

GestioPolis^{com}
CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Profesora:
MsC. Isabel Jover
Consultora internacional

LOS PROCESOS DE CAMBIO.

“No hay nada más recurrente en nuestras vidas que los cambios permanentes...prepararnos es la mejor manera de enfrentarlos”

El **cambio** es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.

Según Alejandro Reeves: **“Cambio Organizacional** se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”

Otra definición suya sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.

La Profesora. Fayné Reggio apunta que:

“Cuando se habla de cambio, el término en sí hace que se evoquen los conceptos mentales que se tienen del mismo, esto implica desaprender pautas establecidas, aprender otras nuevas

y hacer que éstas reemplacen a las primeras. Podría definirse cambio como la acción y efecto de cambiar cualquier patrón o conducta establecida. No es un proceso fácil ya que siempre habrá algo que bloquee o se resista al mismo”.

J. Martínez identifica que “El **cambio organizacional** tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Se da en alguna parte la empresa y afecta a toda la organización (dado su condición de sistema), se perciba o no por sus integrantes.
2. Es un reto tanto en el ámbito humano como en el técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y a favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes (individuos, grupos humanos, áreas funcionales, sistemas y procesos) a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio”

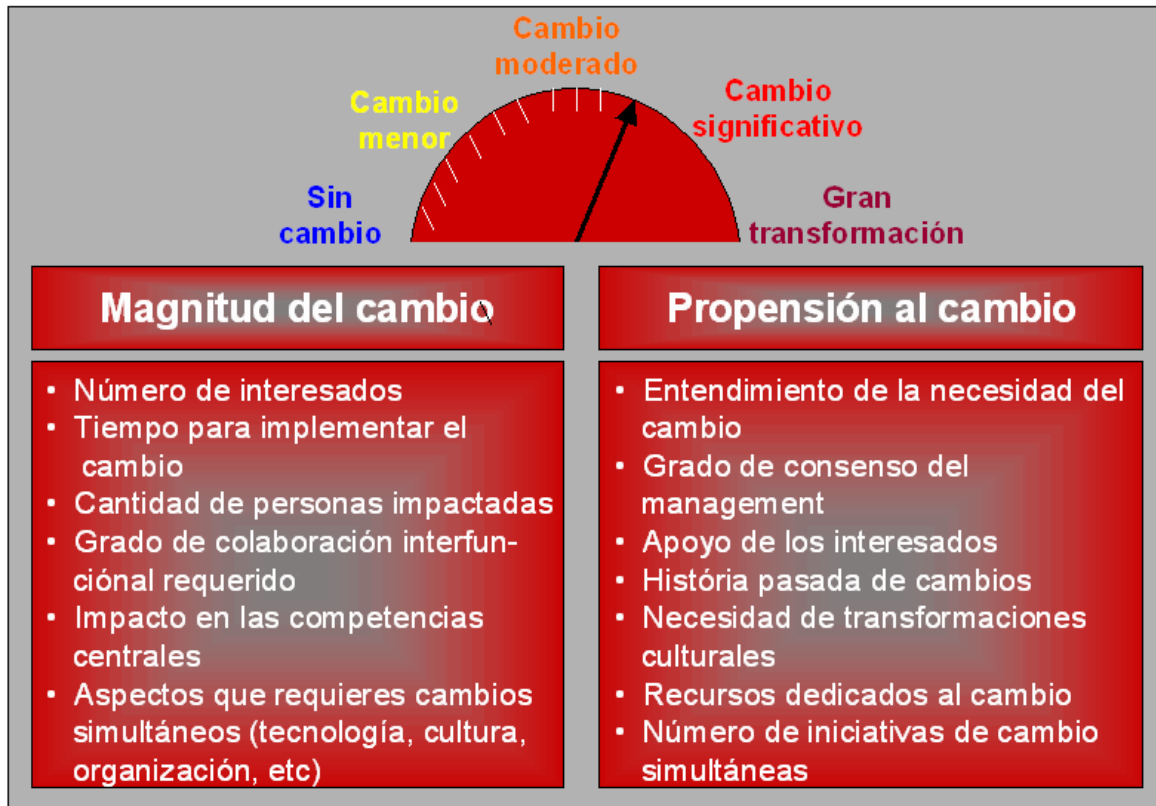
Los cambios no son fáciles ni deben ser arbitrariamente impuestos o establecidos, pues implican: aceptar, reconocer, conceder, renunciar, transformar, formas de pensamientos y actuación individuales y establecidos desde mucho tiempo.

La Singularidad de cada proceso de cambio

Continua apuntando Reeves:” Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.



Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso”

Para planificar un cambio debe partirse de un estudio minucioso de la **Cultura** de la organización y/o de la sociedad en cuestión, lo cual facilita delimitar los paradigmas y percepciones explícitas e implícitas que originan los comportamientos visibles, la relación entre individuos, las normas en los grupos, los valores aceptados y compartidos, y el ambiente o clima establecidos. De forma integral, la **CULTURA DE CAMBIOS** involucra cuatro factores importantes:

- **Clima**
- **Comportamientos**
- **Valores**
- **Relaciones**

El cambio viene a ser una moneda de dos caras: Por una cara está presente el objetivo del mismo, vinculado al perfeccionamiento de la organización y por la otra, no menos importante, el enfoque de satisfacción de los individuos involucrados en el proceso de cambio, de modo que el resultado final contribuya a hacer más interesante y satisfactorio el trabajo de las personas.

Los cambios se caracterizan por:

- Ser dependientes de ...
 - TEMPERAMENTO...
 - VALORES
 - PERSONALIDAD
 - ESTILOS

QUE SON DIFERENTES EN CADA SER HUMANO
- No deben ser espontáneos, ni implantados arbitrariamente.
- Generan oposición consciente y/o involuntaria.
- Tienen que vencer la tendencia de las organizaciones a mantenerse estáticas, conservando hábitos y costumbres establecidas.
- Tanto los cambios internos como los externos interactúan con el entorno interno y externo y – consecuentemente - afectan a todos los actores con los que se relaciona.
- Ser inevitables y hay que aprender a convivir con ellos beneficiándose con su anticipación e identificando los problemas como oportunidades de perfeccionamiento.

Para lograr que los cambios (necesarios y oportunos) mantengan el **EQUILIBRIO DINAMICO** de la organización, se requiere....

- Estabilidad.....en los Objetivos
- Continuidad; el cambio tiene que ser ordenado (tanto en sus fines como en los medios que se empleen.
- Adaptabilidad. Capacidad de la organización para reaccionar ante las oportunidades y amenazas
- Creatividad e Innovación permanentes y Proactividad.

La determinación de objetivos de trabajo permite prever en el largo y corto plazos, hacia dónde debe dirigirse la acción organizacional y establecer una expectativa de desempeño (individual y colectivo) que involucre a todas las personas que laboran en ellas. Aunque, lógicamente los objetivos pueden ser modificados como consecuencia de la necesaria adaptación a los cambios, no deben afectar la continuidad en el aseguramiento de la disponibilidad de medios necesarios.

Muy importante es dotar a la organización de una dosis (suficiente y balanceada) de proactividad que le permita interactuar con el entorno en la búsqueda de oportunidades en el e identificando las posibles amenazas de las que debe resguardarse.

Como no existen fenómenos sin causas; los cambios organizacionales también las tienen; ellas son – entre otras,

- Desequilibrios organizativos
- Ejecución de actividades inútiles
- Inadecuada ubicación y rendimiento de los recursos humanos
- Insuficiente comunicación
- Lentitud de decisiones
- Cambios de personal
- Fluctuaciones en demandas de producción o servicios.
- Insatisfacción del colectivo.
- Obsolescencia técnica o tecnológica

Entre los diferentes estilos que con más frecuencia se ponen en práctica para producir cambios en las organizaciones, se encuentran:

- El participativo
- El coercitivo

El Cambio participativo es un estilo en el que “participan” activamente todos los involucrados, es decir la dirección o gerencia, los niveles intermedios y operativos de la organización. Se caracterizan por ser comúnmente procesos lentos y que evolucionan paso a paso, pero su efecto es duradero (sostenibles en el tiempo).

Los procesos de cambio en los que se aplica este estilo, tienen en cuenta una secuencia de acciones relacionadas con la preparación de las personas involucradas en él; por ejemplo:

- (1) Introducción de NUEVOS CONOCIMIENTOS.
- (2) Estímulo y desarrollo de la ACTIVIDAD (forma de hacer) ADECUADA.
- (3) Configuración del COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL a través de la participación y establecimiento de los objetivos.
- (4) PARTICIPACION (El colectivo acepta, se compromete e involucra con el cambio requerido).

Los procesos de **cambio coercitivos**, se basan en decisiones impuestas desde la dirección o gerencia (liderazgo autoritario y centralizado) sin en compromiso, el convencimiento, ni la participación activa de los involucrados.

Generalmente son procesos externos, rápidos e inestables cuyos efectos son muy cortos y –generalmente-, provocan el retorno al estado anterior.

La secuencia de acciones que lleva implícitas estos procesos, veremos que con completamente inversas a las del estilo participativo.

- (4) Autoridad **IMPONE AL COLECTIVO** las decisiones.
- (3) La modificación hacia el comportamiento deseado se lleva a cabo mediante la coerción y generalmente es inestable y aparental.
- (2) Las actividades muchas veces no son la mejor respuesta a las condiciones del entorno, sino a los deseos, expectativas e intenciones de “la autoridad”
- (1) Pobre influencia en los conocimientos (Se desaprovecha la experiencia y el conocimiento de los miembros de la organización).

El proceso de cambio más efectivo es aquel que se **PLANIFICA**, y evita – por su **ANTICIPACION** y **PROACTIVIDAD**-, afectaciones a la estabilidad, los rendimientos, eficiencia y eficacia organizacional; el cambio efectivo es aquel que establece previamente los mecanismos para evaluar su **IMPACTO** en todos los ámbitos, estructuras y procesos de la organización y en la relación de ésta con todos los grupos de interés y actores implicados.

Asimismo hay diferentes enfoques para enfrentar el proceso de cambio:



REACTIVO: Trata de mantener la organización en un curso fijo – soluciona los problemas a medida que se presentan. Tiene un enfoque operativo.

PROACTIVO: Fija nuevos cursos de acción correctiva; es anticipado porque se adelanta a los acontecimientos, previéndolos y preparando a la organización para disminuir la afectación.

En todo proceso de cambio deben estar presentes algunos

PUNTOS CLAVES:

- Clima y ambiente (confianza mutua)

- Buena comunicación.
- Interacción de grupo.
- Participación de involucrados.
- Libre expresión, opiniones.
- Atención individualizada.
- Argumentos, mejoría funcional.

Un cambio planeado se define como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio de filosofía de operación, clima o estilo”.

Los cambios planeados se diferencian de los cambios reactivos por su alcance y magnitud. El primero aspira a preparar a la organización total o a la mayor parte de ella; a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección.

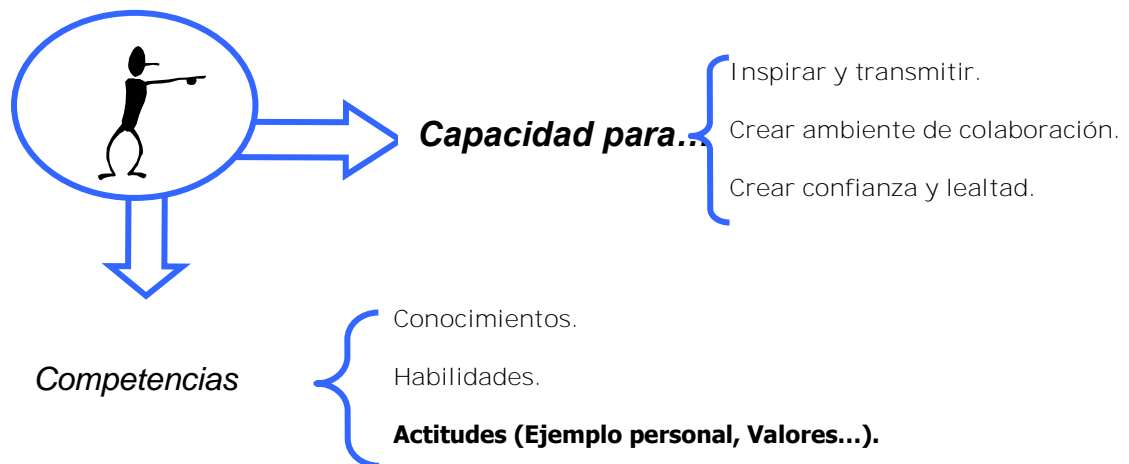
No son sencillos y las organizaciones los emprenden por tres razones:

1. Los cambios del ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
3. La estructura de la organización retrasa, a menudo su adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado el liderazgo se relaciona activamente con el manejo de los cambios y la eficacia de los cambios, el establecimiento de una visión de futuro, la atracción de sus seguidores hacia el logro de esa visión, y la constante inspiración para superar obstáculos.

El motor impulsor de la mayoría de los procesos de cambio es la presencia y acción de un **LIDER** y su función de **LIDERAZGO**; como proceso de influencia sobre las demás personas para alcanzar las metas. Ese liderazgo es variable y dependiente de algunos factores objetivos como el escenario y los seguidores y de otros subjetivos como son:

Personalidad, carisma, oportunidad



Para que un líder pueda movilizar y conducir a una organización a un cambio efectivo debe reunir algunas características indispensables:

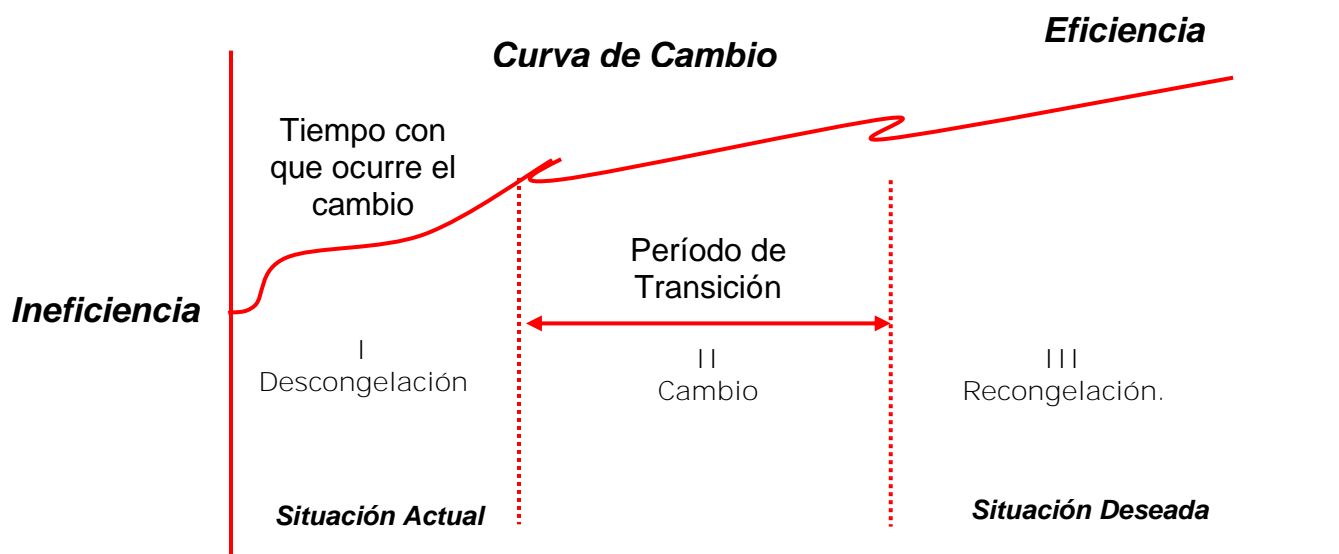
1. Conocimiento de sí mismo.
2. Conocimientos profesionales de su propia ocupación.
3. Adecuada proyección de su autoridad.
4. Automotivación como fuente de motivación de sus seguidores.
5. Manejo adecuado de su tiempo y el de su personal.
6. Adecuado autocontrol emocional.
7. Claro sentido de la justicia.
8. Decisión en sus decisiones.
9. Conducción adecuada de otros.
10. Dominio progresivo de sus actividades teóricas y prácticas.
11. Capacidad de adecuar su experiencia a las condiciones de su organización.
12. Eficiencia.
13. Iniciativa y creatividad.

14. Enseñar y adiestrar constantemente al personal en el “saber hacer”.
15. Solución adecuada de problemas.
16. Gran capacidad de comunicación.
17. Poder de asociación e integración.
18. Poder analítico y de enseñanza.
19. Estímulo al aprendizaje de sus seguidores.
20. Colaborar y cooperar con sus seguidores (trabajo en equipos).
21. Capacidad de aglutinar.
22. Perfección constante (mejora continua).

Estas características le permitirán lograr seguidores voluntarios y despertar en ellos el deseo de colaborar por alcanzar metas comunes con agrado, eficacia y alegría.

Hay múltiples teorías sobre los procesos de cambio. Una de las más conocidas es la del **PROCESO DE CAMBIO EN TRES ETAPAS** (de Kurt Lewin).

- I. Descongelación.
- II. Cambio.
- III. Recongelación.



Descongelación Iguales niveles de eficiencia a la etapa anterior.

Hacer ostensible la necesidad de cambio para que el individuo y la empresa la vean y la acepten.

Cambio Período de transición en que decaen los niveles de eficiencia anteriores producto de la resistencia y la falta de entrenamiento con las nuevas tareas.

Designar a un “agente de cambio” para dirigir a los individuos a través del proceso, promoviendo los nuevos valores, actitudes y comportamientos advirtiéndoles su eficiencia en el desempeño.

Recongelación Mejoramiento y aumento de la eficiencia hasta los niveles previstos.

Poner en su lugar el nuevo patrón de conducta mediante mecanismos de soporte o reforzamiento hasta convertirlos en norma vigente.

Lewin identificó dos obstáculos que enfrentan los individuos al emprender un proceso de cambio:

- a) No están dispuestos (o no pueden) modificar las actitudes y conductas arraigadas.
- b) El cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar “hacerlo diferente”, los individuos vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Otro enfoque importante de las Teorías de Lewin es su **ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZAS**.

Conforme a la misma, se plantea que todo comportamiento es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas del **IMPULSO** y las de **RESTRICCIÓN**.

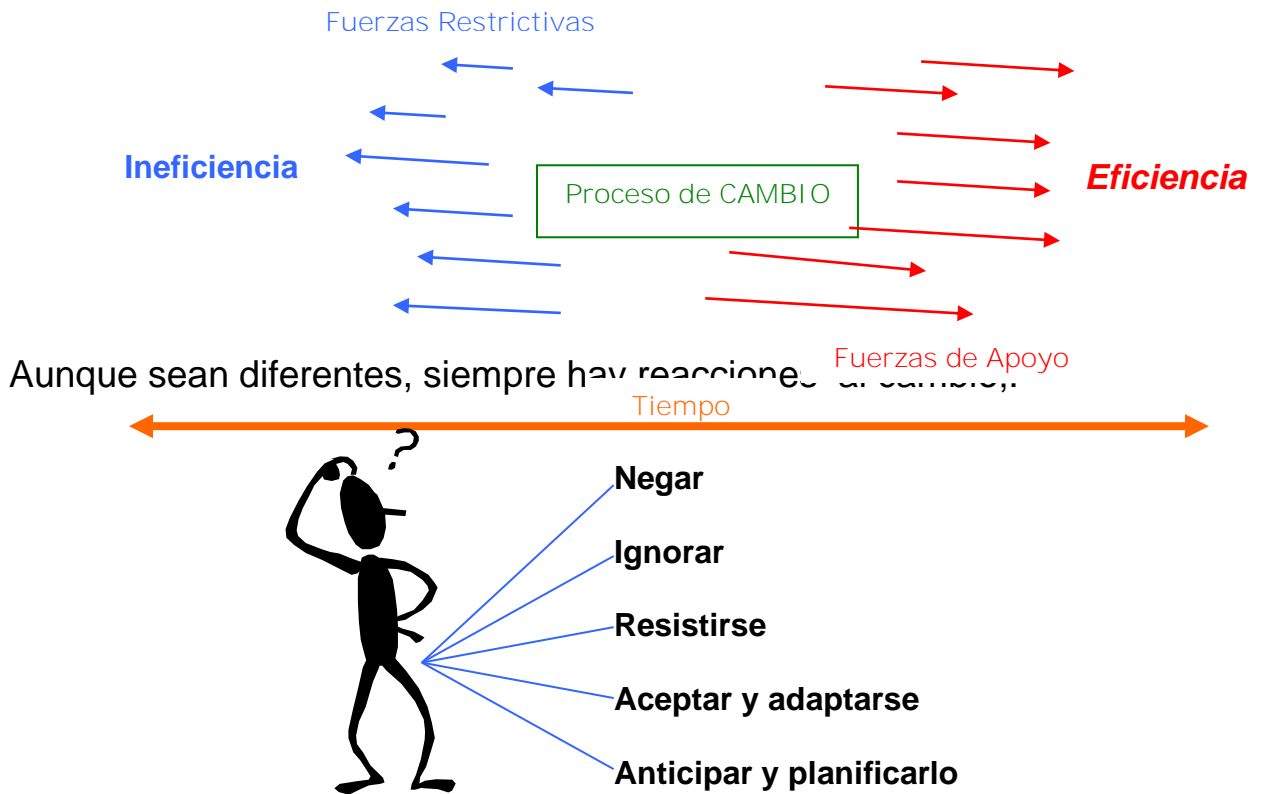
Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en dirección opuesta. Y el desempeño obtenido es una conciliación de ambos grupos de fuerzas resultantes.

Por lo que un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también intensificar las fuerzas de restricción.

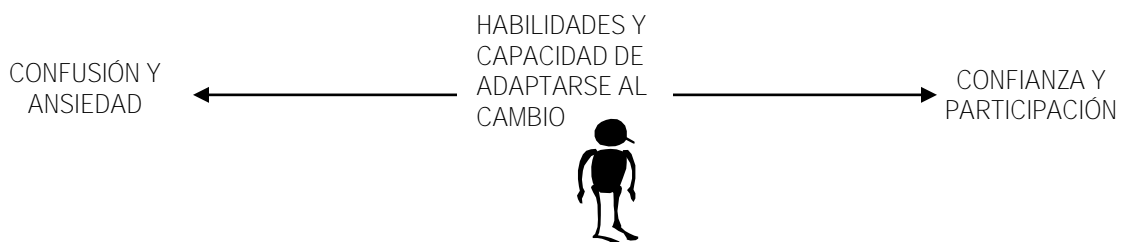
La tendencia normal cuando se quiere un cambio es ejercer presión, pero la tendencia igualmente natural del que la recibe es reaccionar contra la presión; porque las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas restrictivas. Por lo que disminuir éstas últimas es a menudo más eficaz que presionar con los impulsores.

	Fuerzas tendientes a Mantener el "status quo"	Fuerzas de Cambio	
NIVEL ACTUAL DE DESEMPEÑO	← Normas de Desempeño del Grupo	Nuevas Tecnologías →	NIVEL DESEADO DE DESEMPEÑO
	← Temor a que los cambios modifiquen su estatus (seguridad).	Mejores Materias Primas →	
	← Complacencia de los miembros (inercia organizacional)	Competencia de otros →	
	← Habilidades bien aprendidas	Presiones Externas (Grupos de Interés) e Internas (Supervisor / Sistemas de Gestión, etc.) →	

Otro modelo de proceso de cambio muy relacionado con el anterior es el del **EQUILIBRIO DINÁMICO** entre Fuerzas de apoyo y Fuerzas restrictivas



Las reacciones al cambio dependerán de la persona en cuestión, la situación y el entorno. Según las habilidades personales y la capacidad de adaptación al cambio, depende que aparezcan en el individuo tendencias de confusión y ansiedad o confianza y participación.

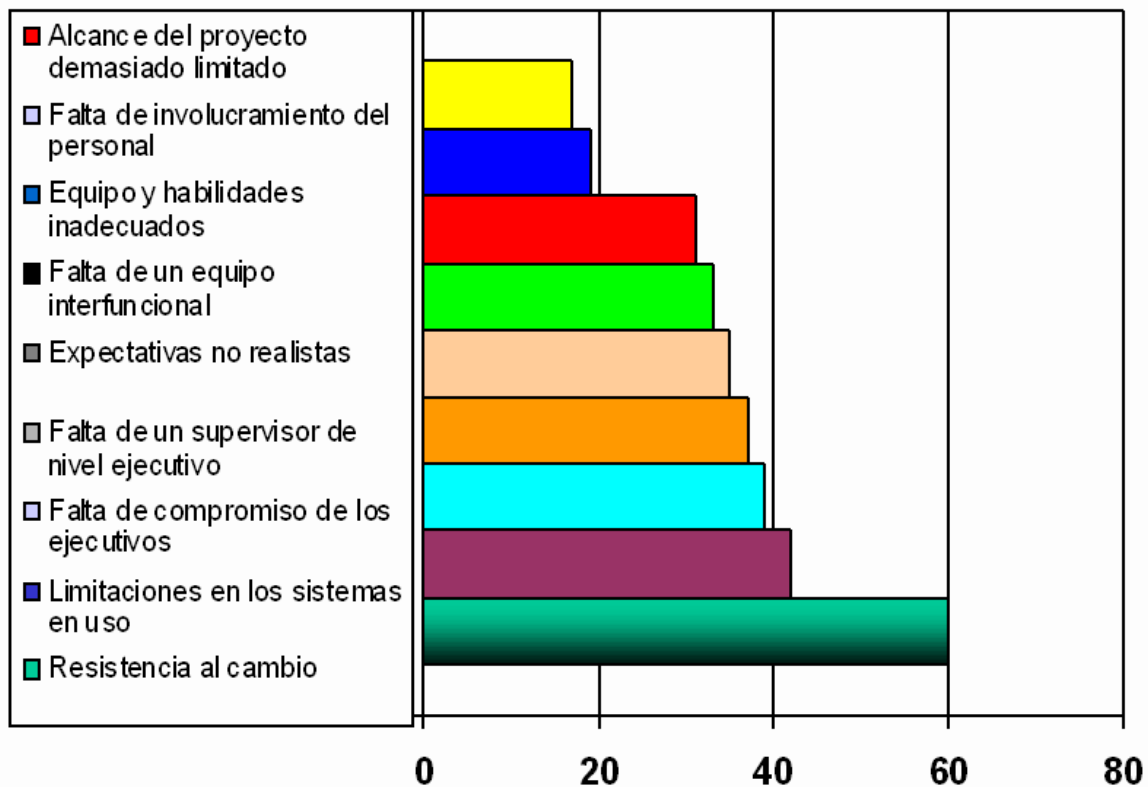


Al iniciarse el cambio se crea confusión y ansiedad, que va cediendo paso a la confianza y al aprendizaje directamente proporcional al nivel de participación e información de los individuos en el proceso.

LAS CAUSAS DE LOS CAMBIOS FALLIDOS

Reeves apunta que: "La mayoría de las causas conocidas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionadas con los aspectos técnicos.

Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio".



La resistencia al cambio...

- ◆ Muestra inseguridad y provoca una reacción en cadena;
- ◆ Siempre existe;
- ◆ Es beneficioso aprender a reconocerla;

- ◆ Puede disminuir con planificación adecuada, participación y comunicación.
- ◆ Requiere de acciones para aminorarla, una vez que se conocen las causas reales.

Las causas más comunes de la resistencia al cambio son:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hábitos • Interés propio • Malentendido y falta de confianza • Baja tolerancia a las inconveniencias- • Amenaza a la estima y relaciones sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Gusto por mantener rutina. • Temor a pérdida de algo o no poder desarrollar habilidades requeridas. • No se entienden implicaciones y costos. • Temor a dificultades. • Bloqueo a la acción y explicación. |
|---|--|

Reeves sigue señalando: que LA RESISTENCIA AL CAMBIO se manifiesta:



“En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;
- **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas

por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- **el tipo de cultura organizacional** que castiga excesivamente el error;
- **la falta de capacidad individual**, que limita el accionar concreto;
- **las dificultades para el trabajo en equipo**, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- **la percepción de la falta de recursos**, ya sea en medios económicos o humanos;
- **la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse**. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren cambiar**; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **el desacuerdo**. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

- **la incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **la pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **la necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.”

• **Las clases de resistencia que existen son:**

- Lógica
- Psicológica
- Sociológica.

TIPO	CAUSA
LOGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo requerido para adecuarse. • Esfuerzo adicional para reaprender • Costos económicos • Dudas sobre factibilidad técnica.
Tiempo y esfuerzo requerido para adaptarse	
PSICOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a lo desconocido

Sentimientos y emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa tolerancia al cambio • Desagrado hacia la dirección o agente de cambio • Desconfianza • Necesidad de seguridad, búsqueda de status.
SOCIOLOGICA	
Intereses y valores de grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de grupos • Criterio anticuado y estrecho • Intereses establecidos • Deseo de conservar relaciones existentes.

Identificarla e investigar sus causas a tiempo es un enfoque proactivo.

A pesar de su contrariedad aparente se producen **LA RESISTENCIA AL CAMBIO** produce beneficios que devienen estímulo para que la dirección...

- Reexamine propuestas y verifique utilidad.
- Identifique áreas de dificultad y acciones correctivas
- Se motive a mejorar comunicación
- Busque información sobre intensidad, sentimientos.

Es valioso examinar algunas recomendaciones para lograr un cambio exitoso:

- Hacer sólo los cambios necesarios, oportunos y útiles.
- Cambiar por gradualmente, no dramáticamente.
- Reconocer los posibles efectos e introducir el cambio teniendo en cuenta las necesidades humanas del personal y sus posibles afectaciones.
- Compartir con los trabajadores los beneficios del cambio.
- Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.

Una organización proactiva tenderá a desarrollar acciones para disminuir la resistencia al cambio. Entre ellas:

1. Asegurar participación de los involucrados.
 - a. Proporcionar el tiempo suficiente para evaluar las ventajas y las amenazas a los hábitos, status, creencias.
 - b. Llegar a acuerdo con los defensores de los cambios.
 - c. Comenzar con poco.
 - d. Evitar sorpresas.
 - e. Escoger momento adecuado.
2. Despojar las propuestas de “exceso de equipaje”. Evitar atestar las propuestas con temas ajenos a los resultados a obtener.
3. Trabajar con los líderes (formales e informales) reconocidos.
4. Tratar a la gente con dignidad.
5. Invertir las posiciones.
6. Tratar directamente con la resistencia.
 - Ensayar programas de persuasión.
 - Ofrecer algo a cambio.
 - Cambiar para responder a objeciones específicas.
 - Cambiar clima social.
 - ¡OLVIDARLO!

Que sea inevitable y haya que convivir con ella no significa que nos quedemos impasibles. Dominar las técnicas para enfrentar la resistencia al cambio es el secreto del éxito.

Para ello se recomiendan...

SIETE TECNICAS PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA:

1. Diagnóstico.

- ✓ Búsqueda de la esencia de lo que ocurre por los afectados.

2. FIJACIÓN DE OBJETIVO MUTUO.

- ✓ Objetivos formulados conjuntamente por promotores y afectados.

3. ÉNFASIS DE GRUPO.

- ✓ Adiestramiento del colectivo como grupo.

4. MÁXIMA INFORMACIÓN

- ✓ En qué consiste el cambio.
- ✓ Cual es la decisión y por qué se toma.
- ✓ Cómo se aplicará la decisión.
- ✓ Cómo progresa la propuesta en práctica.

5. DISCUSIÓN DE PROPUESTA EN PRÁCTICA

- ✓ Acuerdo sobre el ritmo y método de la puesta en práctica.

6. USO DE CEREMONIA, RITUAL.

- ✓ Avance en categoría – poder.
- ✓ Preparación del grupo al cambio.
- ✓ Jubilación.
- ✓ Legitimidad.
- ✓ Destacar responsabilidad individual.

7. INTERPRETACIÓN DE LA RESISTENCIA.

- ✓ Interpretar la oposición y buscar las causas con los opositores.

Veamos un cuadro resumen de utilización de estos métodos, sus ventajas y desventajas.

METODO	USADO COMÚNMENTE CUANDO...	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Educación y comunicación	Falta información o no se cuenta con la	Una vez convencidos, los individuos normalmente	Puede ser muy lento si intervienen

	información y el análisis preciso.	ayudarán a realizar el cambio.	muchas personas.
2. Participación e intervención activa	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen mucho poder para resistir.	Los que participan se sentirán comprometidos en la realización del cambio y toda la información pertinente de que dispongan será integrada al plan del cambio	Puede ser muy lento si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
3. Facilitación y soporte.	Las personas se resisten al cambio por problemas de ajuste.	Ningún otro método funciona tan bien con problemas de ajuste.	Puede ser lento, caro y además fracasar.
4. Negociación y acuerdo.	Algunas personas y un grupo con considerable poder para resistir saldrán perdiendo evidentemente con el cambio.	Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar una gran resistencia.	Puede costar mucho si alerta a otros para que negocien la obediencia.
5. Manipulación y cooptación.	Otras tácticas no darán resultado o bien son muy costosas.	Puede ser una solución bastante rápida y barata de los problemas de resistencia.	Puede ocasionar problema en el futuro si el personal se siente manipulado.
6. Coacción.	La velocidad es indispensable y los iniciadores del cambio poseen mucho poder.	Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia.	Puede ser riesgoso si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

Pasaremos a “desintegrar” un proceso de cambio, en todas sus dimensiones. Sólo así podríamos dominar sus interrelaciones. Como veremos el asunto no es fácil, pero una vez que se entiende el asunto se facilita su aplicación.

Como en todas las cosas, hay diferentes enfoques:

La Consultora Intermanagement caracteriza el proceso como:



Cuatro etapas caracterizan este enfoque:

Etapa previa: Diagnóstico.

Implica caracterizar la situación actual de la organización tanto en lo positivo como en los problemas, ya que lo que funciona bien debe mantenerse y no se puede cambiar sin conocer bien lo que tenemos.

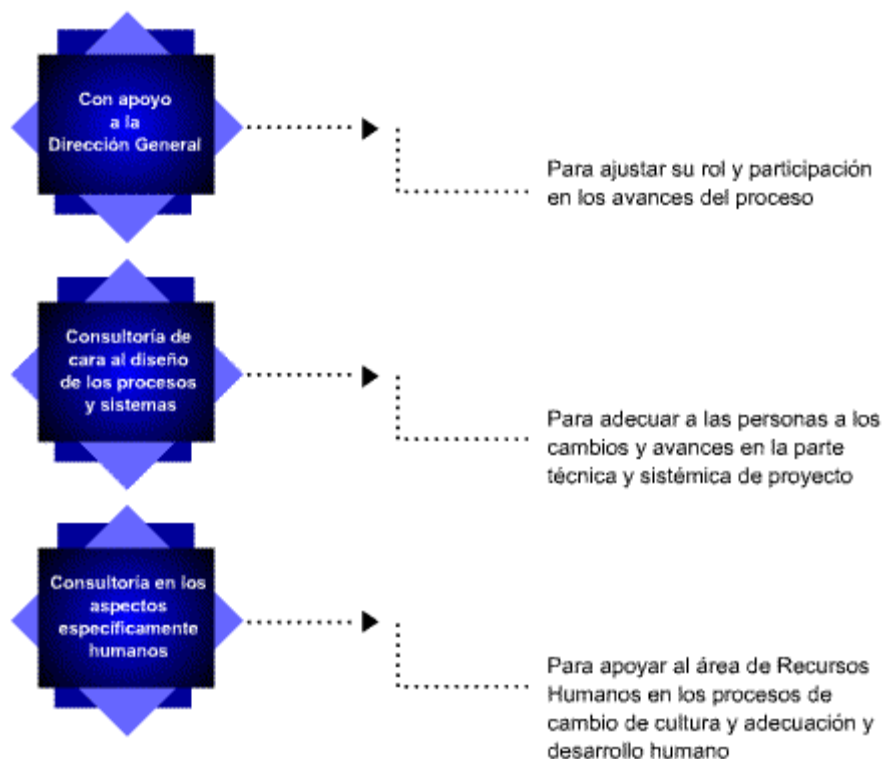
Etapa de preparación:

Define la nueva cultura, misión, visión y valores. A menudo los cambios son cosméticos pues sólo retocan el estado anterior. Sin embargo cada nueva plataforma de acción implica un nuevo estadio cultural, una nueva proyección de pensamientos, comportamientos acciones congruentes con la misión y la visión esperada y para lograrlo habrá que sembrar los nuevos valores que la organización necesita. Para ello hay que trabajar mucho con los hombres y sus percepciones para que participen en la definición de sus nuevos roles, caracterizados actualmente por la "multihabilidad" y la redefinición de los roles de liderazgo multipropósito.

En esta etapa es imprescindible alcanzar el compromiso de la alta dirección que debe liderar este importante proceso.

Etapa de intervención inicial.: todo proceso de cambio debe ser dirigido por un equipo centralizado, que inicialmente produzca una intervención que permita concentrar esfuerzos en las acciones necesarias. En muchos casos se comprometen agentes externos: consultores que pueden asesorar y guiar con mayor objetividad las acciones, pero siempre con total integración al equipo interno. En esta etapa debe sensibilizarse al personal con los nuevos valores que no pueden ser impuestos y facilita su apropiación una comunicación y capacitación genuinas.

Con el objeto de responder a las características específicas y a su nivel de avance en el proceso de cambio **De Baxter propone una intervención en tres niveles:**



Etapa de intervención posterior: el proceso por su complejidad no concluye con su implantación y puede tender a reimplantar los anteriores procederes cuando sus participantes se desesperan y resisten de modo natural. Es por lo que la formación de equipos y agentes de cambio multiplica la participación y compromiso con las acciones y requerimientos del nuevo escenario y sobre todo prepara a más sujetos para

ayudar como equipo interno a los líderes del cambio en la ejecución de acciones de reforzamiento, retroalimentación y mantenimiento del estado alcanzado.

Evidentemente el proceso no termina sin un cambio de paradigma integral en la organización para lo que contribuye notablemente realizar según Intermanagement:

“ACCIONES DE REFORZAMIENTO Y MANTENIMIENTO

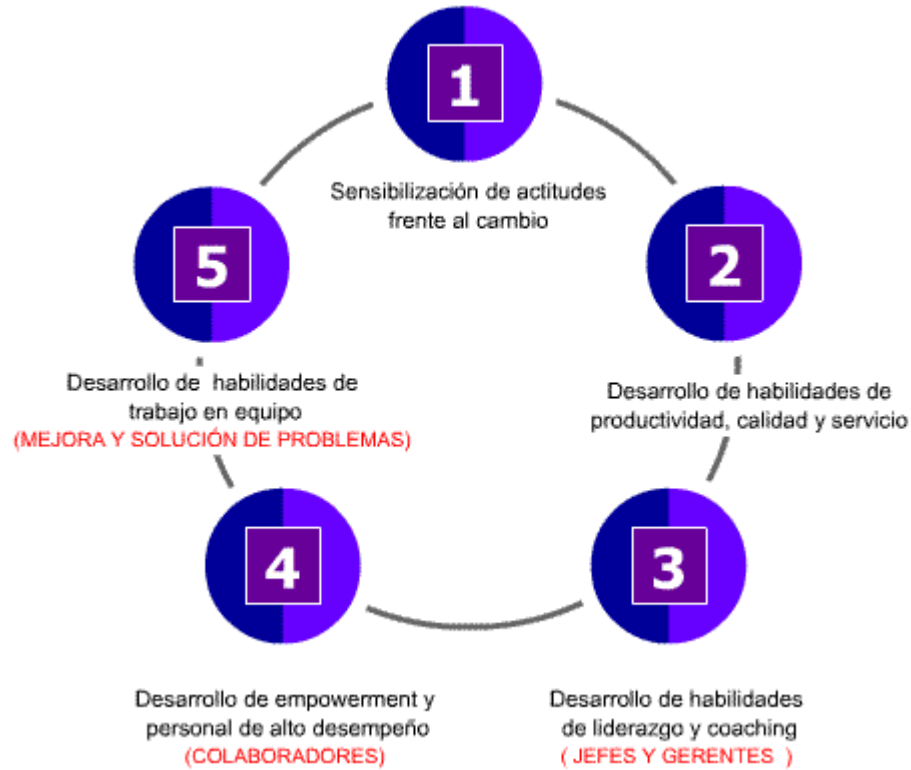
- Las unidades de trabajo cambian de unidades funcionales a equipos de trabajo
- Los puestos de trabajo cambian de tareas específicas a multifunciones
- Se trata de educar y no solo de entrenar a las personas
- El rol del supervisor cambia de control centralizado a desarrollador, liberador de energía
- La evaluación del desempeño se centra no solo en cumplimiento de objetivos sino en desarrollo de competencias
- Los valores cambian de reactivo a proactivo, de pasivo a productivo
- La estructura organizacional se hace más plana y flexible
- Los directivos actúan no solo como “gerentes”, sino como líderes

A partir de la sensibilización y adquisición de las necesarias habilidades: competencias se apoya e impulsa personalmente la nueva cultura adoptando los comportamientos y actitudes requeridas que permiten ir construyendo el cambio colectivamente.

“ PERFIL DEL NUEVO TIPO DE COLABORADOR

- Desarrolla una actitud de corresponsabilidad comprometida
- Con iniciativa y autonomía para tomar decisiones, dentro de políticas
- Flexibilidad para realizar diversas tareas (multifuncionalidad) y adaptarse a distintos requerimientos
- En capacitación y desarrollo continuo
- Capaz de trabajar en equipo

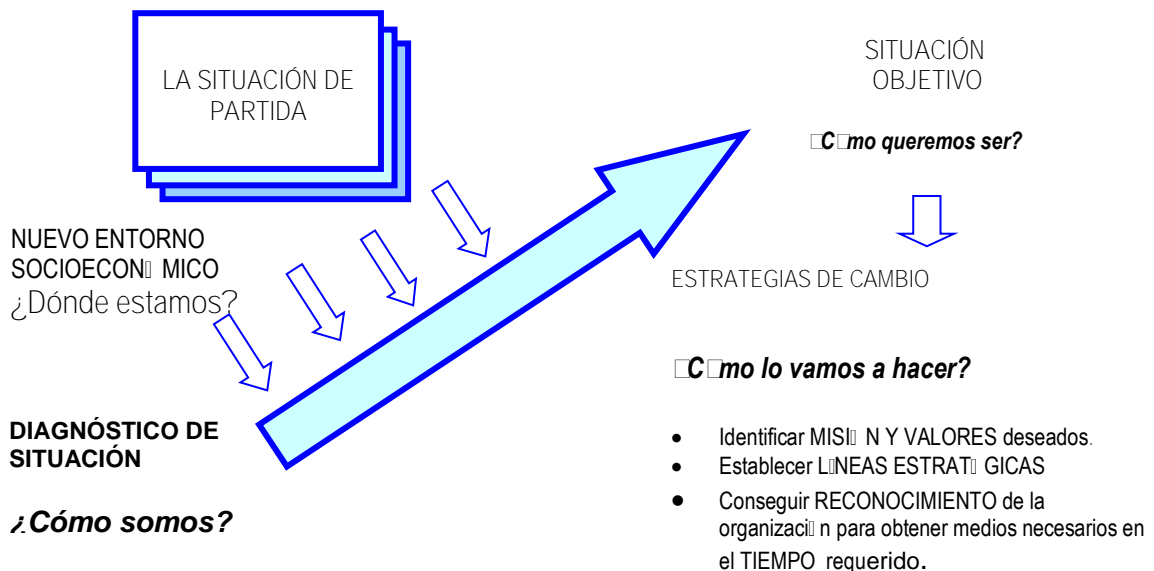
- Preocupado por la calidad, proactivo en procesos de mejora y solución de problemas
- Centrado en el servicio y los clientes internos y externos”



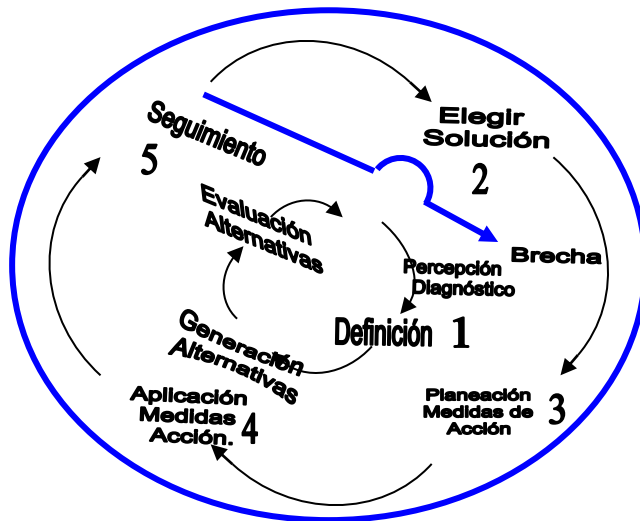
Otro enfoque con algunos puntos coincidentes es:

SITUACIÓN DE PARTIDA DE LOS CAMBIOS

Caracterizar el Estado Actual de la organización, es el punto de partida del proceso.



La caracterización es un Diagnóstico de la Situación Problema



Como cualquier Diagnóstico de problemas recorreremos cinco (5) etapas que aparecen en el gráfico y van desde la percepción hasta la acción, el seguimiento y el control.

Debe tener espacio y tiempo limitado en función de la envergadura de los problemas. Hay que tener cuidado con emplear un tiempo excesivo que puede provocar lo que se conoce como **Parálisis por análisis** o destinar menos tiempo del requerido, lo que entonces produciría **Extinción por instinto**.

En consecuencia, de lo que se trata es de lograr un adecuado equilibrio en el tiempo que se emplea para el Diagnóstico.

Una vez concluido el diagnóstico habrá que decidir sobre el modelo de cambio a emplear, para lo cual será necesario definir una **estrategia** congruente con la VISION y proponer los programas de acción para los nuevos objetivos.

ETAPAS DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO

1. Formulación de Objetivos Estratégicos.
2. Identificación de Objetivos y Estrategias Actuales.
3. Análisis del Medio Ambiente.

4. Análisis de Recursos, Fortalezas y Debilidades.
5. Identificación de Oportunidades y Amenazas.
6. Determinar el Cambio Requerido en la Estrategia Actual.
7. Formulación de decisiones Estratégicas.
8. Ejecución de la Estrategia.
9. Control de la Estrategia.

No es necesario detallar cada una de estas etapas, por demás clásicas; sólo llamar la atención sobre su integral incidencia en los cambios. Violarlas afectará la concepción e implementación del mismo.

Es muy natural que se presenten reacciones de resistencia a los cambios, las que estarán condicionadas por:

- ◆ Cultura organizacional.
- ◆ Intereses individuales.
- ◆ Percepciones individuales o metas y estrategias organizacionales.

Cultura Organizacional.

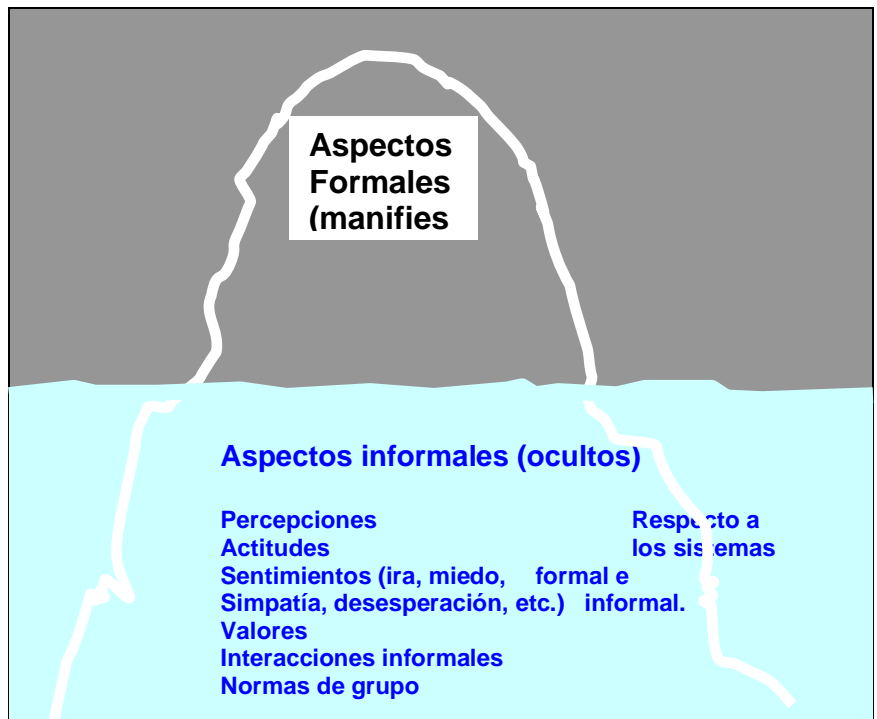
Es la más importante en la formación y mantenimiento de la identidad en la organización. Se refiere a los acuerdos compartidos: Las normas, valores, actitudes y creencias.

Se conoce como “cultura organizacional” “...”a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos

miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”

La cultura es la principal y más controladora de las categorías porque determina los estándares de la forma en que hacemos las cosas. La cultura establece las normas que determinan cómo operan los sistemas sociales en el lugar de trabajo. Asimismo, nos señala qué tipos de política se permiten y la forma en que a los integrantes de una organización se les permite participar en ellas.

El principio es sencillo: la cultura debe servir al negocio. Sin embargo, aunque todo el mundo habla de cultura, son pocas las empresas que cuentan con modelos prácticos de una cultura compartida y aún son menos las que capacitan a sus directivos para que operen de conformidad con la cultura, para que la fomenten, la cuestionen y la cambien, si es necesario, para alinearla con el negocio.



La cultura se puede comparar con un ICEBERG.

Como en cualquier iceberg las manifestaciones externas o aspectos evidentes (metas, tecnología, estructuras, etc.) tienen un peso; que no podrá analizarse aislado de las manifestaciones no visibles u ocultas, relacionadas con los aspectos subjetivos, informales de cada hombre; que están por debajo de la superficie, pero la condicionan (percepciones, actitudes, sentimientos, valores, etc.).

Al compartirse los valores de la organización asumiéndose como “personales”, cualquier ataque o intento de cambiarlos, hace que los miembros de la organización se sientan amenazados

Evidentemente ...cambiar no es nada fácil, si nos proponemos hacerlo racional y eficientemente, pero cruzarnos de brazos y permitir que la vida nos mueva como una hoja expuesta al viento... en un mundo tan turbulento...NO TIENE SENTIDO.....

PROBEMOS

BIBLIOGRAFÍA.

1. ¿? Aprendizaje Organizacional. ORA (Organización de Rápido Aprendizaje). Rendimiento. Características. Niveles. Documento en Internet.1996
2. Barman, Rubén. El aprendizaje organizacional o cómo sobrevivir a los cambios del entorno. En www.ort.edu.ar. Abril de 2006
3. Carrión, Juan. Aprendizaje Organizativo. Publicación electrónica en Gestiondelconocimiento.com. Abril 2006.
4. Centro TRAINmar Cuba. Material docente del Curso de Cambio Organizacional. MsC. Isabel Jover Jiménez. Cuba, 2002.
5. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. (Segunda Edición) Colombia. Editora Atlas, S.A.
6. Davis, Keith y John W. Newstrom: El Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. MES, 1991.
7. Enebral Fernández, José. Aprendizaje organizacional y cambio. Monografías.com Abril de 2006. jenebral1@mi.madritel.es
8. GECYT (2002): Metodología para la evaluación del desempeño de las empresas cubanas,Ciudad de La Habana. Cuba.
9. Guns, Bob & Anundsen, Kristin. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. Prentice Hall. Libro electrónico.2003.
10. Gutiérrez, Orlando. La organización: un enfoque marxista necesario. Escuela Superior del PCC “Nico López”. La Habana, 1994; citado por Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Tomo I Colectivo de Autores CEEC/UH.
11. Hernández Torres, Maritza. Un modelo de diagnóstico para el control de la gestión empresarial. En <http://www.5campus.com/leccion/diagnos2> [20.11.2006]
12. Marcelo, Luis; García, Mariano; U-Echevarría Oscar. Reflexiones sobre la empresa estatal cubana.
13. Martín , Serguei Alejandro y Heredia Moffa, Milagros. Ing. Milagros Heredia Moffa. Diagnóstico del Ciclo Administrativo. Caso Práctico aplicado a una empresa. embercam@vc.alimatic.cu
14. Martínez Hierro, Jorge. Innovar en los métodos y técnicas aplicables en los Procesos de formación: una necesidad ineludible en el camino hacia la construcción de organizaciones inteligentes. Conferencia., 2007

15. Martínez Hierro, Jorge. Material de Estudio del Curso: El Diagnóstico Empresarial: una herramienta para la mejora continua. PREGER / MITRANS. Cuba. 2008.
16. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión..?¿?
17. Quinn, Robert E. Sabiduría para el Cambio. Prentice Hall. Libro electrónico. Febrero, 2001
18. Rivas Quinto, José Fredys. Desarrollo Organizacional en Monografías.com. Febrero 2009
19. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana SA. Séptima Edición. .
20. Senge, Peter. "El Aprendizaje Organizacional en el Siglo XXI" Conferencia publicada en <http://www.managementynegocios.com>
21. Suesta Asensio, Verónica, Tomero i Montserrat. Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia (DISA)
22. Torres, Sughey. Desarrollo Organizacional en Monografías .com. Febrero 2009.
23. Tyson, Shaun y Jackson, Tony. La esencia del Comportamiento Organizacional. Traducido del inglés de la obra: Organizacional Behaviour. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. Copyright 1997. México. ISBN 970-17-0005-8
24. Wendell, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. torres
25. Zacarías, Yelys. Desarrollo Organizacional en Monografías.com febrero 2009.