

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Gestión del cambio: Una revolucionaria visión de transformación en el horizonte

Change management: A revolutionary vision of transformation on the horizon

Aurelio Daniel Recuenco Cabrera*

1 Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: danrec2011@hotmail.com (A. Recuenco)

Fecha de recepción: 03 10 2020. Fecha de aceptación: 02 11 2020.

RESUMEN

El artículo tiene por objetivo principal mostrar la relevancia que ofrece la implementación de un modelo de gestión de cambio en los momentos actuales y como objetivos secundarios las nuevas interpretaciones, aplicaciones y el valor auténtico que significa poner en el escenario un modelo transformador. Gestionar el cambio significa dar impulso a una nueva forma de ver o perspectiva que desea mostrar un ente organizacional en su afán de lograr mejorar su productividad o proporcionar un mayor nivel de vida. El proceso involucra tener en cuenta algunas características esenciales y aspectos que faciliten la nueva configuración que desea tomar. Llevar a cabo este procedimiento transformador involucra una serie de agentes de cambio, en los cuales la parte del equipo de trabajo toma su papel muy importante como eje diseñador del plan a introducirse. Habrá, de tantos modelos disponibles, el poder elegirse el más adecuado para el nuevo esquema que se espera instaurar considerando, sin duda, las habilidades de todo el equipo y sobre todo de su líder, el cual debe dirigir el plan apropiado a considerarse. El proceso de gestión de cambio, es algo tan natural en la vida de las organizaciones, que de ellas se aprende mucho durante todo el proceso de su existencia.

Palabras clave: gestión; cambio; organización; rediseño; paradigma; gestión del cambio.

ABSTRACT

The main objective of the article is to show the relevance that the implementation of a change management model offers in the current moments and as secondary objectives the new interpretations, applications and the authentic value that means to put on the stage a transformative model. Managing change means giving impetus to a new way of seeing or perspective that an organizational entity wants to show in its desire to improve its productivity or provide a higher standard of living. The process involves taking into account some essential characteristics and aspects that facilitate the new configuration you want to take. Carrying out this transformative procedure involves a series of change agents, in which the part of the work team takes on its very important role as the designer of the plan to be introduced. There will be, from so many models available, the most suitable one can be chosen for the new scheme that is expected to be established considering, without a doubt, the skills of the entire team and especially its leader, who must direct the appropriate plan to be considered. The change management process is so natural in the life of organizations that much is learned from them throughout the entire process of their existence.

Keywords: management; change; organization; redesign; paradigm; change management.

INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio consiste en un proceso transformador de la forma de sentir, organizar y proyectar que tiene toda organización que persigue introducir un nuevo paradigma en el desarrollo de sus operaciones y que, quiérase o no, es parte de la vida de los organismos institucionales que buscan hacer más rápido y dinámico los procesos de administración que por algún motivo ya no funcionan de la manera apropiada a como estaban habitados. Este proceso de gestión de cambio significa rediseñar muchos aspectos que conciernen a las instituciones con el objetivo de seguir au-

mentando la productividad. El trabajo en sí, se vuelve más ágil y envuelve a un equipo humano que precisamente se encarga de elaborar el plan que considere todos los factores que faciliten la confección de la nueva configuración organizacional. Este nuevo modelo debe responder a las nuevas expectativas generadas con el afán de hacer más innovadora a la gestión que desea mantener la continuidad de la organización. Consiste en un proceso de reingeniería que intenta trazar el nuevo horizonte hacia el cual la organización se dirige para lograr una nueva imagen dentro del entorno al cual corresponde y donde el papel clave está

en tener una nueva mentalidad que tenga ideas innovadoras con enormes ganas de generar superación. Diseñar objetivos, estructuras, estrategias y demás aspectos, deben estar presentes si se desea infundir un nuevo horizonte a la organización. En el proceso transformador pueden ser tomados en cuenta varios paradigmas organizacionales como maneras efectivas para ejecutar la variación, pero todos conllevan un proceso de reinvento que también involucra un cambio de mentalidad de los directivos y colaboradores. El proceso en sí, significa salir de la zona de confort para atreverse a darle un nuevo camino en la vida de la organización con la participación activa de todos los agentes involucrados y también, una nueva etapa de aprendizaje de nuevos elementos que harán más fuerte a la institución en su proceso de crecimiento (Urcola, 2010; Grouard y Meston, 1995). Así, el objetivo principal es mostrar la relevancia de la implementación de un modelo de este tipo y como objetivos secundarios las nuevas interpretaciones, aplicaciones y el valor auténtico que representa el mismo.

DEFINICIÓN

Gestionar el cambio implica afrontar situaciones en las que se da paso de un punto A hacia un punto B, gestionando todo el proceso intermedio y que se efectúe exitosamente. Cambiar significa dejar de hacer las cosas como se hacen hasta ahora con el fin de hacerlas de otra manera, porque requerimos distintas cosas (Durán, 2018). Es la predisposición que tiene las personas para aceptar que el cambio es un evento inevitable, por esto debe asumirse con profesionalismo para que active las potencialidades a fin de adecuarse a un nuevo entorno (Aravena, 2016). Además, Jiménez (2013) indica que todo cambio se percibe como una incomodidad, que hace salir de la rutina; es el momento de aparecer resistencias, la falta de apoyo, el desinterés y a veces el conflicto; mientras que Pascale (2010) dice que la gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que al final resultan ser únicamente teorías pasajeras; más bien es saber usar los cambios del entorno organizacional, por esto, las instituciones no solo deben ser flexibles, sino que quienes las conducen deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y estar así siempre a la vanguardia. Hacer hincapié en formular preguntas más que en buscar respuestas, en orden de lograr procesos de renovación continuos y exitosos. Sin embargo, Sujovaa y Rajnoha (2012) la define como "una línea de gestión que consiste en reacciones listas para el entorno externo e interno y se centra en la elección del objeto de cambio, su preparación flexible, realización y uso".

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN DE CAMBIO IDEAL

Se presentan los siguientes aspectos:

Innovador

Innovación de las cualidades básicas, cambios en carices significativos producidos por el nuevo estado de cosas distintas de las antiguas (French y Bell, 1996).

Perspectivas variadas

El cambio se ve desde distintas ópticas teóricas: estratégicas, estructurales, tecnológicas, políticas, humanas y culturales (Motta, 2001).

Variable

Expresarse incremental o transformacional; el primero con menores variaciones que aumentan y, el segundo con variaciones más profundas (Ofek y Wathieu, 2010).

Explicativa

Explicar la razón del cambio, lo cambiado, la estrategia para lograrlo, especificarse lo más posible lo más que se pueda para no dejar dudas (Mantere et al., 2012).

Sistémico

Poseer un pensamiento de tipo sistémico que involucre todas las partes (OMS, 2009).

Constante

Suele ser permanente en el tiempo con el fin de alcanzar el propósito (Ferrer, 2014).

Disruptivo

El cambio que se genera es muy relevante, brusco o determinante para lo que se pensó inicialmente a tal punto que rompe esquemas (Ferrer, 2014).

Exponencial

Su crecimiento se da vertiginosamente, cada vez más intensa y veloz (Ferrer, 2014).

TIPOS DE GESTIÓN DE CAMBIO EN EL TIEMPO

Existen los siguientes (Martin, 2018):

Evolutivo

Caracterizado por ser gradual, intermitente y hallarse con un enfoque muy vinculado (George y Jones, 2007; Miller, 1980-1982). Su fin básico es la mejora continua para adaptarse a los cambios del entorno (Weick y Quinn, 1999). Como modelos representativos están: la teoría de los sistemas sociotécnicos, resalta el lado social y tecnológico en la organización con énfasis en el desarrollo de la asociación más óptima entre los componentes de la organización y la tecnología; la gestión de la calidad total, significa un esfuerzo constante de lado de todas las funciones de la organización con el fin de hallar nuevas formas de mejorar la calidad de los procesos, tal como lo definió Deming (1989) y; la gestión por objetivos, detalla el hacer reuniones periódicas entre la dirección y el personal a su mando, con el fin de evaluar los objetivos futuros del trabajo, el rendimiento laboral y debatir los retos y trabas a los que se enfrentan a fin de motivar la eficacia y la coherencia en el trabajo (Cumplings y Worley, 2007).

Revolucionario

Se caracteriza por ser rápido, dramático y enfocado hacia un propósito específico. Se da cuando por la metodología actual, ya no satisface la demanda del medio externo, por lo que es necesario un cambio significativo que se hace en un breve lapso para mantener a la organización operativa. Como tipos están: la reingeniería, abarca el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de todos los procesos para lograr la mejora en el desempeño, sea en reducción de costes, mejora en la calidad de servicios, en la velocidad, etc. (Hammer y Champy, 1993); la reestructuración, el cambio se da si se experimenta un rápido deterioro en el desempeño y; la innovación, significa el uso con éxito de habilidades y recursos dirigidos a crear nuevas tecnologías, o bienes y servicios para que la organización responda a las nuevas necesidades de sus clientes o usuarios (Jones, 1988).

PROCESO A TENERSE EN CUENTA EN UNA GESTIÓN DE CAMBIO

Gené y Contel (2001) citan a Kotter (1995) que indica las 8 etapas. Estas son:

Etapas 1: Crear una plataforma ardiente para incitar el cambio

Identificar elementos que prueben que la situación vigente necesita del cambio como única vía factible. Desarrollar sensación de urgencia y alta motivación para la ejecución.

Etapas 2: Formar una coalición de liderazgo y cambio

Provocar el "efecto bola de nieve". Ganar adeptos al cambio haciendo cómplices a todos los miembros posibles durante el tiempo del proceso.

Etapas 3: Crear una visión

Agregar la visión a la planificación y directrices que ya se tengan. La visión debe transmitir cómo deseamos que sea la organización luego que tenga éxito.

Etapas 4: Comunicar la visión

Cada integrante del equipo usará todos los medios posibles para comunicar la visión organizacional mediante varias reuniones. El lado verbal y, las conductas y valores asumidos se combinan para que exista concordancia de lo que se dice.

Etapas 5: Retirar los obstáculos a la nueva visión

Implementar decisiones ocasionalmente que separen las trabas que impidan el éxito; entre ellas a personas defensoras de sus intereses y bloqueen las acciones.

Etapas 6: Crear objetivos a corto plazo

La mejora del proceso de suministro o desarrollo de guías de prácticas facilitan resultados a corto plazo, lo que es muy bueno para seguir con el proceso.

Etapas 7: No declarar la victoria demasiado pronto

La obtención de objetivos a corto plazo sirve de estímulo al equipo para avanzar, aprovechando el aumento de credibilidad que se dé.

Etapas 8: Consolidar e institucionalizar el cambio

Establecer un vínculo entre el nuevo escenario con el proceso que se ejecuta. Si se logra, se explicará luego que tiene relación con el proceso empezado.

ELEMENTOS

Según Lazatti (2018) los elementos objetos de la gestión del cambio son: la operación, las personas, la estrategia, la estructura y los sistemas. Ahora, las tres posibles formas de alcance son:

Primero: en la dimensión mayor, abarca el cambio de cualquiera de los elementos indicados. Así, el planeamiento estratégico forma parte del cambio organizacional.

Segundo: diferenciar la estrategia del resto de elementos de la organización; así, la gestión del cambio es al alineamiento de esos elementos con la estrategia.

Tercero: limitarla al aspecto humano; así, en un proyecto central de desarrollo de sistemas de información o de mejora de procesos operativos, la gestión del cambio abarca las intervenciones complementarias dirigidas a alinear la conducta con el proyecto central; ciertas empresas consultoras lo emplean de esta forma.

ESTRATEGIAS MÁS ACEPTADAS EN UNA GESTIÓN DE CAMBIO

Marriner (2009) y Sánchez (2002) citan a Chin y Benne (1985) que consideran las siguientes:

Empírico-racionales

Nacen del supuesto de que los individuos son seres racionales y se comportan de manera racional dependiendo de sus intereses. La gente está dispuesta a cambiar cuando el cambio se justifique y explique de qué manera puede beneficiarles tal cambio a ellos. Los gestores y directores desean contar con personas adecuadas para los puestos que tengan. El anhelo de que cada individuo desarrolle la tarea para la cual esté preparada, hace poner interés en los procesos de contratación y selección de personal por parte de los directivos.

Normativo-reeducativas

Se parte del supuesto de que los individuos actúan según el compromiso que se tiene con las normas socio-culturales. No significa que no se considere la inteligencia y racionalidad, pero también incide en las actitudes y valores. La unidad social está dado por el individuo, los directivos y gestores quienes fomentan el desarrollo de los colaboradores mediante

asesorías, grupos de trabajo, grupos pequeños y aprendizaje basados en la experiencia, ya que es vital que la gente participe en su propia reeducación. Se elaboran y ejecutan programas para el desarrollo organizativo, siendo común recolectar datos sobre la organización, otorgar datos y hacer análisis de los individuos más idóneos para cada puesto de trabajo, la planificación y mejora del sistema y para los que tengan que ver con el cambio. El vínculo entablado entre los agentes internos del cambio y los encargados de la organización puede ser un medio fructífero para la reeducación.

De poder o coercitivas

Su propósito es lograr la obediencia de los individuos que tienen menos poder en la organización mediante el liderazgo, los planes y la dirección de las personas más poderosas. No desconocen la importancia de la inteligencia, racionalidad, valores y actitudes, pero atienden más a la necesidad de emplear el poder para lograr los cambios que buscan. Son medios de poder, las huelgas, los encierros, las sentadas de protestas, las negociaciones, los conflictos y, las decisiones y reglamentaciones administrativas (Bennis et al., 1985).

HABILIDADES MÁS RELEVANTES EN UNA GESTIÓN DE CAMBIO

Kane (2008) en su obra "La verdad sobre la gestión del cambio" ofrece las siguientes habilidades:

Imaginación

Detectar la situación ideal de una organización y transmitirlo al resto de integrantes.

Ingenio

Mostrar la inventiva o imaginar formas poco usuales y creativas de hacer las cosas.

Negociación

Capacidad para negociar o poder trabajar constructivamente y con persistencia con los compañeros para lograr los medios o el soporte que requiere el equipo.

Toma de decisiones

Adoptar decisiones o escoger entre distintas direcciones de actuación con seguridad en sí mismo y usando todas las ópticas y datos que se tiene.

Capacidad de transmitir

Ayudar a un integrante del equipo para que aprenda mediante la experiencia.

Habilidades interpersonales

Comunicar o transmitir, escuchar, enfrentar la realidad, convencer y, en general, trabajar constructivamente con el resto en casos difíciles.

Resolución

Implementar y pulir procesos que creen los resultados anhelados.

DIMENSIONES

Leonardo Schvarstein (2012) presentó en el Congreso Latinoamericano de Gestión Humana y la Responsabilidad Social en Medellín, las siguientes dimensiones:

Relaciones

Diversos vínculos establecidos en el quehacer laboral de las organizaciones y de distinto índole que determinan bases para el desarrollo ideal del trabajo.

Sociopolítica

El nuevo modelo considera a los individuos que comprenden el proceso y para quienes se dirige el mismo en un esquema que toma como lineamientos las distintas normativas existentes para hacerlo en un marco legal y exacto.

Cognitiva

Basados en los conocimientos aplicados y obtenidos durante el proceso. Busca una nueva mentalidad organizacional.

Identidad

Conjunto de cualidades propias esperadas para el nuevo diseño y que transmita dicho mensaje de la organización hacia el entorno al que pertenece.

Propósitos

Objetivos a lograr con el rediseño ideado e instaurado. Las nuevas ideas deben ser más ambiciosas en el nuevo escenario presentado.

Capacidades

Fortalezas que se usan en el rediseño, pero también colocando nuevos retos relativos a nuevas fortalezas a lograr con la nueva reconfiguración. Pueden ser tan amplias y multidisciplinares.

Administrativa

Capacidad directriz de los altos ejecutivos para el diseño del nuevo modelo con la menor probabilidad de error. Un plan general con aspectos más saltantes a introducir y que no afecten el proceso, pero sí en los resultados esperados.

AGENDAS

Schvarstein (2012) detalla los siguientes aspectos mostrados en la Tabla 1.

Tabla 1

Agenda del proceso de la gestión de cambio

Agenda	Valores	Gestión	Herramientas
Contenidos	Participación Conocimiento	Participativa	Oportunidades y amenazas, visión, objetivos, alcances.
Administrativa	Productividad	Proyectos	Planes, programas, presupuestos, recursos, monitoreo y control.
Sociopolítica	Conflicto Alineamiento	Política	Comunicación, trabajo en equipo, influencia, poder, negociación.

Fuente: Leonardo Schvarstein (2012)

Tabla 2
Modelo ADKAR

Sigla	Significado		Caso
	Inglés	Español	
A	Awareness	Conciencia	Necesidad de cambio
D	Desire	Deseo	Participación y resistir el cambio
K	Knowledge	Conocimiento	Cómo implementar el cambio
A	Ability	Habilidad	Implementación del cambio
R	Reinforcement	Refuerzo	Mantenimiento del cambio

MODELOS

Entre los modelos aparecidos se tienen:

Modelo de Kurt Lewin

Según Zimmermann (1998) y Publicaciones Vértice (2008) ésta propuesta fue desarrollada por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947), reconocido como el fundador de la Psicología Social Moderna. Indica que toda conducta o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que fomentan y las de restricción. Sugiere tres pasos:

Descongelamiento: busca generar la motivación necesaria para el cambio. Se estimula a las personas a reemplazar sus conductas y actitudes de rutina por aquellas que desean ser adoptadas por la dirección.

Cambio: pretende que los trabajadores aprendan nuevos conceptos, modelos de comportamiento y formas de percibir las cosas.

Recongelamiento: persigue estabilizar los cambios definidos previamente ayudando a los empleados a cohesionar sus conductas o actitudes cambiadas como la forma normal para hacer las tareas.

Modelo de desarrollo de la organización (DO)

Según Publicaciones Vértice (2008) cita a De Faría Mello (1995) que define el desarrollo organizacional como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, que tienden a incrementar la eficacia y salud de la organización para garantizar el aumento mutuo de la organización y sus empleados y; también cita a Bennis (1969) quien dice que es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con el objetivo de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, a fin de que estas se adapten mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos y, al aturdir ritmo de los propios cambios. El modelo requiere de: visión global de la organización; compatibilización con las condiciones del medio externo; contrato consciente y responsable de los directivos; desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y relaciones internas y externas e; institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

Modelo de Greiner

Desarrollado por Larry Greiner en 1972 con el nombre de "Evolución y revolución conforme las empresas crecen" y revisado en 1998. Sostiene que los cambios se dan conforme el tiempo pasa y la organización cambia de fase de crecimiento. Las vías que muestra son: evo-

lución y revolución. En la evolución el cambio es paulatino anticipado a los del entorno; de dimensión menor, voluntario, comúnmente parcial, lento de mejoría incremental; continuo, no acaba nunca, siempre hay cambios de contexto, novedades en tecnología, con la aparición de ideas sobre cómo mejorar a lo que se hace; es una sintonización, una adaptación; se da en las organizaciones que aprenden, donde las personas comparten el saber y cuestionan el estado de las cosas para mejorarlas. Mientras, en la revolución se ve al cambio requerido en la empresa cuyo desgaste de competitividad es alto, hay crisis (por cambios no planificados, mala gestión, etc.); es forzado, de gran dimensión, abrupto, drástico, severo; discontinuo, esencial, cuántico y se hace en un tiempo limitado; la organización mejora o desaparece; necesita de una recreación, salvataje, perestroika, reflote (Greiner, 1972; Biasca, 2005; Jo y Schultz, 2010).

Modelo de Albrecht (Curva "J")

Karl Albrecht desarrolló este modelo basado en Lewin en el 2002 en su libro "Servicio al Cliente Interno" en la que destaca la Teoría J. Afirma que el proceso no es un camino ascendente de principio a fin; o sea, una mejora continua desde el comienzo. Más bien, lo normal es que durante los primeros momentos el cambio no sólo no genere mejoras, sino que derive a un empeoramiento de la situación. Esto genera un interés notable al momento de evaluar, específicamente en la planificación. Los individuos y las organizaciones son conscientes de su grado de resistencia antes de hacer cambios. En sentido metafórico, es como salir de Egipto hacia la tierra prometida que exige cruzar el desierto y si no se está bien provisionado de agua, no se llegará donde se quiera, se morirá de sed y el destino será sólo un sueño. Se acota que la trayectoria de la "J", no sólo tiene que ver con el objetivo (resultados cuantificables), sino también con lo subjetivo, tanto por la resistencia emocional de los que intervienen del proceso y que tiene límites e incluso en ocasiones no se hallan bien definidos. Es usual que ni hayan sido advertidos de este discurrir inicial descendente, por lo que el desganado y la desconfianza sobre el provecho de cambiar aparezcan con mucha entereza hasta generar el bloqueo del cambio. Aparte, el grado de objetivo se prevé en cuánto se va a empeorar en términos de capacidad de producción, ventas, stocks, etc.; pero al grado subjetivo no parece

fácil a priori medir la resistencia de los clientes (López, 2019).

Modelo ADKAR

Modelo diseñado por la empresa PROSCI en 1994 y líder mundial en investigación de gestión del cambio. Modelo de cambio en los negocios, gobierno y en la comunidad y que intenta explicar a dos dimensiones: la organizacional (eje vertical) y la individual (eje horizontal); para que el cambio tenga éxito se requiere que ambas dimensiones ocurran simultáneamente. Compuesto por cinco etapas por sus siglas en inglés (Tabla 2): a) conciencia del cambio (*awareness*): un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una gama de cambios son indispensables, por lo que es necesario una planificación de la comunicación; b) deseo (*desire*): el individuo o los integrantes de la organización deben estar motivados y deseosos de intervenir en el o los cambios; sólo sucede luego de la plena conciencia de la necesidad de cambio; c) conocimiento (*knowledge*): un individuo debe saber cómo cambiar; dos tipos de conocimientos se incluyen (sobre cómo cambiar – lo que debe hacer en la transición- y, sobre cómo seguir una vez que el cambio se lleva a cabo); d) capacidad – habilidad (*ability*): todo individuo y organización debe aplicar nuevas habilidades y conductas que hagan que los cambios cristalicen; durante y luego del cambio, el individuo debe ser apoyado mediante la práctica, entrenamiento y retroalimentación; y e) refuerzo (*reinforcement*): las personas y organizaciones son reforzadas para estabilizar y mantener la nueva situación; de no ser así, de seguro se retornará a las condiciones de inicio, a su antigua conducta. (López, 2019; Gil, 2013; Rodríguez et al., 2018).

CAMBIO VS GESTIÓN DE CAMBIO

Aunque ambos vocablos parecen ser sinónimos, en realidad no lo son. Cuando mejor podamos establecer el significado de cada cual, estaremos en mejores condiciones de explicar el valor del *Change Management* (Gestión del Cambio).

Según Jiménez (2013) se presentan las siguientes diferencias entre ambos aspectos:

Cambio

Es la modificación que se hace mejorando su actuación, siendo más productiva o generando más valor a sus clientes mediante distintos instrumentos como nuevas tecnologías, procesos, herramientas de gestión, etc. En ocasiones también se requiere hacer cosas muy diferentes, siendo así que se tiene un mayor peso.

Asimismo, se requiere sólo el sentido común para alcanzar la transformación.

Gestión de cambio

Concepto relativamente novedoso en el *management* y aún no existe doctrina al respecto. No hay una línea de negocio sustantiva para

los profesionales de consultoría que les facilite dedicarse a ello y destacar en la materia. Considera ideas, más o menos consensuadas y compartidas, sobre lo que hay o no hay que hacer:

Además, comprende 4 tipos de actividades: i) gestionar un proceso en el tiempo. Los conceptos de conducción, viaje, navegación, *program management*, etc. lograr subyacer la idea; ii) gestionar los proyectos e iniciativas que se ponen en marcha para generar los instrumentos que son necesarios para lograr el avance del proceso, estas 2 primeras partes forman lo que se llama La Producción del Cambio; iii) gestionar la implantación de líderes y definir los agujeros negros que puedan bloquear el proyecto y; iv) gestionar acciones de identificación y compromiso con el proceso y trasciendan a los objetivos de comunicación.

Ante esto, se afirma que probablemente aún se hagan cambios con el sentido común; no obstante, si se desea gestionar, es preciso cuidar los 4 aspectos considerados cruciales para lograr el éxito, observando el lado humano del cambio. Esto reduce el riesgo al fracaso (generar desorden, falta de credibilidad, conflicto, deterioro, de imagen) o sencillamente de no cambiar y seguir inalterables viendo cómo se transforman los mercados.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Schermerhorn et al. (2014) señalan que la resistencia al cambio es cualquier acción o comportamiento que indique la falta de disposición para hacer o apoyar un cambio que se desee. Si bien la situación es negativa, también puede convertirse en una situación positiva que genere una oportunidad para dialogar al respecto y la participación de los distintos agentes involucrados. Así, los agentes de cambio pueden usar la resistencia para cambiar los planes y darles ajuste a las preferencias de otros integrantes de la organización (Robbins y Judge, 2013). Asimismo, Newstrom y Davis (2003) afirman que ésta no es mala en sentido total, ni tampoco genera la ira o la impaciencia de los gerentes, recalcando que incluso puede otorgar muchos beneficios a la organización.

Los individuos enfrentan el cambio de distinta forma, pudiendo reaccionar positivamente mediante una posición sencilla que indique aceptación o a asumir una actitud proactiva; aunque también puedan hacerlo negativamente, siendo así que lo hagan por obligación, o tal vez respondan a una actitud a la defensiva (Chiavenato, 2009). Los efectos que se derivan de estas respuestas al cambio impactan no sólo en los trabajadores, sino también en el clima laboral de la organización, más aún porque fomentan el surgimiento de conflictos interpersonales e intergrupales, poca productividad, al desviar la atención al trabajo a la coyunta que se vive y que dan pie a la

proliferación de rumores (Andrade, 2005). Además, es necesario aclarar que hay una diferencia considerable entre resistencia y oposición. Así, la oposición es más abierta y el individuo opositor tiene muchas razones para hacerlo y de manera específica; en cambio, la resistencia es diferente, no hay un argumento explícito para no estar conforme con algo, incluso el individuo no llega a distinguir con precisión por qué se resiste a ello. Ante esto, se observa que la resistencia en sí, no es lógica sino psicológica (Acosta et al., 2002).

PARADIGMAS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Los paradigmas son modelos que han servido de base para realizar una determinada gestión.

Se presentan los paradigmas organizacionales en la Tabla 3.

GESTIÓN DE CAMBIO Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA

La gestión del cambio consiste en buscar la respuesta adecuada a las complejidades que nacen durante el proceso mediante la dación de una nueva estrategia. Así, Soriano-Rivera (2016) cita a varios autores. Cita a Hitt et al. (2015) quienes señalan que el cambio de tipo estratégico es creado como efecto de las estrategias que elige e implementa una compañía. También cita a Johnson et al. (2006) que indican que el cambio estratégico se genera de arriba hacia abajo, por la cual los directivos deciden la estrategia, planifican

cómo la llevarán a la práctica y luego verán cómo hacen los cambios necesarios. A su vez cita a David (2013) quien afirma que ninguna organización puede eludir el cambio, aunque ello genere angustia en los individuos, pues hay temor de perder económicamente, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de esquemas sociales normales. Cualquier cambio en estructura, tecnología, personas o estrategias tiene la fuerza para desestabilizar los modelos de interacción en confort. Así, los individuos se resisten a cambiar. Tal proceso de administración estratégica impone cambios de relevancia en las personas y procesos. Redirigir la organización para ayudar a los individuos a pensar y actuar de forma estratégica no es una acción sencilla. Al final, cita a Strebel (2000) que dice que a pesar que las situaciones concretas de cada organización son la razón de ciertos problemas, las dificultades tienen un origen común: los directivos y los empleados tienen un pensamiento muy distinto del cambio. Ambos lados saben que la visión y liderazgo son el eje del éxito; pero son pocos los líderes que saben la forma de compromiso de las personas para que el cambio sea efectivo. Los directivos de altos niveles ven el cambio como una oportunidad para potenciar a la empresa mediante acciones estratégicas, de asumir nuevos retos y riesgos. Pero, hay directivos de mando medio, para quienes el cambio no es algo buscado, ni bienvenido. Crea trastornos y es inoportuno, llegando a trastocar el equilibrio.

Tabla 3
Algunos cambios de paradigmas en las organizaciones

Rubro	Concepción clásica	Concepción moderna
Estrategia	Adaptativa, crecimiento. Básicamente reactiva.	Anticipadora, proactiva, diferenciada, alianzas estratégicas y creación de sectores de futuro.
Enfoque	Objetivo.	Negocios.
Visión	Lineal y parcial.	Global y sistémica.
Estructura y flujo	Piramidal, descendente, cerrada. Funciones: comercial, financiera, etc.	Reticular, abierta. Procesos que abarcan y engloban varias funciones.
Organización	Jerárquica y rígida.	Adhocrática y flexible.
Gestión	Objetivos. Dirección por objetivos.	Principios, valores y ética.
Puestos de trabajo	Fijos y definidos. Valoración de puestos de trabajo.	Empresarizados: mercado, cliente externo-interno.
Flujo de trabajo	Órdenes, directrices y procedimientos.	Demandas de los clientes internos y externos.
Mando	Administración, supervisión y control.	Liderazgo, coaching y mentoring.
Comunicación	Descendientes. La formal: como fuente de poder. La informal: rumor.	Reticular. Como útil de gestión: compartida, fluida y en tiempo real.
Relaciones	Formales: subordinación y dependencia. Informales: amiguismo.	Profesionales: proveedor-cliente-proveedor. Equipos de proyecto.
Valoración de	Experiencia, conocimientos.	Actitudes y formas de relacionarse. Aportaciones.
Criterios de evaluación	Fundamentalmente cuantitativos.	Cuantitativos y cualitativos: satisfacción de clientes.
Reacción ante los problemas	Culpables. Castigos.	Soluciones. Aprendizaje.
Tecnología	Fija, ligada al puesto de trabajo.	Móvil, redes, ligadas a la persona.
Productos / Servicios	Cerrados y rígidos. Incorporan características.	Abiertos y flexibles. Incorporan servicio y asesoría = soluciones.
Los clientes son	Compradores.	Fidelizados por satisfacción.
Mercados	Crecimiento cuantitativo.	Crear los mercados de futuro.
Ventas	Objetivo: vender productos. Iniciativa: de los clientes.	Objetivo: satisfacer necesidades. Iniciativa: profesionales.

Fuente: Ronco y Lladó (2000).

GESTIÓN DE CAMBIO Y LA REINGENIERÍA

En la Biblia se halla un ejemplo notorio y antiguo de lo que representa uno de los primeros casos de gestión de cambio aplicando la reingeniería, cuando alude al episodio del pueblo hebreo en su afán de llegar a la tierra prometida. Dicho episodio histórico consideró dos etapas bien marcadas: la esclavitud y la libertad; y entre ellas, el desierto. Así, la reingeniería, puede conducirse por sus propios medios a la tierra prometida, pero en el camino habrán demasiados peligros (Hammer y Stanton, 1997).

Arjona (1999) dice que la gestión de rendimiento busca entender el sentido de las empresas donde se persigue evaluar todo y en la cual se alinean los 3 elementos básicos: personas, proceso y tecnología. La gestión de cambio es el proceso fundamental apoyado en una reunión de métodos, técnicas e instrumentos que faciliten la edificación del cambio. La gestión del rendimiento y su objetivo, el cambio organizacional, da dirección a los procesos de ingeniería de la empresa. La condición futura de la organización; o sea lo que facilitaría formular las maneras de lograrlo.

El término de reingeniería se debe a Michael Hammer (1991) cuya teoría se basó en romper con la manera tradicional de gestionar en la empresa y el propósito de optimizar la producción; para esto incorpora innovaciones profundas y radicales dirigidas a la mejora de la calidad y precio de los productos que compiten en el mercado. Se vuelva competitiva, obtenga más oportunidades, satisfaga al cliente y genere más beneficios (Mora, 2003). La reingeniería es una forma de planificar e implementar el cambio; así, es una respuesta estratégica que se enmarca dentro de un plan estratégico. Implica una transformación profunda de la organización, que exige una definición clara de objetivos y metas del proceso de cambio (Pérez, 1997).

CONCLUSIONES

Cambiar antiguos paradigmas no es tan fácil como se puede pensar, pues esto, se hace sobre un análisis muy detallado de los factores involucrados que se tienen, como de aquellos con los cuales se piensa solucionar el caso. Los ejecutivos de hoy durante este proceso de gestión de cambio deben tener mucho sentido en sus decisiones al momento de establecer, organizar y operar a todo el equipo que busca mejorar el rendimiento, productividad, imagen y naturalmente de resultados. Rediseñar, objetivos, políticas, estructuras, recursos, personas y otros elementos debe hacerse con tal capacidad que asegure que el nuevo modelo sea el óptimo para el nuevo escenario. Asimismo, estudiar factores que antes no eran tomados en cuenta como el tecnológico,

ambiental y otros más que aparecen. Gestionar el cambio es por eso, un proceso muy complejo, rápido y dinámico que abarca el hecho de efectuar muchas acciones complementarias como son enseñar, supervisar y disciplinar a los colaboradores inmersos en ello. Así, los ejecutivos como agentes o líderes del cambio deben demostrar la mayor practicidad que se pueda, tomando como referencia los estudios previos relativos al tema y tratando de romper esquemas para instaurar nuevos paradigmas acordes con los nuevos tiempos, exigencias y lugares a los cuales nos dirigimos. De ser así, la gestión del cambio no sólo se convierte en un proceso a usar, sino en un ámbito generador de nuevos bríos y energías adecuadas para lograr que las organizaciones sean más productivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A.; Fernández, N. y Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de Turismo y Hotelería, Prentice Hall, Madrid, 20 pp.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica, Netbiblo, España, 81 pp.
- Aravena, C. (2016). Gestión del cambio y procesos educativos. Editorial Mantaro, Lima.
- Arjona, M. (1999). Dirección estratégica un enfoque práctico: Principios y aplicaciones de la gestión de rendimiento. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 18-19 pp.
- Bennis, G. W. (1969). Organization development: Its nature, origins and prospects. USA: Reading, Mass: Addison Wesley Pub. Co.
- Bennis, W.; Benne, K. y Chin, R. (1985). The Planning of Change. Holt Rinehart y Winston; Edición: Subsequen.
- Biasca, R. (2005). Gestión del cambio: El modelo Biasca para lograr empresas más competitivas. Outskirts Press, 506-507 pp.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da Edición, McGraw Hill, México, D.F., 424 pp.
- Chin, R., y Benne, K. D. (1985). General strategies for effecting change in Human Systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne, y R. Chin (Eds.), The Planning of Change (4th Edition, pp. 22-43). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio, Thomson, México.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14ª Edición, Pearson Educación, México D.F.
- De Faria Mello, F. (1995). Desarrollo organizacional: Enfoque integral. Ed. LIMUSA, México D.F.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, Ediciones Díaz de Santos, Málaga, 361-368 pp.
- Durán, A. (2018). Gestión del cambio. 1ra Edición, Editorial E-learning, España, 10 pp.
- Ferrer, J. 2014. Gestión del cambio. 1ra Edición. Editorial LID, Madrid.
- French, W., y Bell, C. H. (1996). Desarrollo organizacional, 5ta Edición, Pearson, México.
- Gené, J. y Contel, J. (2001). Gestión en atención primaria: Incorporación de la práctica directiva en el liderazgo asistencial. MASSON, Barcelona, 16-17 pp.
- George, J. y Jones, G. (2007). Administración contemporánea, McGraw Hill Interamericana Editores, México, 400-404 pp.
- Gil, J. (2013). Sólo a los bebés les gustan que les cambien. 3ra Edición, LID Editorial Empresarial, España.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organization grow. Harvard Business Review, 50: 37-46.
- Grouard, B. y Meston, F. (1995). Reingeniería del cambio: Diez claves para transformar empresas. Alfa Omega Grupo Editor, 1-9 pp.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reingeniería, Editorial Norma, Buenos Aires, 34-38 pp.

- Hammer, M. y Stanton, S. (1997). *La revolución de la ingeniería: Un manual de trabajo*. Ediciones Díaz Santos, Madrid, 144-147 pp.
- Hitt, M.; Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. 11 Edición. Cengage Learning, México D.F.
- Jiménez Jiménez, A. (2013). *Gestión del Cambio: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 3-6 pp.
- Jo, M. y Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. 1ra Edición, LID Editorial Empresarial, España.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª Edición. Pearson Educación, Madrid.
- Jones, S. (1988). *Las mujeres, la formación y las nuevas tecnologías dentro de Instituto de la Mujer. La formación ocupacional desde la perspectiva de las mujeres*. Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.
- Kane, W. (2008). *La verdad sobre la gestión del cambio*, Editorial Financiar Time Press. Disponible en: <http://www.nbs.com.gt/index.php/es/alumnos/biblioteca/item/la-verdad-sobre-la-gestion-del-cambio>
- Kotter, J. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*; 2: 59-67.
- Lazzati, S. (2018). *Gestión estratégica: En los distintos niveles de la organización*. GRANICA, Argentina.
- López, I. (2019). *Cambiar: Una guía práctica esencial*. 1ra Edición, Editorial Kolima Books; Madrid.
- Mantere, S., Schildt, H. y Sillince, J. (2012). *Reversal of strategic change*, *The Academy of Management Journal*, 55(1): 172-196.
- Marriner, A. (2009). *Guía de gestión y dirección de enfermería*. 8va Edición. Elsevier, España, 315-316 pp.
- Martin, S. (2018). *Tesis doctoral: Gestión del cambio en las organizaciones públicas. El caso de Petróleos de Venezuela (2005-2008)*, Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/49456/1/T40315.pdf>
- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Ediciones Díaz Santos, Madrid, 359-361 pp.
- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*, Editorial Alfaomega, Bogotá, 39-45 pp.
- Newstrom, J. W., y Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, McGraw-Hill, 11 Ed., México D.F.
- Ofek, E., y Wathieu, L. (2010). *Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?*, *Harvard Business Review*, 88: 7-8.
- OMS (2009). *Aplicación del pensamiento sistémico: Al fortalecimiento de los servicios de salud. Alianza para la investigación en políticas y sistemas de salud*. Disponible en: chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgkclcohadegdpjf/https://www.who.int/alliance-hpsr/alliancehpsr_overview_fr_spa.pdf?ua=1
- Pascale, R. (2010). *La gestión del cambio organizacional*, Editorial, Abad, Colombia, 73 pp.
- Pérez, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo*. Ediciones Díaz Santos, Madrid, 235 pp.
- Publicaciones Vértice (2008). *Habilidades directivas*. Editorial Vértice, España, 35-37 pp.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson, 15 Ed., México, D.F.
- Rodríguez, A.; García, M. y Cerdá, M. (2018). *La empresa comunica: Protocolo y lenguaje organizacional*. Editorial GEDISA, 60-61 pp.
- Ronco, E. y Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*, Editorial Paidós, Barcelona, 20-22 pp.
- Sánchez, A. (2002). *Psicología social aplicada: Teoría, método y práctica*. Prentice Hall, España, 193-195 pp.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa Wiley, México D.F.
- Schvarstein, L. (2012). *Gestión del Cambio en las Organizaciones: Una perspectiva integrada*, Congreso Latinoamericano de Gestión Humana y la Responsabilidad Social, Medellín, Set, 2012. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/1719894>
- Soriano-Rivera, R. (2016). *Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, PUCP 1(1): 38-86.
- Strebel, P. (2000). *¿Por qué los empleados se resisten al cambio?* *Harvard Business Review: Gestión del cambio*. Ediciones Deusto, Barcelona, pp. 175-197.
- Sujovaa, A., y Rajnoha, R. (2012). *The management model of strategic change based on process principles*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62: 1286-1291.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: Fondo y formas*. 6ta Edición, ESIC Editorial, Madrid, 403-426 pp.
- Weick, K.E. y Quinn, R.E. (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*.
- Zimmermann, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional: Camino y herramientas*. 1ra Edición. Ediciones Abya-Yala, Ecuador, 73-74 pp.