uso de las nuevas herramientas, metodologías y tecnologías requeridas para que las iniciativas de transformación funcionen y de esta manera dar inicio a la transformación cultural requerida.
4. Monitorear el proceso.	Establecer un sistema de indicadores que hagan parte de la cultura organizacional y que permita la rendición de cuentas de cada uno de los niveles de la organización de manera coherente y con relación causa efecto, de esta manera se podrá hacer seguimiento e intervención en el momento que se requiera.

8. Conclusiones

Es inevitable la constancia del cambio en las empresas de hoy. En la actualidad ya se siente la necesidad del cambio debido a las variaciones del entorno y sólo aquellas empresas que lo enfrenten serán las que sobrevivan. Las empresas que no se retengan a innovarse están condenadas a desaparecer.

El objetivo de la gestión del cambio es ser facilitadora de los proyectos de transformación dentro de una organización. Se enfoca principalmente en el factor humano, es decir en aquellas personas que son afectadas por los cambios ocurridos dentro de la empresa. Los procesos de cambio normalmente implican una buena cuota de planeación, esfuerzo y sacrificio. Los encargados de gestionar el cambio deben poner de manifiesto su voluntad de compartir con todos y cada uno de los miembros de la organización, indistintamente de su rol dentro de ella, los costos que demanda la iniciativa y las ventajas que traerá para la organización.

El cambio bien planificado, una vez que supera la resistencia inicial, logra mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo, con el consiguiente impacto positivo no sólo en los sistemas de comunicaciones sino también en la eficiencia y eficacia de la organización.

Se puede decir que el comunicar adecuadamente el cambio dentro de la organización, con claridad en los roles que cada persona va a desempeñar y mantener el acompañamiento para el mismo, será la garantía más importante para que las personas asuman su participación como algo positivo y vean en el cambio una oportunidad de aprendizaje y crecimiento

personal y profesional además de la generación de valor para lograr la satisfacción del cliente, reflejada en la ventaja competitiva.

Es evidente e inobjetable que el fracaso de los procesos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tener en cuenta a su personal como centro de la transformación. Uno de los factores que más influye en que los empleados se resistan al los cambios que propone la organización, es la poca información y el desconocimiento que ellos tienen frente a lo que implica el 'cambio'. La falta de comunicación entre la alta dirección y los empleados acerca del cambio planteado puede producir rumores que degeneren el proceso que en ese momento se está dando. Es necesario que la alta dirección exprese con claridad lo que quiere y espera de sus empleados en el proceso de transformación.

No puede desconocerse el aporte que hacen al éxito del cambio tanto el trabajador como miembro activo de la empresa, como la organización misma, como gestora del cambio, por esto deben trabajar conjuntamente para lograr no sólo la implementación sino el afianzamiento del cambio.

9. Recomendaciones

Cuando se va a implementar un proceso de transformación, la organización debe tener en cuenta un aspecto importante y es la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio. Por lo tanto, el responsable de este debe crear un ambiente amigable a todos y desarrollar en cada uno de los miembros una mentalidad y sobre todo una actitud abierta a los cambios, promover una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. La Organización debe motivar a sus empleados para que estos colaboren y participen del cambio, debe permitir que den ideas o soluciones que puedan servir para mejorar procesos que en algún momento no funcionan bien dentro de la compañía.

La empresa debe ser capaz de cumplir con su propio modelo de gestión de cambio, basado en sus necesidades, relacionadas con su sector y tamaño, pero, sobre todo, con su propia estrategia y visión del futuro. Para optimizar el desarrollo del cambio es necesario partir de una buena definición y estructuración del proceso, la cual debe incluir la utilización de equipos multifuncionales, un fuerte liderazgo del jefe de proyecto, el seguimiento y apoyo cercano de la Gerencia General y la utilización de herramientas actualizadas.

Es vital para la implementación de los proyectos de cambio conformar un equipo líder, interdisciplinario, que genere y aplique las estrategias e iniciativas para el resto de la organización. Este equipo deberá tener una estructura y unos roles definidos y además mediará entre la alta dirección y los colaboradores. Es precisamente en este grupo donde debe estar el gestor o agente de cambio que será quien acompañe a las personas a recorrer la transición por un camino con mínimo tres puntos a seguir: aprendizaje, superación y

alineamiento, en el menor tiempo y con el menor coste posible, tanto emocional como económico.

Se debe plantear desde el inicio un cronograma de actividades para hacerle el debido seguimiento al proceso de implementación y velar porque se cumpla. En él se debe incluir las actividades a realizar, los tiempos estimados, las asignación de tareas a los roles, las posibles brechas y de igual manera se deben establecer indicadores que vayan midiendo el cumplimiento y el impacto de la gestión. Esto garantiza que no queden actividades sueltas o inconclusas ni personas o procesos sin incluir.

Es fundamental en todo este proceso que la empresa provea a su personal una comunicación bidireccional constante y una capacitación adecuada para que se conozca bien el manejo del nuevo proceso que se manejará en la organización.

10. Glosario

Actitud: reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado. Es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente.

Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.

Ansiedad: es un estado que se caracteriza por un incremento de las facultades perceptivas ante la necesidad fisiológica del organismo de incrementar el nivel de algún elemento que en esos momentos se encuentra por debajo del nivel adecuado, o, por el contrario, ante el temor de perder un bien preciado.

Aprendizaje: es una de las funciones mentales más importantes en humanos, animales y sistemas artificiales. Se trata de un concepto fundamental en la didáctica que consiste en la adquisición de conocimiento a partir de determinada información percibida.

Cambio: significa pasar de un estado a otro diferente; transición de una situación a otra el cambio implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura que depende de su intensidad y constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es

la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Capacitación: conjunto de procesos organizados dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y/o colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Clima: son las características del medio ambiente de trabajo.

Coaching: es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización. Es una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados

Conducta: es un conjunto de actos de un hombre o un animal, exteriores y visibles para su observador.

Conocimiento: es todo lo que un individuo o una sociedad determinada considera sabido o conocido.

Cultura: es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas etc.

Desarrollo: experiencias no necesariamente con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Desempeño: es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Es la forma como una persona, un grupo o una cosa, realiza las labores que le corresponden.

Desmotivación: es una sensación de indefensión que provoca en la persona una pasividad que le impide realizar actividades nuevas y gratificantes, cada vez se siente menos capaz con lo cual la autoestima baja. Las personas que presentan desmotivación tienen tendencia a ser negativos y tienen muy baja tolerancia a la frustración, cualquier error laboral se convierte en una catástrofe imposible de subsanar y cualquier actitud de compañeros o jefes se interpretara como negativa para sus intereses.

Diagnóstico: es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella. Se debe basar en entrevistas con las personas o grupos involucrados.

Diseño: utilizado habitualmente en el contexto de las artes aplicadas, ingeniería, arquitectura y otras disciplinas creativas, diseño se define como el proceso previo de configuración mental – prefiguración en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Entrenamiento: experiencia organizada de aprendizaje centrada en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Estrategia: proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Arte, guía para dirigir un asunto.

Evaluación: es el proceso de juzgar los logros que un proyecto o programa ha conseguido, especialmente en relación con las actividades planificadas y los objetivos generales. Es importante para identificar los obstáculos o estancamientos que impiden al proyecto alcanzar sus objetivos.

Gestión: el concepto hace referencia a la dirección o administración de un negocio, un a empresa, un proyecto, etc. Es el conjunto de acciones y directrices que conducen al logro de un fin determinado.

Indicadores: dato o información que sirve para conocer un hecho, conjetura o señal que posibilita el conocimiento de algo que ha existido o va a ocurrir.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

Innovación: creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Investigación: es un proceso sistemático, se recogen datos a partir de un plan preestablecido que modificarán o añadirán conocimientos a los ya existentes. Es la búsqueda de conocimientos o de soluciones a ciertos problemas.

Liderazgo: es el proceso de influir en otros y apoyalos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores).

Método: significa literalmente camino o vía para llegar más lejos; hace referencia al medio para llegar a un fin. Conjunto de pasos seguidos por una ciencia para alcanzar conocimientos válidos que puedan ser verificados por instrumentos confiables.

Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos. Son impulsos que nos hacen actuar.

Organización: grupo social compuesto por personas tareas y administración que forman una cultura sistemática de relaciones de interacción tendientes a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Pesimismo: es la tendencia a ver las cosas en su aspecto más desfavorable y negativo.

Proceso: conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Productividad: es entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, mientras menor sea el tiempo utilizado para obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Proyecto: secuencia única de actividades complejas e interconectadas que tienen un objetivo o propósito que debe ser alcanzado en un plazo establecido, dentro de un presupuesto y de acuerdo con unas especificaciones.

Refuerzo: es el esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general, el refuerzo se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación con respecto al cambio alcanzado.

Reingeniería: revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Resistencia: es la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

Aplicado a la organización, hay que decir que la resistencia al cambio se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Transformación: cambio sufrido por una persona o una cosa.

11. Bibliografía

ANDERSON, Dean. Beyond Change Management. Ed. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001, página 31 y siguientes.

BLEJMAR, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas, 2005

BOYETT Joseph y Jimmie, Lo Mejor de los Gurús. Gestión 2000.

Business, Harvard. Gestión del cambio. Edición Deusto 2000

COLLERETTE PIERRE, Delisle Gilles. La Planificación del cambio. Editorial Trillas 1988.

DAVID, Fred R Administración Estratégica, Legis, 1998

Diccionario de la Real Academia Española www.rae.es/

GORDON, Judith R., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Prentice Hall.

HAMPTON, David R. ADMINISTRACIÓN, Mc. Graw Hill.

KOTTER, John. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996, páginas 33 a 158.

PASCALE Richard, El Managing on the Edge. How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead" Touchstone Books, 1991

McCALMAN, J. y Paton, R. Change management: a guide to effective implementation, ed. Paul Chapman Puclishing, 1992

ROBBIN, Stephen. Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, México 2005.

SENGE, Peter. La Danza del cambio - Editorial Norma 2000

VÉLEZ, Alfonso y Villegas, Gustavo Adolfo. Elaboración De Un Instrumento para el Estudio de los Procesos de Cambio Asociados con la Implantación Del TPM en Colombia. Universidad EAFIT, septiembre de 2005

SABINO Carlos A, El proceso de investigación. El Cid Editor, Caracas 1978.

SANDINO Restrepo, María Del Carmen. Metodología de la Investigación. Librería Jurídica Comlibros 2009. Tercera edición.

12. Cibergrafía

BURCET, Josep. Introducción a la gestión del cambio. [en línea] 2005.
<http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_1.asp?ve_de=recursos>

GIMON, Alonso. Marco teórico del cambio organizacional. [en línea] Gestipolis.com.
<<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>

http://www.serbi.luz.edu.ve/cscielo.php?pid=S1856-18102006000300002&script=sci_arttext

http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teoría_del_cambio
<http://www.degerencia.com/acodina>

LOZANO P., Carlos V. "¿Qué es Gestión?" "Entorno-Empresarial.Com".
Publicado en Enero del 2006. <<http://www.entorno-empresarial.com/?pag=articulos&id=5>,
consultado el 6 de Septiembre de 2009.

NAVARRO, Eduardo. Reestructuración de empresas y el valor para el cliente. Improven
Consultores. Octubre 20, 2003. www.improven.com

VECINO P., José Manuel. www.jobmanagementvision.com

www.codena.gob.ve/secodena/archivos_menu_horizontal/conceptosbasicos.htm