

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas



**“Administración de la gestión de cambio en las organizaciones:
sensibilización, comunicación, e integración
del factor humano durante el proceso”**

Proyecto para optar por el título de
Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos
con el grado académico de Licenciatura.

Cindy Abarca Cordero
Jeniffer Rodríguez Chaves
María José Salazar Obando

San José Julio, 2005

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento se dirige en primera instancia a Dios Padre, guía fiel de nuestros pasos, inspirador de nuestros actos y majestuosa fuente, de la cual brota la sabiduría, la fortaleza y el amor, alimentos necesarios de nuestras almas. Agradecemos profundamente a nuestro Creador, por todas aquellas personas que envió a nuestras vidas, quienes con sus gestos de amor, apoyo y servicio iluminaron nuestro camino, apaciguaron nuestros temores y alentaron nuestro ser; siendo coautores de nuestros éxitos, triunfos conquistados gracias a la bondad de Dios. Esas personas, cuyo aporte fue indispensable para la finalización del Proyecto de Graduación, son nuestros seres queridos, verdaderos gestores del presente que hoy disfrutamos.

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores, que durante la Licenciatura deleitaron nuestras ansias de conocimientos, a través de sus enriquecedoras experiencias y sabios consejos; instrucción esencial para la realización del presente Proyecto. Especial mención a la profesora asesora Lic. María Elena Chavaría A. por la colaboración brindada, los consejos y la orientación continua, desarrollando el papel de una verdadera colaboradora y facilitadora irremplazable en la construcción de este sueño.

Por último nuestro agradecimiento a todas las personas de las distintas organizaciones seleccionadas, quienes amablemente nos dedicaron una porción de su valioso tiempo, con el propósito de compartir con nosotras sus experiencias, y de esta manera colaborar generosamente con la realización del Proyecto.

Dedicatoria: A Dios, nuestras familias y seres queridos;
Manantial del cual emana la fortaleza y el apoyo constante y vital para seguir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

I	INTRODUCCIÓN	7
O	BJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
C	APÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO	9
	I.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	9
	I.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	10
	I.3. UNIDAD DE ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS.....	10
	I.4. UNIDAD DE CONTEXTO	10
	I.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
	I.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	12
	I.7. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	12
	I.8. LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	12
	I.9. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	13
	I.10. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	13
C	APÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
	II.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS RELACIONADOS DEL TÉRMINO CAMBIO A NIVEL ORGANIZACIONAL	14
	II.2. MODELOS Y ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	22
	II.2.a. <i>MODELO DE LOS TRES PASOS</i>	23
	II.2.b. <i>MODELO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN</i>	25
	II.2.c. <i>MODELO DE LAS OCHO ETAPAS</i>	27
	II.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL: EFECTOS EN LA CULTURA, CONSECUENCIAS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	31

II.3.a. <i>IMPLICACIONES DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	31
II.3.b. <i>FACTORES CLAVES DE ÉXITO:</i>	32
II.3.c. <i>ASPECTOS NEGATIVOS</i>	37
II.4. EL PROCESO DE CAMBIO, EL FACTOR HUMANO Y SU PERCEPCIÓN	41

CAPÍTULO III: DESARROLLO: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

III.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN, DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y ESTRATEGIA PLANTEADA.....	54
III.1.a. <i>BANCRÈDITO</i>	54
III.1.b. <i>ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA</i>	56
III.1.c. <i>BANCO POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL</i>	57
III.1.d. <i>AGENCIA DE VIAJES HORIZONTES</i>	59
III.1.e. <i>INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD</i>	60
III.1.f. <i>SUPERINTENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS</i>	63
III.1.g. <i>PROCTER & GAMBLE</i>	65
III.1.h. <i>COCA COLA Co</i>	66
III.1.i. <i>COMPAÑÍA SERVICIOS</i>	67
III.2. CLARA DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO, OBJETIVO INICIAL Y RESULTADOS ESPERADOS AL CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO	73
III.3. LÍDERES Y PATROCINADORES DEL PROCESO DE CAMBIO	74
III.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES DE LA COALICIÓN CONDUCTORA	76
III.5. MEDIOS UTILIZADOS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	79
III. 5.a. <i>EXPERIENCIAS POSITIVAS</i>	79
III. 5.b. <i>EXPERIENCIAS NEGATIVAS</i>	81
III. 5.c. <i>SENTIMIENTO DE URGENCIA</i>	85
III.6. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO	87

III.7. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO	88
III.8. FACTORES CLAVES PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	91
III.9. BARRERAS PRESENTADAS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	93
III.10. VALOR DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	94
<i>III. 10.a. TÁCTICAS UTILIZADAS PARA ENFRENTAR LA RESISTENCIA.....</i>	<i>95</i>
III.11. ACCIONES POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ..	96
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	98
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES	103
V.1. MODELO DE LAS SEIS ACCIONES CLAVE.....	103
V.2. CONSEJOS PARA VENCER LA RESISTENCIA DE LOS EMPLEADOS Y FACILITAR EL CAMBIO.....	105
V.3. ACCIONES DE REFORZAMIENTO MANTENIMIENTO.....	106
V.4. PAPEL DEL FACTOR HUMANO EN EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE CAMBIO	107
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	110
CAPÍTULO VI: ANEXOS	112
ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO	112
ANEXO 2: GRÁFICO N°6.15: LOS RESULTADOS DEL CAMBIO.....	114
ANEXO 3: GRÁFICO N°6.16: LAS CAUSAS DE LOS FRACASOS	115

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

GRÁFICO N°3.1: SECTOR EN EL CUAL SE DESEMPEÑA Y ACTIVIDAD	69
GRÁFICO N°3.2: SITUACIONES DE CAMBIO AFRONTADAS POR LAS ORGANIZACIONES	70
FIGURA N°3.3: FACTORES QUE REPERCUTEN EN EL RESULTADO DE LA ESTRATEGIA	72
FIGURA N°3.4: CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL CAMBIO	74
GRÁFICO N°3.5: LÍDERES Y PATROCINADORES DEL CAMBIO	76
FIGURA N°3.6: CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES DE LA COALICIÓN CONDUCTORA	78
FIGURA N°3.7: MEDIOS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	83
FIGURA N°3.8: REACCIONES DE LA GENTE FRENTE AL CAMBIO.....	85
GRÁFICO N°3.9: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO	88
FIGURA N°3.10: TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO	90
FIGURA N°3.11: FACTORES CLAVES PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	92
FIGURA N°3.12: BARRERAS PRESENTADAS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	93
FIGURA N°3.13: ACCIONES POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO	96
FIGURA N°5.14: MODELO DE LAS SEIS ACCIONES CLAVE.....	104
GRÁFICO N°6.15: LOS RESULTADOS DEL CAMBIO.....	114
GRÁFICO N°6.16: LAS CAUSAS DE LOS FRACASOS	115

INTRODUCCIÓN

“El mundo odia el cambio, y sin embargo es la única cosa que ha traído progreso.”

Charles Kettering

A través de esta investigación se desea conocer la manera como las organizaciones administran los procesos que conducen al cambio; determinando tanto los desafíos internos como externos, a los cuales se deben de afrontar con el propósito de lograr excelencia y ventajas competitivas para el futuro. Se considera cambio todo aquello que afecta el estado natural actual, sin pretender etiquetar dicho término como un evento amenazante y destructivo para el statu quo; por el contrario, el mismo pretende eliminar de una manera continua y preventiva prácticas actuales no adecuadas, adquiriendo nuevos comportamientos que satisfagan las exigencias del mercado. En el estudio se desea identificar todo cambio transcendental que afecte los procesos productivos, tecnológicos, estructurales y estratégicos que incidan directamente en el factor humano de las organizaciones, para ello se pretende investigar las etapas fundamentales que los gestores del cambio desarrollaron, así como los factores claves que incidieron positiva o negativamente en el logro de los objetivos propuestos. Se analizará el papel que juega el factor humano durante la transición, como socio estratégico dentro del sistema, que refuerza y apoya el cambio si se le hace partícipe del mismo; de lo contrario genera resistencia que obstaculiza la adaptación y el progreso.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Investigar la gestión realizada por las organizaciones para promover y consolidar el cambio, evaluando la planificación, la implementación y la integración del capital humano en sus distintas etapas.

Objetivos Específicos

1. Conocer las estrategias y modelos utilizados por las empresas, para el desarrollo del proceso de cambio.
2. Conocer la fase de implementación de éstas estrategias de cambio.
3. Identificar los factores críticos que facilitaron u obstaculizaron la administración del cambio.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

I.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio descriptivo, cuyo objetivo radica en describir los elementos que lo conforman, al igual que las características presentes en la gestión de cambio organizacional como medio fundamental para que una organización sobreviva.

El tipo de información a obtener será de *“...tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización”*¹.

Posteriormente se realizó un análisis comparativo entre las organizaciones seleccionadas para el estudio. Con este análisis se busca aprender acerca de cómo las organizaciones gestionan sus procesos de cambio y cuáles son las variables que determinan el éxito o fracaso de su implementación, así como el impacto causado en el factor humano.

¹ Hernández R.; Fernández C.; Baptista P. “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995

I.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de este estudio se seleccionó una muestra de nueve compañías, de las cuales el 60% lo constituyen instituciones privadas y el restante 40% instituciones públicas; fueron elegidas por haber atravesado diversos procesos de cambio cuyo impacto fue trascendental para el recurso humano de cada organización, entre ellos: reestructuraciones, adquisiciones, cierres, cambio de plataforma tecnológica, estrategia de negocio.

I.3. UNIDAD DE ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Hernández, Fernández y Baptista (1995), utilizan el término de unidad de estudio para referirse al “objeto de la investigación”, que en este caso corresponde al líder y al equipo que dirigió el proceso de cambio. Con respecto a la unidad de análisis, la definen como “aquellos elementos que van a ser medidos”, en esta investigación la misma corresponde al proceso de cambio y sus implicaciones en el recurso humano de la organización, en función de la información suministrada a través de las entrevistas realizadas con base en un cuestionario estructurado, como aquella información que se escapa de la estructura pero es fundamental, además de los materiales proporcionados.

I.4. UNIDAD DE CONTEXTO

I.4.a. Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

I.4.b. Bancrédito.

I.4.c. Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

I.4.d. Agencia de Viajes Horizontes.

I.4.e. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

I.4.f. Coca Cola Co.

I.4.g. Procter & Gamble.

I.4.h. Entidad financiera del sector privado.

I.4.i. Compañía de servicios de recolección y entrega de paquetes y documentos.

I.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los pasos del diseño de investigación fueron:

I.5.a. Estudio bibliográfico a nivel de consulta

I.5.b. Diseño del instrumento en función de las teorías orientadoras y de los objetivos específicos

I.5.c. Validación del instrumento

I.5.d. Aplicación del instrumento

I.5.e. Tabulación y procesamiento de los datos

I.5.f. Análisis y discusión de resultados

I.5.g. Conclusiones y recomendaciones

I.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

“Medir es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”², proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente. En esta investigación se utilizó la entrevista estructurada (con preguntas abiertas en busca de mayor profundidad y amplitud en la materia de interés).

I.7. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Con la finalidad de garantizar la validez del instrumento que sería aplicado a la muestra seleccionada, este fue sometido al juicio del mentor, quien revisó el instrumento presentado en función de la información que se deseaba obtener, realizando las modificaciones de fondo y forma en caso de ser necesario.

I.8. LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Una vez dada la validación del instrumento y realizados los cambios recomendados por el guía, la versión final fue la siguiente (**ver Anexo 1**).

² Hernández R.; Fernández C.; Baptista P. “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995

I.9. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Una vez validado el instrumento por el mentor, se explicó debidamente el objetivo del estudio y posteriormente se llevó a cabo la entrevista con cada uno de los contactos identificados en las distintas organizaciones.

I.10. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Finalmente se analizó cada una de las entrevistas aplicadas, estructurando la información de acuerdo al orden lógico establecido por los especialistas en la implementación de los procesos de cambio, sintetizando e ilustrando los datos relevantes por medio de cuadros y gráficos, complementando los mismos con una descripción detallada de las experiencias que caracterizaron cada uno de los procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS RELACIONADOS DEL TÉRMINO CAMBIO A NIVEL ORGANIZACIONAL

No es necesario llevar a cabo bastas investigaciones para admitir que la economía mundial ha acelerado su ritmo de cambio a partir de los años 50. De la mano con tendencias no menos pasivas como los avances tecnológicos, alianzas entre mercados, presiones sociales y políticas; éstas fuerzas han determinado un ambiente en el que las organizaciones deben adaptarse con mayor rapidez para responder a este fenómeno, logrando la supervivencia a través de una estrategia de competitividad en el desarrollo de nuevos conocimientos, el monitoreo de la composición y la diversificación de productos y servicios de la competencia, y la integración del factor humano como elemento fundamental para el éxito de sus operaciones.

Producto de la necesidad de responder a estas exigencias surge el concepto de Cambio Organizacional, también conocido como: Gerencia de Cambio, Arquitectura de Cambio, Gestión de Cambio, entre otros. El cual se define como: *“la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”*.³-

³ “Arquitectura del cambio organizacional”. Página Web: www.sht.com.ar/archivo/Management/arquitectura3.htm

Las organizaciones deben enfrentar desafíos internos y externos que producen la necesidad de cambio; rompiendo el equilibrio existente con el objetivo de lograr transformaciones que las hagan más eficientes, entre estos desafíos se encuentran:

⇒ TENDENCIAS Y CAMBIOS EN EL ENTORNO TECNOLÓGICO

Este es el factor más relevante, que mayor impacto tiene en los restantes. La base de los cambios se encuentra en el incremento de la celeridad en la generación de nuevos conocimientos y, a partir de esto, de nuevas tecnologías. Entre los avances más notables están las tecnologías de la información y las comunicaciones. El uso del e-mail, que permite transmitir un mensaje a cualquier parte del mundo en unos segundos con un costo muy bajo. Las tecnologías en esta esfera se renuevan con tanta rapidez que de un año a otro se hacen obsoletas. La telefonía celular, posibilita no solo comunicaciones instantáneas sino el acceso remoto a Internet.

Por otra parte, en su mayoría, las organizaciones, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

⇒ TENDENCIAS Y CAMBIOS EN EL ENTORNO SOCIAL

Si las tecnologías y los productos se hacen obsoletos rápidamente, igual sucede con los conocimientos. La renovación completa de los conocimientos supera con creces la vida laboral de cualquier profesional. Otra preocupación es que, los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos del futuro, son muy difíciles de predecir.

Otro impacto social es sobre el empleo. Las nuevas tecnologías tienen una baja densidad de mano de obra y desplazan a millones de trabajadores. Esto se agudiza con nuevas “herramientas de gestión” como la reingeniería, el redimensionamiento (downsizing), y la terciarización (outsourcing).

Dentro de éste mismo contexto; en Costa Rica de acuerdo a información extraída del Estado de la Nación (año 2004), la tasa de desempleo se mantuvo relativamente baja; sin embargo, el número de desempleados se duplicó entre 1994 y el 2003. El desempleo afectó en el 2003 al 6,7% de la fuerza laboral del país y en términos absolutos el número de desempleados pasó de 54.866 a 117.191 entre 1994 y 2003. Además, se destaca que la población se volvió más diversa, debido a una mayor inmigración proveniente, principalmente, de Nicaragua, aunque también los hay colombianos, panameños, estadounidenses y salvadoreños. Por tanto, la importancia relativa de los extranjeros en el total de la población pasó de 3,7% a un 7,8%.

⇒ TENDENCIAS Y CAMBIOS EN EL ENTORNO POLÍTICO

El cambio político más significativo, a nivel internacional, de las últimas dos décadas ha sido la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista. Los dos impactos principales de esto han sido: en lo económico, la apertura de nuevos mercados, para la expansión del capital transnacional; en lo político, la ruptura del relativo equilibrio que existía, a nivel internacional, creándose un mundo en el que una sola potencia hegemónica trata de imponer su voluntad a todo el mundo.

Se eliminó la “Guerra Fría”, pero proliferan las “Guerras calientes” (por ejemplo Irak). Se eliminó la “lucha contra el comunismo”, pero la lucha “contra el terrorismo”, (como la concibe y manipula el gobierno de EEUU) amenaza a todos los que no se identifiquen con su política. Las razones que “justifican” el inicio de las guerras (armas de exterminio masivo en Irak) no llegan a demostrarse, aunque todos saben que en Irak se concentra cerca de la cuarta parte de las reservas de petróleo del mundo.

Utilizando el control sobre los principales organismos financieros internacionales (Banco Mundial-FMI) y el poder unipolar que se creó en el mundo, se propició la extensión del modelo de “globalización neoliberal” que impuso a los países de América Latina, modelos de conducción política y económica que reducen el papel del Estado en el manejo de la economía, la eliminación de medidas de protección de las producciones nacionales, y la privatización de empresas públicas y del patrimonio nacional. Con esto, se facilita la entrada en esos mercados de empresas transnacionales, en condiciones de competitividad que no pueden alcanzar las empresas de capital nacional de esos países.

⇒ GLOBALIZACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. Esta se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Existen cambios que se presentan de forma tan inesperada, que provocan una rápida inestabilidad de las organizaciones sino se está preparado estratégicamente para ellos y sus consecuencias, en ocasiones nefastas; sobretodo para aquellas compañías que han resuelto embarcarse en programas de cambio sin incorporar en su misión, visión y planes estratégicos en general, las cuotas de compromiso y responsabilidad necesarias para reaccionar efectivamente ante las transformaciones del entorno, lo cual se logra a través de una cultura organizacional cimentada en estos principios fundamentales.

Como se puede observar en el gráfico N°6.15 de los Anexos, los resultados no suelen ser muy alentadores, según la encuesta realizada por la firma consultora Arthur Andersen en 1998 a empresas que atravesaron procesos de cambio de gran magnitud, para revelar cual había sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito.

Muchas de las causas que provocan fracasos en las iniciativas de cambio organizacional, según la firma consultora Arthur Andersen, tienen que ver con aspectos humanos y su resistencia al cambio, tal como se evidencia en el gráfico N°6.16 de los Anexos, pues éstos resultan desconcertantes para la mayoría de los individuos y más aún cuando organizaciones completas se enfrentan a diversas transformaciones. Aquí nos encontramos en una encrucijada un tanto difícil de definir, pues supone que los cambios conllevan una serie de hechos objetivos, pero las reacciones de las personas son siempre subjetivas.

Mientras los cambios se están produciendo, las personas se sienten desorientadas, se ponen a la defensiva, tienen crisis de confianza y experimentan problemas de autoestima, entre otras reacciones propias a la resistencia que es un síntoma natural dentro de todo proceso de cambio. Sin embargo, dicha resistencia también tiene efectos beneficiosos siempre y cuando sean identificados y aprovechados dentro de un clima organizacional propicio.

La resistencia al cambio suele presentarse por tres factores:

⇒ **No CONOCER**

Las personas que no conocen lo suficiente acerca del cambio, suelen demorar su aceptación e integración al proceso, lo cual tiende a considerarse como una forma de resistencia que puede estar originada por falta de comunicación sobre el proyecto de cambio o por una visión demasiado parcializada del mismo, donde sólo juzgan por lo que sucede en su ámbito de influencia y no por los beneficios globales que obtiene la organización.

⇒ **No PODER**

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia porque perciben que no pueden cambiar pues se sienten condicionadas por la organización, no tienen las habilidades requeridas por el nuevo modelo, percepción de la falta de recursos económicos o humanos. Si las personas tienen un amplio conocimiento sobre la estrategia de cambio propuesta y se sienten preparados para ejecutarlo, la verdadera voluntad de cambiar empieza a tener sentido.

⇒ **No QUERER**

En ocasiones, el cambio es considerado de forma negativa y las personas simplemente no quieren aceptarlo, pues consideran que no les conviene la nueva situación o que las obliga a moverse fuera de su zona de “confort”. Dichas reacciones pueden partir de sentimientos como: el desacuerdo en cuanto a las premisas sobre las que se sustenta el cambio, la incertidumbre ya que los efectos del nuevo esquema no son totalmente predecibles lo cual genera temor por falta de confianza en sus resultados, la pérdida de identidad: a veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen, la necesidad de trabajar más, generalmente se percibe que deben encararse a la continuación de las viejas tareas simultáneamente al inicio de las nuevas funciones.

Según lo expresa William Bridges, uno de los autores especializados en cambio, *“...tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes”*.⁴

- ⇒ Finalización del viejo estado de las cosas, el “dejar ir algo”.
- ⇒ La zona neutral o transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- ⇒ El nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Según Julio Martínez Itté, consultor en Indagación Apreciativa de Uruguay, *“...para gestionar el cambio de manera efectiva es necesario entender por qué y cómo cambian las personas; si no perciben una relación causa y efecto entre lo que se les pide que hagan y las consecuencias que consideran valiosas, entonces es poco probable que cambien, por otra parte, las personas generalmente prefieren la comodidad del status quo a la incertidumbre de la transición hacia un futuro incierto. Para que ocurra el cambio, las personas deben experimentar un nivel de incomodidad que supere los costos percibidos – psicológicos y físicos- de la transición. También el cambio personal y organizacional puede ser detonado por la sensación de urgencia que provoca el miedo, el dolor de la pérdida real o la inminencia de una pérdida y la privación relativa –todas éstas emociones negativas- o puede ser inspirado por la esperanza o el deseo innato de las personas de autorrealización y crecimiento: emociones positivas...”*⁵

Según diversos enfoques que se citarán más adelante, existen pasos o etapas que son imprescindibles en todo proceso de cambio y que toman en cuenta aspectos claves para conseguir satisfactoriamente los objetivos propuestos, así como factores que obstaculizan las iniciativas de cambio.

⁴ “Cambio Organizacional”. Página Web: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef.

⁵ “Guías para empresarios sin tiempo”. Editorial 34ºSur Glocal Learning Factory. 2005.

II.2. MODELOS Y ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Una vez desarrollados y analizados los objetivos que se pretenden lograr a través del proceso de cambio y previo al diseño y planificación del estado futuro deseado, es imprescindible analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado, tomando en cuenta tres ideas básicas acerca del cambio:

⇒ PRIMERO

Consiste en la capacidad que debe tener la organización a través de su estrategia y su equipo gerencial en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

⇒ SEGUNDO

Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos concuerden con lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

⇒ **T**ERCERO

El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo.

II.2.a. **M**ODELO DE LOS **T**RES **P**ASOS

Se analizará el modelo de los tres pasos de Kurt Lewin para lograr un cambio exitoso en las organizaciones.



⇒ **D**ESCONGELAR las fuerzas de cambio para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo.

⇒ **M**OVIMIENTO para instituir el cambio.

⇒ **R**ECONGELAR reforzamiento de los nuevos comportamientos que apoyan el cambio.

El descongelamiento resulta de una evaluación de los ajustes de la compañía a su ambiente actual y su preparación para el futuro, cuyo diagnóstico debe ser profundo e imparcial. Si la conclusión es que la adaptación de la organización y su ambiente actual o anticipado son deficientes, el cambio es necesario.

Cuando los cambios son trascendentales e impactantes para la totalidad de la organización, la alta dirección debe tomar las medidas necesarias para descongelar la antigua cultura. Comunicar a la gente las consecuencias negativas de seguir haciendo las cosas como antes, puede resultar muy efectivo en estos casos.

El movimiento para instituir el cambio comienza con el establecimiento de una visión de hacia dónde se dirige la compañía, la cual puede llevarse a cabo a través de cambios estratégicos, culturales y estructurales los cuales se amplían a continuación:

- ⇒ **CAMBIOS ESTRATÉGICOS:** son aquellos que requieren transformar las prácticas de trabajo actuales, sin modificar la mentalidad de las personas, para mejorar la rentabilidad de las empresas. En un entorno económico competitivo, la estrategia consiste en ganar el juego y esto se logra descubriendo una posición estratégica superior y única, y luego, construyendo la organización apropiada para ejecutarla. El juego se gana cuando la estrategia apunta a cómo lograr el ajuste dinámico de la organización al entorno de negocios.
- ⇒ **CAMBIOS ESTRUCTURALES:** las transformaciones estructurales son la primera respuesta al cambio estratégico desatado por la turbulencia ambiental. Las alianzas, fusiones, adquisiciones, implementación de proyectos Six Sigma, reingeniería de procesos productivos y la incorporación de nuevos materiales y tecnologías, todas ellas, transformaciones que inician en sistemas estructurales e inevitablemente continúan el sistema humano de las compañías.

- ⇒ **CAMBIOS CULTURALES:** estos implican una transformación radical en el sistema humano de la organización. Requieren un cataclismo creativo para inaugurar una nueva mentalidad compartida y suponen la adopción de los miembros de la organización de actitudes, conocimientos y habilidades muy diferentes a las del antiguo orden. En este sistema se modifican los valores, creencias y modelos mentales más establecidos.

El recongelamiento implica implementar sistemas de control que apoyen el cambio, aplicar acciones correctivas cuando sea necesario y reforzar comportamiento y desempeño que apoyen la estrategia propuesta. El recongelamiento es adecuado cuando instala, permanentemente, comportamientos que conservan los valores clave esenciales, como el enfoque en los resultados importantes de negocios y aquellos que mantienen las empresas “construidas para durar”. Pero el recongelamiento no debe crear nuevas conductas que se vuelvan disfuncionales a medida que cambie el ambiente de negocios. Los comportamientos que se deben recongelar son los que promueven, en forma continua, adaptabilidad, flexibilidad, experimentación, evaluación de resultados y mejora continua. En otras palabras, se centran en valores clave, capacidades y misión estratégica, pero no necesariamente en prácticas y procedimientos administrativos específicos.

II.2.b. **M**ODELO DE LA **I**NVESTIGACIÓN DE LA **A**CCIÓN

También se tomará en consideración el modelo de “La investigación de la acción”, que 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. Este proceso consta de cinco pasos.

⇒ **DIAGNÓSTICO**

El agente de cambio, a menudo un consultor externo de la investigación de la acción, empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Este diagnóstico es análogo a la búsqueda de un doctor para encontrar específicamente el padecimiento de un paciente. En la investigación de la acción, el agente de cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.

⇒ **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?, el agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

⇒ **RETROALIMENTACIÓN**

La investigación de la acción incluye un amplio involucramiento de las personas objeto de cambio. Esto es, la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cuál es el problema y participar para crear la solución. Así que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se hace 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.

⇒ **ACCIÓN**

Ahora la parte de “acción” de la investigación de la acción está en movimiento. Los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.

⇒ **E**VALUACIÓN

Finalmente, de manera consistente con los cimientos científicos de la investigación de la acción, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. Usando la información inicial recolectada como punto de comparación, cualquier cambio subsiguiente puede ser comparado y evaluado.

II.2.c. **M**ODELO DE LAS **O**CHO **E**TAPAS

Por otra parte, John P. Kotter, en su libro “El Líder del Cambio”, muestra el proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental, las cuales se describen a continuación:

⇒ **I**NFUNDIR EL **S**ENTIDO DE **P**REMURA

Esto resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia en la organización es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio. Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla.

⇒ **D**AR **O**RIGEN A LA **C**OALICIÓN **O**RIENTADORA

En virtud de que el cambio tan difícil de lograr, se requiere una fuerza poderosa para sustentar el proceso. No hay un solo individuo, con facultades de monarca, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio, y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

Los comités débiles resultan todavía peores. Siempre se requiere una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza, y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización.

⇒ DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA

Referirse a la visión es proyectar una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro. En un proceso de cambio, una buena visión cumple con tres propósitos importantes. Primero, al esclarecer la dirección general del cambio; segundo, motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, incluso si los pasos iniciales resultan dolorosos desde un punto de vista personal. Tercero, contribuye a coordinar las acciones de diferentes personas, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente.

Viabilidad estratégica significa que una visión está fundamentada en un entendimiento claro y racional de la organización, su mercado y las tendencias competitivas. Es aquí donde la estrategia tiene una función importante. La estrategia proporciona una lógica y un primer nivel de detalle para mostrar la forma en la que se podrá realizar la visión. Por ejemplo, como la tendencia más importante hoy en día nos lleva a mercados que se desplazan con mayor rapidez y son más competitivos, es preciso que muchas empresas dejen de ser cerradas, centralizadas, jerárquicas, lentas en el proceso de toma de decisiones si han de triunfar en el mercado, proporcionar ganancias financieras superiores, entre otros. Una visión efectiva y las estrategias que la sustentan deberán prestar atención a estas realidades.

⇒ **COMUNICAR LA VISIÓN DE CAMBIO**

La visión de cambio puede cumplir un propósito útil incluso si únicamente es comprendida por un pequeño grupo de personas clave. Pero el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Ese sentido compartido de un futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones.

El lograr un entendimiento y un compromiso a favor de una nueva dirección jamás constituye una tarea fácil, especialmente en empresas de gran tamaño. Las personas sagaces cometen errores continuamente en este aspecto y no es raro que se produzca un fracaso total, incluso en empresas ampliamente conocidas. Los dirigentes no comunican lo suficiente, y esto suele darse con gran frecuencia; o involuntariamente envían mensajes inconsistentes. En cualquiera de los casos, el resultado neto es el mismo: la transformación se estanca.

⇒ **FACULTAR A UNA BASE AMPLIA PARA LA ACCIÓN**

El dinamismo del entorno exige cambios organizacionales. Raras veces se dan transformaciones internas esenciales si no son muchas las personas que contribuyen a ellas. No obstante, los empleados por lo general se negarán a ayudar, o estarán incapacitados para hacerlo, si se sienten relativamente impotentes. De ahí la importancia que tiene el facultar a los empleados. El hecho de completar en forma efectiva las etapas anteriores del proceso de transformación ya contribuye en gran medida a facultar a la gente. Pero aún cuando el nivel de premura es elevado, la coalición conductora ha generado una visión apropiada y la visión se ha comunicado adecuadamente son numerosos los obstáculos que todavía pueden impedir que los empleados generen el cambio necesario.

El objetivo de esta etapa consiste en facultar a una base amplia de gente para que tome acciones eliminando cuantas barreras sea posible derribar contra la instrumentación de la visión del cambio en esta etapa del proceso.

⇒ **G**ENERAR **T**RIUNFOS A **C**ORTO **P**LAZO

Los cambios trascendentales consumen períodos largos de tiempo. Los creyentes fervientes con frecuencia se mantienen en el rumbo elegido sin importar lo que pase. La mayoría esperamos a ver evidencias convincentes de que todo el esfuerzo está redituando. Quienes no son creyentes tienen normas todavía más elevadas en cuanto a las pruebas que exigen. Quieren observar datos fehacientes que indiquen que los cambios están funcionando y que el proceso de transformación no está absorbiendo tal cantidad de recursos en el corto plazo que pueda peligrar la organización. Llevar a cabo un esfuerzo de transformación sin prestar atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso. En ocasiones corremos con suerte; surgen resultados visibles, así nada más; pero a veces se agota la suerte.

⇒ **C**ONSOLIDAR LAS **G**ANANCIAS Y **G**ENERAR MÁS **C**AMBIOS

Especialmente en las grandes organizaciones, las transformaciones fundamentales son a largo plazo. Son numerosas las fuerzas que pueden frenar el proceso a un paso de la meta: rotación de agentes de cambio importantes, agotamiento puro por parte de los líderes, mala suerte. En estas circunstancias, los logros a corto plazo resultan esenciales para que el ímpetu siga intensificándose, pero la celebración de dichos logros puede resultar letal si se pierde la premura. Cuando hay mucha complacencia las fuerzas de la tradición pueden volver a imperar en el ambiente con sorprendente fuerza y rapidez.

⇒ **ARRAIGAR LOS NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA**

El término cultura se define como las normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. Las normas de comportamiento constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen. Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado. Por lo general resulta más difícil modificar los valores compartidos que son menos aparentes aunque están más profundamente arraigados en la cultura, que las normas de comportamiento.

II.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL: EFECTOS EN LA CULTURA, CONSECUENCIAS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

II.3.a. IMPLICACIONES DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa. Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

II.3.b. FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

II.3.b.1. BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA Y ESPÍRITU EMPRESARIAL

La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

La supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios. Para que esta filosofía sea perdurable en el largo plazo, la misma debe estar patrocinada por la alta dirección, quienes deben adoptar, modelar y transmitir este tipo de actitudes y aptitudes.

II.3.b.2. INTERDEPENDENCIA ENTRE GERENCIA Y CAMBIO

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, si éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Sin embargo, no es posible negar la interdependencia existente entre gerencia y cambio: gerenciar es sinónimo de cambiar. En la actualidad, las organizaciones que desean competir en el mercado interno o internacional, con productos y/o servicios, enfrentan el reto de renovar y perfeccionar la forma de hacer las cosas, demandando para ello una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica – organizativa.

Los gerentes modernos deben de guiar e instruir a los empleados en lugar de supervisarlos en forma autoritaria, haciendo hincapié en el trabajo en grupo y en la cooperación más que en la disciplina y el dictado de órdenes; de lo cual se desprende que los gerentes se están convirtiendo en simples líderes estimuladores, que deben trabajar de manera más estrecha con los colaboradores en un esfuerzo conjunto por lograr metas comunes. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo y sin dejar de ser competitivo y exitoso. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que será perjudicial para la organización.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa. Es importante recalcar que el gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observado detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo gerencial, sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

En síntesis, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

II.3.b.3. COMUNICACIÓN

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización. Un elemento clave para la aceptación del cambio, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

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 a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia. Es decir, la claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

II.3.c. ASPECTOS NEGATIVOS

Los aspectos negativos del cambio resultan inevitables. Siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor se hace presente. Pero una proporción significativa del desperdicio y la angustia que se ha presenciado sí es inevitable. Según el profesor de la Escuela de Administración de Harvard, John P. Kotter en su libro “El Líder del Cambio”, las organizaciones han cometido innumerables errores, de los cuales los más frecuentes son:

II.3.c.1. PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA

El error más grande que la gente comete al tratar de transformar las organizaciones, es con mucho, lanzarse a la empresa sin infundir un sentimiento lo suficientemente intenso de premura en los gerentes y empleados. Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados. Sin un sentido de premura, la gente no hace ese esfuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial. Se niegan a hacer los sacrificios necesarios. En lugar de ello, se aferran al status quo y se resisten ante las iniciativas que provienen de arriba.

Como resultado de ello, las nuevas estrategias no logran instrumentarse bien, las adquisiciones no son asimiladas en forma adecuada, los recortes jamás llegan hasta esos gastos menos necesarios, y los programas de calidad se convierten más bien en charlas burocráticas que en negocios reales.

II.3.c.2. NO CREAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA LO SUFICIENTEMENTE PODEROSA

Los individuos solos, no importa cuán competentes o carismáticos sean, jamás cuentan con todas las características que se necesitan para superar la tradición y la inercia, salvo en organizaciones sumamente pequeñas. Los esfuerzos que carecen de una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente durante un tiempo. La estructura organizacional podría transformarse, o se podría lanzar un esfuerzo de reingeniería; pero tarde o temprano, otras fuerzas pueden contrarrestar los esfuerzos y socavar las iniciativas. En la lucha que tiene lugar tras bambalinas entre un solo ejecutivo o un comité débil y la tradición, el interés a corto plazo y otras cosas semejantes, casi siempre triunfan. Impiden que el cambio estructural produzca la modificación necesaria en el comportamiento.

II.3.c.3. SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN

La visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Sin una visión apropiada, el esfuerzo de cambio se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que nada más consumen tiempo y que siguen la dirección equivocada o carecen por completo de ella. Sin una visión que oriente la toma de decisiones, todas y cada una de las elecciones que los empleados enfrentan puede disolverse en un debate interminable.

Las más pequeñas de las decisiones pueden generar acalorados conflictos que consuman la energía y destruyan la moral. Si la organización no es capaz de describir la visión que impulsa la iniciativa de cambio en cinco minutos o menos e incitar una reacción que signifique tanto comprensión como interés, va a tener problemas.

II.3.c.4. FALTA DE COMUNICACIÓN DE LO QUE ES LA VISIÓN

El cambio esencial suele ser imposible a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Pero la gente, no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, sino piensa que los beneficios potenciales del cambio son atractivos y no cree que la transformación es posible. Sin una comunicación creíble, y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

II.3.c.5. PERMITIR QUE LOS OBSTÁCULOS BLOQUEEN LA NUEVA VISIÓN

Para poner en práctica cualquier tipo de cambio fundamental se requieren acciones por parte de un gran número de personas. Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que le impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión. Ocasionalmente los obstáculos se encuentran solamente en la mente de la gente, y el desafío consiste en convencerlos de que no existen barreras externas. Pero en un sinnúmero de casos, los bloqueadores son por demás reales.

II.3.c.6. NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO

La verdadera transformación toma tiempo. Los esfuerzos complejos por transformar estrategias o reestructurar negocios corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar. La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes en el transcurso de seis a dieciocho meses en el sentido de que el camino andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia.

II.3.c.7. CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

Después de algunos años de trabajo arduo, la gente puede sentirse tentada a cantar victoria en un esfuerzo de cambio esencial con la primera mejoría importante en el desempeño. Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error. Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a una regresión hasta que el cambio finalmente se arraiga en la cultura, cosa que puede tomar varios años en una compañía entera.

II.3.c.8. OLVIDARSE DE ARRAIGAR FIRMEMENTE LOS CAMBIOS EN LA CULTURA

Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio.

Son dos los factores que resultan particularmente importantes para arraigar nuevos enfoques en la cultura de una organización:

- ⇒ El intento consciente por mostrarle a la gente de qué manera, comportamientos y actitudes específicos han contribuido a mejorar el desempeño.
- ⇒ También exige que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque. Una decisión equivocada en cuanto a sucesión a la cabeza de la organización puede desencadenar en el fracaso de un período de arduo trabajo.

II.4. EL PROCESO DE CAMBIO, EL FACTOR HUMANO Y SU PERCEPCIÓN

Se han empleado diversos términos para definir a las personas que laboran en las organizaciones, los cuales son utilizados de una manera superficial e imprecisa: empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Cada uno de estos términos refleja la dependencia directa e irremediable por parte de la organización para con los empleados, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Idalberto Chiavenato afirma que *“las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.”*⁶

⁶ Chiavenato Idalberto. “Gestión del talento humano”. Editorial Campus, Ltda. Colombia 2002

La gestión del talento humano ha valorado al capital humano como seres humanos y no como simples recursos de la organización, elementos impulsores de la compañía, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, de conducirla a la excelencia y al éxito; invirtiendo su esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso. Dichas características hacen del personal un socio activo y no un sujeto pasivo. Las empresas compiten con el talento de su equipo humano, siendo el mismo un bien intangible imposible de imitar.

Lynda Gratton en su obra *“Estrategias de Capital Humano”* plasma las características fundamentales que diferencian a las personas de la tecnología y de las máquinas, citando tres principios. El ser humano es una criatura que posee una historia y recuerdos personales del pasado, los cuales influyen en la forma de ver el mundo, y en las expectativas y esperanzas que nacen. El pasado y el futuro acompañan al ser humano siempre, proyectando el presente. El hombre es un participante activo de la vida, el cual atribuye un significado a cada una de las señales y estímulos que recibe, esforzándose por comprender los diversos mensajes y situaciones que enfrenta. Reconocer que el ser humano se asemeja a las máquinas, es negar las esperanzas, temores, alegrías y tristezas que alberga el corazón del hombre.

La implementación de cambios o transformaciones a nivel organizacional representan una oportunidad de aprendizaje para todos, sin embargo el impacto de este cambio en la cultura vigente genera una resistencia natural, debido a que la ausencia de esta resistencia indicaría que el cambio es irrelevante y de poco valor. En la era actual, el ser humano debe de forjar en su interior una alta capacidad adaptativa, la cual le permita cultivar un espíritu renovador y adaptable, que puede enfrentar el cambio cuantitativo y transformador y establecer competencias para el mismo.

David R. Hampton utiliza en su obra un brillante término, que sintetiza el rol de los líderes actuales *“maestros del cambio”*, es decir *aquellas personas y empresas que cultivan el arte de prever la necesidad y de presidir el cambio productivo*.⁷

El proceso de cambio experimenta un campo de fuerzas que actúan de manera dinámica en varios sentidos, las fuerzas positivas de apoyo y soporte al cambio y las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. El proceso resulta ser exitoso cuando las fuerzas positivas son mayores que las fuerzas negativas, por el contrario cuando las fuerzas negativas son mayores que las fuerzas positivas, el intento no tiene éxito y no se presenta el cambio, prevaleciendo la vieja situación. El agente de cambio debe de orientar sus recursos a maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas, con el objetivo de implementar eficazmente el proceso de cambio.

La resistencia al cambio es un sentimiento, cuyas causas pueden no ser comprendidas por los promotores del cambio. Entre las razones que citan los especialistas están:

⇒ **P**ERCEPCIÓN DE **C**ONSECUENCIAS **N**EGATIVAS

El individuo o el grupo que tiene que cambiar será afectado negativamente por el cambio, o por lo menos cree que lo será. Manfred F. R Kets de Vries explica que *“el cambio... desencadena multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas”*.⁸

⁷ Hampton David. “Administración”. Editorial McGraw-Hill. México, 1996.

⁸ Boyett, Jimmie T, Boyett Joseph H. “Hablan los gurús “ Editorial Norma. Colombia, 1999.

⇒ MIEDO A TENER QUE TRABAJAR MÁS

Los empleados creen que el cambio ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y menos oportunidades de recompensas. Paul Strebek, director del programa “Change” para directivos internacionales del International Institute for Management Development de Lausana, Suiza, argumenta que los empleados se resisten al cambio principalmente porque los cambios importantes alteran los términos de los convenios que los empleados tienen con las organizaciones.

Strebek ha identificado tres dimensiones comunes a estos convenios personales: formal, psicológica y social.

⇒ La dimensión formal *“hace referencia a las tareas básicas y al desempeño de sus funciones descritos en los documentos de la compañía, tales como la descripción de puesto, los contratos de trabajo y los pactos de productividad”*.⁹ Esta dimensión responde al siguiente tipo de preguntas que realizan los empleados:

- i. ¿Qué tengo que hacer para la organización?
- ii. ¿Qué ayudas tendré para desempeñar mi trabajo?
- iii. ¿Cómo y cuándo será evaluado mi desempeño, y en qué forma recibiré retroalimentación?
- iv. ¿Cuándo me pagarán y de qué manera se relacionará el pago con la evaluación de mi desempeño?

⇒ La dimensión psicológica de un convenio personal hace referencia a aspectos implícitos en las condiciones del contrato. Esta dimensión abarca respuestas al siguiente tipo de preguntas:

- i. ¿Voy a tener que trabajar duro?

⁹ Boyett, Jimmie T, Boyett Joseph H. “Hablan los gurús “ Editorial Norma. Colombia, 1999.

- ii. ¿Qué conocimientos, recompensa económica u otra satisfacción personal obtendré por mis esfuerzos?
- iii. ¿Las recompensas valen la pena?

⇒ Finalmente, *“los empleados juzgan la cultura de una organización según la dimensión social de sus convenios personales”*.¹⁰ Los empleados no sólo se fijan en lo que sus líderes dicen sobre cuáles son los principios y la misión de la compañía, sino también en lo que hacen en apoyo de esas declaraciones. La dimensión social responde a preguntas de este tipo:

- i. ¿Son mis principios similares a los de la organización?
- ii. ¿Cuáles son las verdaderas normas para determinar quién de la compañía obtiene algo?

Un cambio organizacional importante puede afectar y a menudo afecta a alguna o a todas esas dimensiones del convenio personal. En la medida en que los empleados perciban negativamente los cambios en los convenios personales, dice Strebel, se resistirán al cambio.

⇒ **N**ECESIDAD DE **R**OMPER **H**ÁBITOS

Los cambios requieren que los empleados alteren los hábitos que han mantenido durante largos períodos.

⇒ **L**A **F**ALTA DE **C**OMUNICACIÓN

La organización no comunica eficazmente el qué, el porqué y el cómo del cambio y no explica detalladamente las experiencias de desempeño en el futuro.

¹⁰ Boyett, Jimmie T, Boyett Joseph H. “Hablan los gurús “ Editorial Norma. Colombia, 1999.

Kotter nos recuerda que antes de que la mayoría de las personas puedan entender y aceptar un cambio propuesto, ellas buscan respuesta a numerosas preguntas:

- i. ¿Qué representa este cambio para mí?
- ii. ¿Qué representa este cambio para mis amigos?
- iii. ¿Qué representa para la organización?
- iv. ¿Qué otras alternativas hay?
- v. ¿Existen mejores opciones?
- vi. ¿Si voy a trabajar de manera diferente, podré hacerlo?
- vii. ¿Cómo aprenderé las nuevas habilidades que necesitaré?
- viii. ¿Tendré que hacer sacrificios? ¿Cuáles serán éstos? ¿Estoy dispuesto a hacerlos?
- ix. ¿Creo verdaderamente que éste cambio es necesario?
- x. ¿Creo verdaderamente lo que me dicen sobre el futuro?
- xi. ¿Es ésta la dirección correcta que debemos tomar?
- xii. ¿Están otros jugando a un juego, talvez para mejorar sus posiciones a costa mía?

pocas charlas sobre el cambio propuesto, el equipo de altos directivos reparte unos cuantos memorandos, y otras pocas notas optimistas se incluyen en los boletines para empleados. Esto es todo. Simplemente se deja que los empleados se pregunten y especulen sobre el cuándo, dónde, cómo y lo más importante, el porqué del cambio.

⇒ **NO CONSIDERAR QUE LOS ESFUERZOS PARA EL CAMBIO TIENEN QUE SER GLOBALES E INCLUIR TODOS LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura de una organización, los programas empresariales, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento, las habilidades de los empleados y la cultura (principios, normas, creencias y presunciones) no están incluidas e integradas en el esfuerzo que supone un cambio. Los métodos tradicionales, los procesos, los procedimientos, los sistemas de recompensa, las estructuras, la tecnología, etc. que no sean específicamente consideradas en el esfuerzo para un cambio, se mantienen igual y hace que el cambio sea imposible.

⇒ **LA SUBLEVACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Aquellos que se resisten al cambio lo hacen porque creen que se les está obligando más allá de su capacidad.

Daryl Conner, fundador y presidente de Organizacional Development Resources (ODR), afirma que *“no nos resistimos a la intrusión de algo nuevo en nuestra vida tanto como nos resistimos a la pérdida de control resultante. De hecho, la frase “resistencia al cambio” puede ser considerada un tanto errónea. La gente no se resiste al cambio, tanto como a sus implicaciones – la ambigüedad que resulta cuando lo familiar deja de ser relevante”*.¹¹ En resumen la gente no se resiste al cambio, sino a ser cambiada. William Pasmore insinúa que *“nuestro enfoque actual de cambio combina la enseñanza con la coacción...Probablemente por esta razón los programas no funcionan. Son cambiados desde fuera; alguien dice como debería producirse el cambio, cómo debería sentirse. A menudo, esta persona no es ni siquiera un miembro de la organización; es un autor o asesor que no sabe nada sobre la vida y experiencias de la gente que intervendrá en el cambio. Sin embargo, a la gente se le pide que siga a ciegas el concepto del “especialista”*.¹¹

¹¹ Boyett, Jimmie T, Boyett Joseph H. “Hablan los gurús “ Editorial Norma. Colombia, 1999.

La resistencia al cambio no se refleja directa y abiertamente, por lo cual los equipos que lideran este proceso requieren desarrollar un alto nivel de sensibilidad hacia los aspectos emocionales. Ante este reto se resalta la función vital e ineludible de la gerencia de Recursos Humanos como educadores y sensibilizadores de los gerentes y equipos de líderes, fungiendo un papel de facilitadores y guías en camino hacia la visión del futuro.

La resistencia debe de considerarse como un elemento útil, y no como un obstáculo intrínsecamente negativo, el cual debe de eliminarse y superarse lo antes posible. Un análisis detenido que revele los beneficios del cambio en comparación con los efectos de la resistencia, traerá como consecuencia la necesidad de reflexionar como afrontar este elemento y finalmente superarlo.

Los procesos de cambio generan fricción con el statu quo impuesto, vislumbrando nuevos esfuerzos en la lucha por vencer la comodidad e inercia que brindan los modos arraigados de pensar y de hacer. Inicialmente se debe de comprender la resistencia, es decir, las razones o motivos individuales que la generan. La atención debe de centrarse en examinar las razones individuales que motivan el oponerse al cambio, debido a que la decisión de resistir o cooperar es muy personal. Entre los impulsores de la resistencia que citan los autores Robert Kriegel y David Brandt están: el temor, la sensación de impotencia, la inercia y la falta de interés personal.

Motivar al personal ante los procesos de cambio significa exhortar a través de un razonamiento convincente que genere confianza y dedicación. La motivación esta compuesta de cuatro pilares, los cuales facilitaran el nacimiento de sentimientos de entusiasmo y compromiso pleno frente al cambio:

⇒ URGENCIA

Previo a la inauguración del proceso de cambio es necesario expresar al capital humano involucrado en el mismo la razón importante y oportuna para implantarlo. El *sentido de urgencia* nace producto de una explicación persuasiva de por qué el cambio es imperativo ahora.

⇒ INSPIRACIÓN

Una vez transmitido el sentido de urgencia, surge *la inspiración* producto de una visión edificante o un reto que contiene una exigencia intrínseca y la oportunidad de realizar todo el potencial, lo cual transforma al personal en ser humanos apasionados, curiosos y persistentes. Un ingrediente vital en la inspiración es el líder, modelo del mensaje, quien con sus acciones vive y predica el mensaje.

⇒ EL SENTIMIENTO DE PROPIEDAD

El mismo se concede a los empleados a través del máximo control posible de su destino, es decir de su cargo; facultándolos mediante información, responsabilidades y autoridad para tomar decisiones.

⇒ RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO

Finalmente el motivador por excelencia son las recompensas, las cuales se clasifican en dos tipos: los incentivos extrínsecos y los incentivos intrínsecos relacionados con las necesidades personales abstractas.

*“Los buenos jardineros siempre preparan la tierra antes de sembrar. La aran, la abonan y la riegan. Sólo entonces están dispuestos a sembrar.”*¹² La presente frase refleja la importancia de crear un medio dispuesto al cambio, lo cual contribuye a reducir a un mínimo la resistencia y se forjan empleados más receptivos a la innovación. En un medio dispuesto al cambio, se aprecian claramente dos características esenciales: la confianza y el aprecio. *“Las organizaciones en que la gerencia trata a su fuerza laboral con respeto y comprensión, dice la verdad y cumple su palabra, los empleados son más positivos frente al cambio, más abiertos a la innovación y más entregados al proceso de cambio”*.¹² La confianza nace a la luz de la sinceridad, la honestidad y la seriedad; y el aprecio florece al tratar a los individuos con respeto y empatía, reconociendo sus esfuerzos y aportes.

El medio ambiente en el cual las organizaciones viven y operan se encuentra caracterizado por enormes y rápidas transformaciones, aflorando como norma la necesidad de entidades capaces de adaptarse continuamente a los cambios ambientales, lo cual perturba de manera directa a la Administración de Recursos Humanos (ARH). Actualmente, el ARH – como responsabilidad de línea y función de staff - debe de ser valorado como un agente de cambio dentro de las organizaciones, capaz de crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda aceptarse, asimilarse, incorporarse y dinamizarse por todos los miembros de la empresa. Para lograr tal objetivo, necesita aprovechar las acciones directas (reclutamiento, selección, entrenamiento, consejería y orientación) e indirectas (políticas de ARH y procedimientos y prácticas administrativas) que efectúa sobre el capital humano de la empresa.

¹² Kriegel Robert, Brandt David. “De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas”. Editorial Norma. Colombia, 1997.

La resistencia al cambio es emocional, por lo tanto lo correcto es permitir y facilitar la expresión de esos sentimientos para que disminuyan y desaparezcan. Adicional a los consejos anteriormente mencionados David R. Hampton sintetiza seis estrategias para la superación de la resistencia, las mismas se deben de utilizar en función de la situación emergente:

- ⇒ La dirección debe **E**DUCAR al personal acerca de los cambios antes de que se presenten y **C**OMUNICAR no solamente la naturaleza del cambio, sino su lógica. Este proceso puede incluir discusiones uno a uno, presentaciones a grupos o informes y memorandos.
- ⇒ La **P**ARTICIPACIÓN Y EL **C**OMPROMISO **P**ERSONAL son métodos implementados cuando los iniciadores del cambio no disponen de toda la información que necesitan para diseñar el cambio y cuando tiene mucho poder para oponerse a él.
- ⇒ La **F**ACILITACIÓN Y EL **A**POYO ante personas que resisten el cambio a causa de problemas de ajuste.
- ⇒ La **N**EGOCIACIÓN Y EL **A**CUERDO que poseen como fin el conseguir una especie de contrato. Este método es utilizado cuando alguien o algún grupo saldrán perjudicados con el cambio, y cuando ese grupo posee suficiente poder para resistirlo.
- ⇒ La **M**ANIPULACIÓN, la cual denota el empleo de tácticas para influir en la gente; y la **C**OOPTACIÓN, que consiste en darle a un representante del grupo al que afectará el cambio un papel en la planeación o realización del cambio. Ambas tácticas se deben de utilizar cuando no dan resultando otros métodos o cuando son demasiado costosas.
- ⇒ La **C**OERCIÓN **I**MPLÍCITA Y **E**XPLÍCITA se define como el uso de poder para exigir la aceptación del cambio, táctica utilizada cuando la rapidez es un factor esencial, y cuando los iniciadores del cambio poseen mucho poder.

“Los signos de resistencia en una organización social son útiles, de la misma manera que lo es el dolor para el cuerpo como una señal de que alguna función orgánica se ha deteriorado”.¹³

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En síntesis, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones:

- ⇒ la *dimensión intelectual*, en la cual surge la necesidad de logro de metas establecidas y de desarrollo del máximo potencial personal;
- ⇒ la *dimensión afectiva*, búsqueda de reconocimiento y aceptación por parte de otros, así como de respeto por sí mismo y un sentido de posición o estatus social que le brinda relevancia ante la sociedad e importancia;
- ⇒ y la *dimensión social*, la cual brota de la necesidad de sentirse estimado, aceptado e incorporado en un grupo;

se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

¹³ Beckhard Richard, Pritchard Wendy. “Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total”. Editorial Norma. Colombia, 1993.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como un proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización

CAPÍTULO III

DESARROLLO: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

III.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN, DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y ESTRATEGIA PLANTEADA

III.1.a. BANCRÉDITO

III.1.a.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1918

Descripción del negocio: Institución financiera situada en el sector público, orientada a brindar productos y servicios bancarios y en especial, servicios diferenciados e integrados para los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, acorde con sus necesidades.

Es una institución del Estado, que en algunos aspectos se le considera semi-privada, ya que su estructura y su funcionamiento interno en cuanto a procedimientos, leyes y políticas así como la regulación de la SUGEF, la convierte en una entidad pública. Se dedica a los servicios financieros tales como: otorgar créditos, apertura de cuentas de ahorro y cuentas corrientes, depósitos a plazo, entre otros.

III.1.a.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

A partir del año 1999 la Institución viene experimentando una serie de transformaciones; desde cambiar su razón social de Banco Crédito Agrícola de Cartago a Bancrédito, cambiar su plataforma tecnológica, y el más reciente de ellos es la alianza estratégica con el Banco de Costa Rica, la cual implicó un cambio en la estrategia de negocios; Bancrédito se dirigiría a los mercados de las MIPYMES, (micro, pequeñas y medianas empresas) y BCR a la banca corporativa, compartiendo ciertos servicios y plataformas con el fin de reducir costos.

La estrategia se llevó a cabo por parte del gerente general de Bancrédito, quien realizó todo un plan estratégico y una investigación de mercado donde se analizaron cuidadosamente tanto las oportunidades del entorno como las amenazas de ese nuevo segmento al cual se iba a dirigir el banco. Una vez aprobado el plan por la Junta Directiva, se evaluó la posibilidad de capacitar a ciertos agentes de cambio muy importantes para enfocar y direccionar a toda la estructura organizacional hacia el nuevo rumbo.

Se tomó un grupo de 50 personas de diversas áreas; los cuales se enviaron al INCAE para ser capacitados en aspectos relacionados con MIPYMES, con el fin de que cada responsable de área fuera capaz de hacer el cambio que se requería para que todo el banco se dirigiera a ese nicho, cuya meta es ser el primer banco especializado en las MIPYMES, sin dejar de otorgar paralelamente otros servicios que antes se brindaban pero en menor porcentaje.

Luego de la capacitación en INCAE, se hicieron diferentes subcomisiones tanto de Recursos Humanos, de Tecnologías, Negocios, Mercadeo, entre otras áreas, para que cada una desarrollara planes para gestionar el cambio, lo cual provocó no sólo un cambio en el nicho de mercado y estrategias de negocios, sino que también se dio un cambio estructural interno a nivel macro, se cambió la misión, la visión, el organigrama, los productos, se hicieron contrataciones nuevas y actualmente se está planteando un tipo de escala salarial para retribuir a los gestores. Adicionalmente, la Dirección de Recursos Humanos tuvo que elaborar una serie de perfiles de acuerdo con la nueva misión y visión del banco, así como una serie de transformaciones que fueran consistentes y coherentes con la nueva estrategia de negocios.

III.1.b. ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA

III.1.b.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1978

Descripción del negocio: Entidad financiera del sector privado, dedicada a la prestación de servicios bancarios a nivel nacional.

III.1.b.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

La estrategia obedeció a una absorción de la entidad por parte de uno de los bancos fundadores, como parte de un plan para reducir costos. Debido a que la decisión fue radical y un tanto anticipada, no se dieron opciones para diseñar una adecuada gestión de cambio y en su lugar la mayor parte de los esfuerzos se enfocaron en servicio al cliente.

El proceso de absorción se dio en tan sólo tres meses. Sin embargo, se procuró minimizar el impacto que se iba a tener en los empleados tratando de colocar a la mayor cantidad posible de ellos antes del cierre definitivo de la entidad. Para tales fines se contrató a la compañía Pricewaterhouse Coopers, para realizar un proceso de outplacement, el gerente general de la entidad por absorber, colocó al menos a 35 personas a través de diversos contactos y los mejores empleados como es lógico pensar se ubicaron rápidamente en otras compañías, tan sólo 2 personas fueron absorbidas por el nuevo banco debido a que hacía algunos meses la Superintendencia General de Entidades Financieras emitiera una directriz de reducción de plazas que limitaba la posibilidad de acoger a más personal.

III.1.c. **BANCO POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL**

III.1.c.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1969

Descripción del negocio: Institución de derecho público no estatal, con plena autonomía administrativa y funcional, cuyo objetivo principal es el apoyo al pequeño empresario, al artesano, al industrial, al productor agropecuario, al profesional, a la mujer trabajadora, como partes fundamentales en el desarrollo integral del país. A esto se agrega la contribución a programas y proyectos de grupos organizados.

A la fecha se han realizado varias reformas a la Ley y a la estructura del banco, siempre buscando consolidar el carácter social de la Institución por un lado, y mejorar los servicios que se brindan en cuanto a cobertura y calidad por otro.

La Institución se orienta hacia un futuro con conceptos que le permitan enfrentar de manera eficiente los cambios y retos que impone el sistema bancario y financiero moderno.

De esta manera, la Asamblea confirmó que la razón de ser del Banco es el trabajador, al establecer que la propiedad de la Institución debe trasladarse en forma real al mismo.

III.1.c.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

Actualmente, el proceso de cambio se está realizando a nivel institucional. Sin embargo, la estrategia expuesta en la presente investigación es específicamente la desarrollada en el Proceso de Desarrollo Humano, el cual durante un período de tres años sufrió una transformación constituida por varias etapas: la sensibilización del personal para enfrentar el cambio como una experiencia continua, y no como el proyecto de una persona en particular, cambio de paradigmas, conformación y participación activa de nuevos equipos de trabajo, surgimiento dentro de la cultura organizacional de una filosofía de calidad total, así como la labor de minimizar el impacto ocasionado por barreras actitudinales, especialmente.

Cabe recalcar que, además de las etapas expuestas en el párrafo anterior, el área cuenta hoy día con un nuevo coordinador, quien vino a modificar el estado de confort del que gozaba, y a redireccionar la estrategia producto de la hostilidad creada por el “nuevo diseño”, por lo que el Proceso de Desarrollo Humano reinició una fase de reorganización en cuanto a nuevas interpretaciones y significados, transformándose y analizando todos los esfuerzos producto de la gestión de cambio.

III.1.d. **AGENCIA DE VIAJES HORIZONTES**

III.1.d.1. **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

Año de fundación: 1984

Descripción del negocio: Compañía de servicios vinculada al sector privado, la cual se consolida como una agencia de viajes receptiva, enfocada exclusivamente al área natural (preservación e importancia de los bosques y el ambiente). De su mercado meta, el 85% está conformado por clientes norteamericanos.

Actualmente cuenta con 100 colaboradores aproximadamente (un 100% más que en el año 2000), y un clima y cultura organizacional basada en el compromiso, lealtad y transparencia producto del enfoque netamente humano establecido por la alta dirección.

III.1.d.2. **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA**

En Costa Rica, a partir del año 2000 hubo un fuerte incremento de ingreso de turismo lo que generaba grandes expectativas de éxito para la compañía. Sin embargo, producto de la crisis vivida en Estados Unidos a causa de la caída de las Torres Gemelas, la organización se vio en la imperiosa necesidad de replantear su estrategia (iniciando con la transformación en su misión y visión). Luego de varios estudios de la Alta Dirección en conjunto con colaboradores y entes asesores externos tomaron la decisión de desarrollar un proceso de reestructuración total que no sólo involucraba cambios en procesos, sino también alivianar la estructura organizacional. La transformación en todo momento se caracterizó por el vínculo constante y transparente entre la Gerencia y los empleados lo que promovió el logro de las metas en un período inferior al proyectado inicialmente.

III.1.e. INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD

III.1.e.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1949

Descripción del negocio: Al ICE le corresponde, por medio de sus empresas, desarrollar, ejecutar, producir y comercializar todo tipo de servicios públicos de electricidad y telecomunicaciones, así como actividades o servicios complementarios a estos.

Como objetivos primarios el ICE debe desarrollar, de manera sostenible, las fuentes productoras de energía existentes en el país y prestar el servicio de electricidad. A su vez, se encarga de desarrollar y prestar los servicios de telecomunicaciones, con el fin de promover el mayor bienestar de los habitantes del país y fortalecer la economía nacional.

Como Institución encargada del desarrollo de fuentes productoras de energía eléctrica del país, le fueron encomendadas las siguientes funciones:

- ⇒ Solucionar el problema de la escasez de energía eléctrica del país, mediante la construcción y puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica, con sus correspondientes redes de distribución.
- ⇒ Promover el desarrollo del país mediante el uso de la energía eléctrica como fuente de fuerza motriz.
- ⇒ Procurar la utilización racional de los recursos naturales y terminar con la explotación destructiva e indiscriminada de estos.

- ⇒ Conservar y defender los recursos hidráulicos del país, mediante la protección de las cuencas, fuentes, cauces de los ríos y corrientes de agua.
- ⇒ Hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros modelos de eficiencia capaces de garantizar el buen funcionamiento del Instituto y que sirvan de norma a otras actividades costarricenses.

Posteriormente, en 1963 y por medio de la Ley No. 3226, la Asamblea Legislativa le confirió al ICE un nuevo objetivo: el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional. Tres años más tarde, instaló las primeras centrales telefónicas automáticas y, a partir de entonces, las telecomunicaciones iniciaron su desarrollo.

III.1.e.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

En el año 2002, se inicia una licitación con el fin de mejorar y modernizar la gestión comercial en el Sector Telecomunicaciones, que consistía fundamentalmente en adquirir una innovadora plataforma para el “Call Center” que soporta los servicios de información 113, 115, 193 y 110 entre otros y con ella introducir un nuevo sistema de atención al cliente tanto vía telefónica como personalizado en el caso de las Agencias.

Sin embargo, es hasta finales del año 2004 que se concluye el proceso licitatorio. A raíz de este proyecto tan importante para el Sector Telecomunicaciones y para el ICE en su totalidad, se nombra un Administrador de Contrato responsable por todo el proyecto, un Coordinador Técnico que dirige un comité de Coordinadores Inter-UEN, Coordinadores Verticales y representantes de UNISYS que es la empresa proveedora, así como una Coordinadora de Manejo del Cambio que tiene a su cargo diferentes equipos para el Manejo del Cambio, Comunicación interna y externa y Capacitación. Este último comité surge de la necesidad de desarrollar un proceso de gestión de cambio, que vaya respondiendo a las múltiples situaciones que impacten al factor humano, tales como la capacitación, la compensación y la estabilidad laboral.

De la mano con la estrategia del Sector Telecomunicaciones el cambio de plataforma tecnológica se dirige hacia una modernización de los servicios y pretende a través de tecnología de punta brindar servicios de calidad a nivel nacional. El proyecto AGILICE viene a responder a la estrategia institucional, del sector y de servicio al cliente. A partir de esa estrategia que se desprende a nivel institucional, se creó un objetivo del equipo de manejo del cambio: “el poder apoyar y facilitar acciones para la gente, al lado de la implementación de la nueva plataforma”. Para lograr dicho objetivo, se crearon cuatro acciones: un plan de comunicación, capacitación, rediseño de los procesos que impliquen manejar alguna modificación en los puestos y su impacto en la gente y por último acciones generales de Tecnología de Información y de Recursos Humanos, entre ellas: el Proyecto de Competencias y la validación del ESAC (Ejecutivo de Servicio Al Cliente) que es una categoría que está en espera de ser aprobada por la Contraloría General de la República, la cual surge con la intención de definir las funciones y el tipo de compensación que sea acorde con la nueva estructura ya que en la actualidad las personas que están trabajando en servicio al cliente son los que tienen la categoría básica del ICE y la cual responde a otras necesidades.

El proceso de cambio se inició con la definición de la situación actual del Sector, la lectura del contexto nacional, el por qué del cambio y hacia adonde se quiere ir con este cambio y una vez que se tuvieron claros estos elementos se definió la estrategia interviniendo el comité técnico y el de gestión de cambio, éste último como responsable de hacer una lectura del personal y facilitar su integración al proceso.

III.1.f. SUPERINTENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS

III.1.f.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1952

Descripción del negocio: Entidad financiera perteneciente al sector público. En sus inicios es creada bajo la tutela del Banco Central de Costa Rica, como un “departamento” cuyo propósito era vigilar y fiscalizar permanente todos los departamentos y dependencias del Banco, demás instituciones bancarias del país, incluyendo sucursales y otras dependencias, y cualesquiera otras entidades que las leyes sometan a su control.

El 27 de noviembre de 1995, se promulga la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558), en la cual se declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras, creando para este fin la SUGEF, dotada de mayores poderes y mayor autonomía administrativa, mediante la institución de su propio Consejo Directivo. Constituida como una organización que vela por la estabilidad y el funcionamiento eficiente del sistema financiero .costarricense.

III.1.f.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

En 1998, producto de un profundo diagnóstico se identifican serios problemas de coordinación en la labor de los analistas y supervisores, ocasionados por su formación profesional y naturaleza de las tareas. Se gesta una nueva reforma y estrategia a la luz de la delicada situación, en la cual se encontraba sumergida la Superintendencia General de Entidades Financieras. Esta reforma modifica el esquema de regulación e impulsa un novedoso enfoque de supervisión basado en riesgos, el cual requiere de un proceso continuo de identificación y seguimiento del nivel de riesgo en el sector y en cada una de las instituciones fiscalizadas, fortaleciendo la capacidad de responder de manera apropiada y oportuna al nivel de riesgo identificado y de un mecanismo que dirija los recursos hacia las áreas de mayor riesgo del Sistema Financiero Nacional. Bajo esta perspectiva la entidad pretende garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y fomentar el desarrollo del sistema financiero de la República, y amplía su ámbito de fiscalización, sometiendo bajo su control a todas las entidades que realicen actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, o que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario.

La estrategia acogida por la SUGEF contemplaba la definición de una estructura acorde con su labor y la creación de un perfil idóneo del personal. Para tal propósito se contrataron los servicios de la firma Price Waterhouse, la cual elaboró y realizó pruebas, que reflejaron las capacidades e idoneidad del personal en cada puesto. Las pruebas se aplicaron a 260 personas, obteniendo resultados desalentadores. Posterior a este desgastante proceso de evaluación, 80 personas fueron despedidas; renovando la estructura al contratar a 40 nuevos colaboradores, los cuales aprobaron las pruebas realizadas por la firma, ingresando a la Institución bajo un sistema de salario único. A consecuencia de esta reforma emerge una generación de personal especializado, que encajara en la nueva estructura acorde con las responsabilidades y funciones que debía de cumplir la entidad a nivel nacional.

III.1.g. **PROCTER & GAMBLE**

III.1.g.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1837

Descripción del negocio: Corporación comercial vinculada al sector privado, la cual cuenta con más de 165 años de tradición. Procter & Gamble ha superado los sueños de sus fundadores William Procter y James Gamble con ventas a nivel mundial que rebasan los 50 mil millones de dólares anuales, operaciones en alrededor de 80 países, más de 300 marcas de productos y aproximadamente 110 mil colaboradores a nivel mundial.

III.1.f.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

En el interior de P&G nace un proyecto, el cual contemplaba el objetivo de reformar la estructura de servicios compartidos de negocios, que consistía en que cada subsidiaria contara con una organización que administrara la contabilidad, las cuentas por pagar, la planilla, entre otras labores propias de la región. Ante este ideal surge “GBS”, componente de P&G, en el cual se centraliza la gestión de la contabilidad, elaboración de planilla y demás responsabilidades; ubicando su sede en Costa Rica. Posteriormente la corporación decide vender GBS como parte de una estrategia de reducción de costos; siendo la misma adquirida por IBM.

III.1.h. COCA COLA Co.

III.1.h.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1886

Descripción del negocio: Corporación comercial ubicada en el sector privado, la cual se dedica a la venta y distribución a nivel mundial de concentrados para bebidas sin alcohol y jarabes, los cuales son utilizados para producir casi 400 marcas de bebidas. Los altos jerarcas de la corporación residen en la ciudad de Atlanta, velando por un imperio que ha prevalecido a lo largo del tiempo, con operaciones locales en 200 naciones alrededor del mundo.

III.1.h.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

La corporación alcanzó dimensiones inimaginables durante la gestión de Roberto Gonzueta, a través de un atractivo concepto de negocio el cual contemplaba la recompra de acciones en la Bolsa de Valores de New York. Tras su muerte, es colocado en el puesto un colaborador, especialista en el área financiera, más carente de los carismas que definieron al Sr. Gonzueta. Inicia su administración realizando una serie de cambios, los cuales crean incertidumbre en la esfera de la Bolsa de Valores, provocando una caída prolongada en el valor de la acción, la cual se encontraba sobrevalorada, es decir, el valor de su activo no coincidía con el valor impuesto a la acción en Wall Street. El efecto de la inseguridad en el mercado, se reflejó en una reducción de aproximadamente \$50 en cada acción transada. Ante esta realidad, nace en la cúpula de la corporación un movimiento de optimización, el cual contempla una estrategia de reducción de costos cuyo objetivo principal era recuperar la confianza del mercado accionario y reposicionar el valor de la acción en relación con el valor de los activos.

De la directriz emitida, la cual se orientaba hacia la reducción de costos, se desprende la estrategia de consolidación o unión de diversas divisiones. A nivel mundial, la compañía se conforma por cinco grandes grupos: América, África, Europa, Oceanía y Estados Unidos; y a su vez cada grupo se encuentra constituido por una amplia diversidad de subdivisiones. En la vasta región latinoamericana yacían seis grandes subdivisiones: 1. México, 2. Centroamérica y el Caribe, 3. Venezuela y Colombia, 4. Brasil, 5. Argentina, Paraguay y Uruguay, 6. Chile, Perú, Ecuador y Bolivia; las cuales por disposición de los altos jerarcas debían de unirse, dando origen únicamente a tres divisiones. La transformación radicó en centralizar en México la gestión de las regiones de Centroamérica, el Caribe, Colombia y Venezuela; unificando tres divisiones en un sola división. Los altos jerarcas, conductores y patrocinadores de esta nueva estrategia, conscientes de que al implementar el presente cambio se presentarían un gran número de plazas duplicadas, disponen la medida de eliminar aquellas plazas dobles en lo que respecta a cargos de alto nivel, conservando el área operativa sin cambio alguno. Los despidos de funcionarios de alto nivel, representan una valiosa contribución al reflejar una reducción de costos inmediata. Un 30% de la población mundial de la corporación fue despedida.

III.1.i. COMPAÑÍA SERVICIOS

III.1.i.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de fundación: 1988

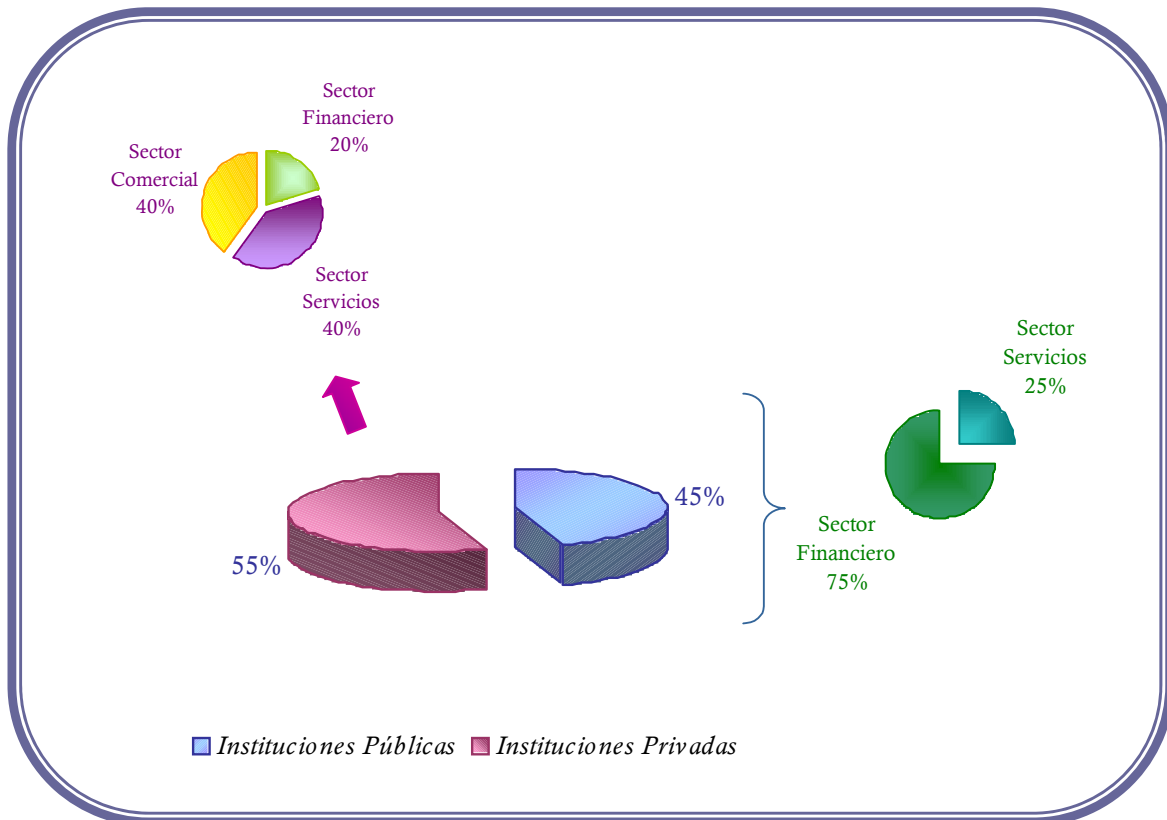
Descripción del negocio: Compañía de servicios situada en el sector privado, fundada con el objetivo recibir correspondencia, material impreso y todo tipo de paquetes o carga provenientes de los Estados Unidos hacia Costa Rica. En la actualidad ha ampliado su mercado meta ofreciendo sus servicios en otras naciones.

III.1.i.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO Y LA ESTRATEGIA PLANTEADA

La compañía es adquirida por una corporación, siendo visualizada como un elemento que favorecería el desarrollo de su negocio. Una vez finalizado el proceso de compra, un análisis detallado y profundo de los estados financieros revela un panorama sombrío y desalentador, pronosticando una eventual quiebra. Con base en una visión más clara de la situación real de la compañía, se delimita una estrategia de optimización o disminución de costos, en la cual se determinó realizar una reducción del personal, siendo despedidas 26 personas de un total aproximado de 80 empleados.

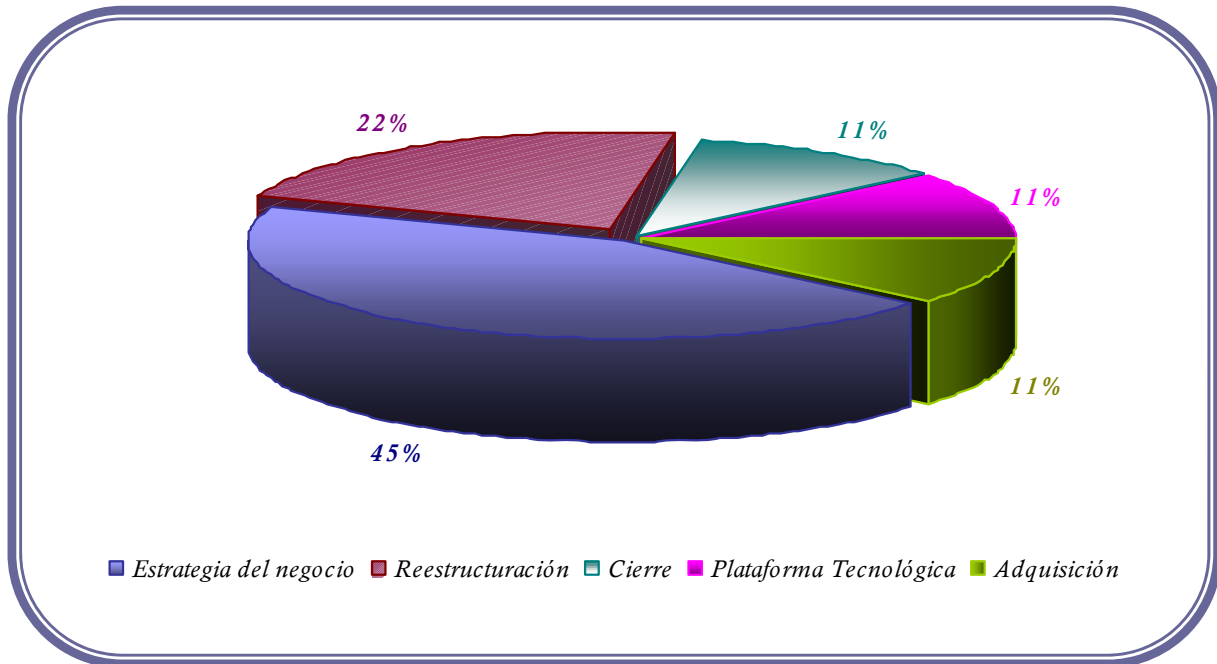
A continuación, el gráfico N°3.1 ilustra como está constituida la muestra, en relación al sector en el cual se desenvuelve la organización y su actividad. Así mismo, el gráfico N°3.2 sintetiza las estrategias de cambio implementadas por las nueve organizaciones que conforman la muestra.

GRÁFICO N°3.1: SECTOR EN EL CUAL SE DESEMPEÑA Y ACTIVIDAD



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N°3.2: SITUACIONES DE CAMBIO AFRONTADAS POR LAS ORGANIZACIONES



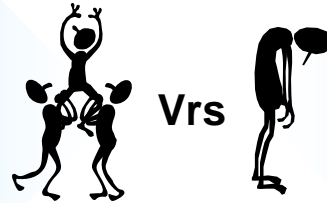
Fuente: Elaboración propia

Los líderes organizacionales que construyen las sendas, así como el futuro de las empresas, deben de valorar la trascendencia de un entorno cada vez más incierto. La incertidumbre acrecienta la necesidad de organizaciones bien diseñadas y dirigidas, con voluntad y energía para prosperar. La inestabilidad y alto grado de volatilidad presentes en el ámbito de los negocios, obliga cada vez a más organizaciones a realizar grandes esfuerzos para elevar su desempeño, a través de proyectos de reingeniería, replanteamiento de estrategias, fusiones y adquisiciones, recortes de personal, esfuerzos de calidad y renovación cultural.

La estabilidad ha dejado de ser la norma, forzando a las instituciones a manejar las nuevas iniciativas con rapidez. Importantes esfuerzos en pro del cambio han contribuido a formar organizaciones capaces de adaptarse de manera significativa a las condiciones cambiantes, sin embargo en la actualidad son innumerables las situaciones en las que los esfuerzos han fracasado, dejando a su paso huellas profundas y daños devastadores, recursos económicos mal utilizados, empleados agotados, atemorizados o frustrados; y a consecuencia de ello una compañía menos competitiva y rentable. Sencillamente, la evidencia muestra que la historia no ha preparado a las organizaciones públicas y privadas para los desafíos en materia de transformación. La figura, que se presenta a continuación, ilustra los factores que se desprenden de las diversas experiencias analizadas, que en algunos casos contribuyeron al triunfo de la estrategia y en otros obstaculizaron, siendo necesario incrementar la inversión de tiempo y recursos para el alcance de la estrategia.

Factores de Éxito

- Transmisión de un sentido de urgencia
- Planificación del proceso de cambio
- Espíritu fuerte de liderazgo
- Creación de una coalición conductora del proceso
- Ejecución de un diagnóstico previo y análisis de la información recopilada
- Desarrollo y comunicación de una visión de cambio
- Comunicación y retroalimentación transparente
- Monitoreo periódico de la gestión de cambio
- Divulgación de resultados durante el proceso



Vrs

Factores de Fracaso

- Débil difusión de un sentimiento de premura
- Planeación poco fundamentada, que no encaja con la realidad de la organización y su entorno
- Carencia de liderazgo en el manejo del proceso
- Conformación de una coalición con un bajo nivel de compromiso y poder
- Ausencia de un diagnóstico, producto de la particularidad del entorno
- Valoración errónea del papel de la visión
- Surgimiento de obstáculos y ruidos que bloquean la comunicación y la retroalimentación
- Evaluación superficial y poco acertada de los avances en la gestión del cambio
- Concentración de los resultados del proceso en la cúpula de poder

FIGURA N°3.3: FACTORES QUE REPERCUTEN EN EL RESULTADO DE LA ESTRATEGIA

Fuente: Elaboración propia

III.2. CLARA DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO, OBJETIVO INICIAL Y RESULTADOS ESPERADOS AL CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO

Previo a la creación e implementación de la estrategia o plan de acción, es apremiante el realizar un diagnóstico, con el propósito de identificar las necesidades reales y en consecuencia establecer las prioridades y el punto de partida. La importancia de un debido diagnóstico, se ve reflejado en el accionar de las organizaciones analizadas, las cuales antes de emprender la nueva iniciativa analizaron detalladamente la situación propia de su entorno y estructura. Así como un médico es incapaz de brindar con acierto el adecuado tratamiento, ignorando el padecimiento que agobia al enfermo, en las organizaciones se ausentarán las soluciones asertivas, ante un desconocimiento real del problema. Una vez concluido el diagnóstico, el líder o equipo conductor del proceso, debe de definir un objetivo, en el cual se plasme el “por que” de la estrategia; su conocimiento e interiorización contribuirá a la clara definición de los resultados esperados al momento de dar por finalizado el proceso de cambio. La capacidad de observar y transmitir la imagen del futuro o meta, consolidará y esclarecerá la dirección general del cambio, motivará al personal a emprender las acciones en la dirección apropiada y contribuirá a coordinar las mismas de una manera eficaz y eficiente. Tal y como se aprecia en la figura N°3.4, la totalidad de la muestra identificó con claridad los objetivos del cambio, desconociendo un 23% los resultados del mismo.

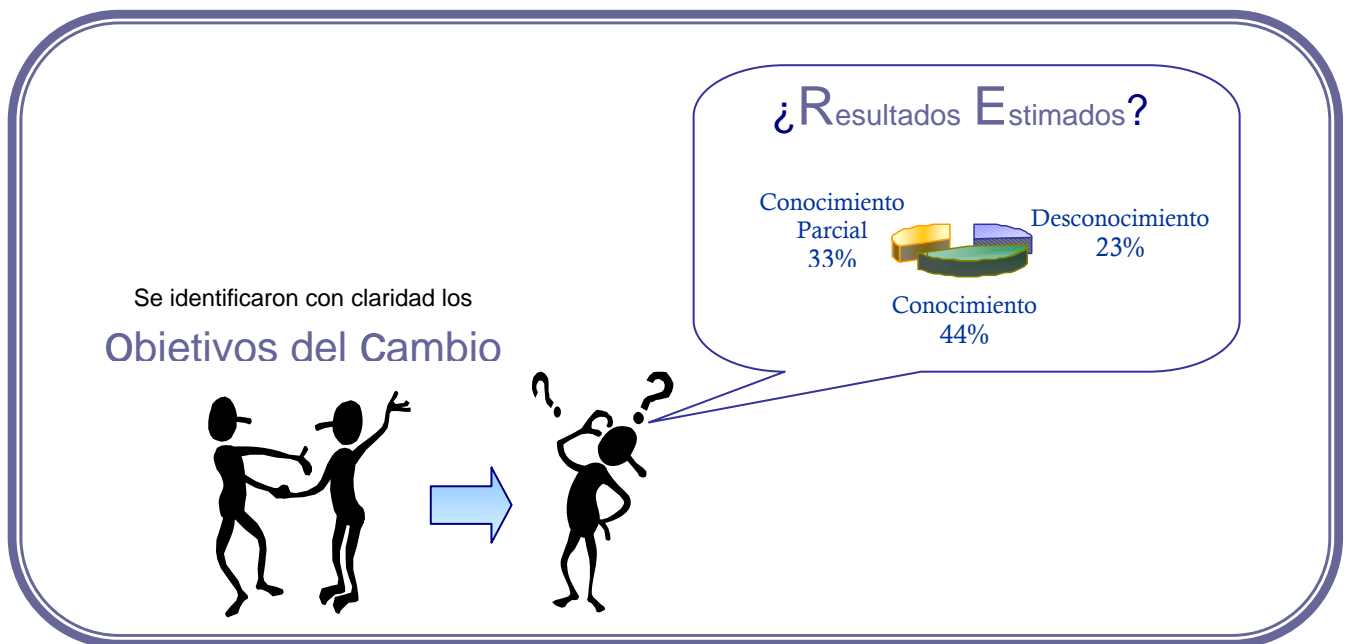


FIGURA N°3.4: CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL CAMBIO
Fuente: Elaboración propia

III.3. LÍDERES Y PATROCINADORES DEL PROCESO DE CAMBIO

En todo proceso de cambio es imprescindible contar con un líder y un patrocinador de la estrategia que se ha decidido implementar; el grado de compromiso, la capacidad de influencia y la credibilidad de estas figuras son fundamentales para el éxito o fracaso de cualquier transformación en una organización.

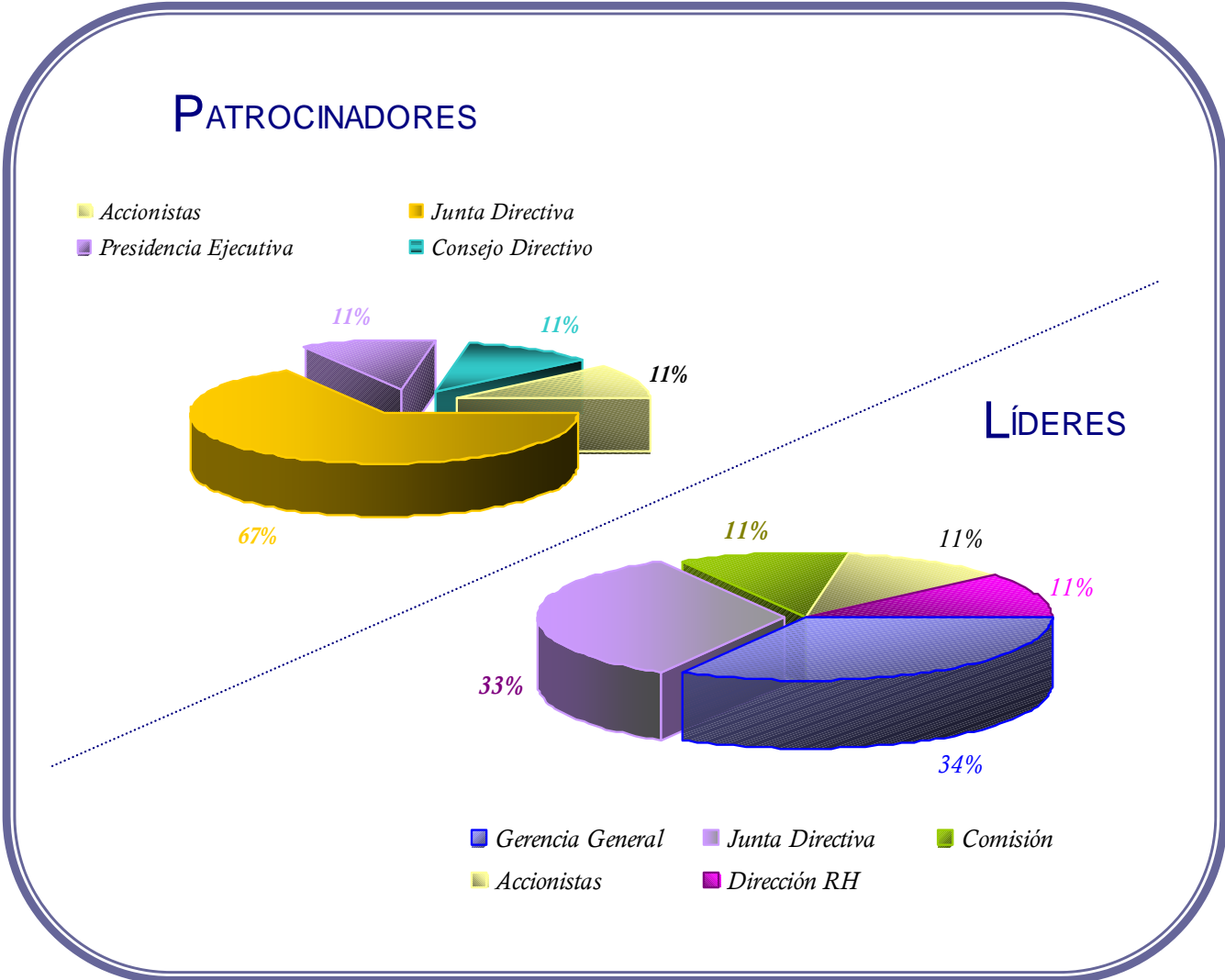
A través de esta investigación se logró identificar y constatar el papel que juegan los líderes y patrocinadores como impulsores de iniciativas de cambio. Tal como se muestra en el gráfico N°3.5, en un alto porcentaje las Juntas Directivas y Gerencias Generales son las responsables de liderar los procesos de cambio y en porcentajes menores lo hacen las Comisiones, los Accionistas y las Direcciones de Recursos Humanos. En el mismo gráfico se puede observar que de igual forma el patrocinio de estos procesos recae mayormente en la Junta Directiva y en porcentajes similares en Accionistas, Presidencias Ejecutivas y Consejos Directivos.

En el caso de las entidades financieras y compañías transnacionales las directrices relacionadas con estrategias de cambio son emitidas por las Juntas Directivas y Gerencias Generales en casi su totalidad, a excepción de uno de ellos en donde el proceso fue liderado por la Dirección de Recursos Humanos y avalado por la Junta Directiva.

Así mismo, el Gerente General de una de las instituciones asumió un rol muy participativo ya que no sólo fue quien tuvo la visión de planificar la estrategia que mejoraría la participación de mercado de su representada y desarrollar el estudio para identificar las necesidades del entorno, sino que además impulsó la capacitación de un número considerable de funcionarios de distintas áreas claves para el progreso de la iniciativa y con ello se propuso formar especialistas de cara al nuevo reto y aprovechar sus conocimientos para impulsarlos como agentes de cambio.

En una empresa del sector servicios el proceso fue liderado por una comisión interdisciplinaria compuesta por 120 personas que se encargaron de coordinar tanto los aspectos técnicos, como los relacionados con el factor humano, la comunicación y la publicidad; y patrocinado por su Presidencia Ejecutiva que entre otros aportes filmó un video ofreciendo el apoyo de la Administración Superior y dirigió una carta a todos los empleados de manera personalizada.

GRÁFICO N°3.5: LÍDERES Y PATROCINADORES DEL CAMBIO



Fuente: Elaboración propia

III.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES DE LA COALICIÓN CONDUCTORA

Una de las etapas esenciales de toda estrategia de cambio es la integración del equipo que facilitará y dirigirá el proceso. A esta coalición le corresponde actuar como una fuerza interna de la organización que impulsa las iniciativas de transformación.

La coalición debe apoyar a las personas para que visualicen, interioricen y se involucren en el logro del objetivo propuesto, a través del diálogo, la escucha, la participación y la lectura de los mensajes “entre líneas” del personal implicado, procediendo en referencia y no en consecuencia de sus opiniones y sugerencias.

En la figura N°3.6, se puede apreciar un listado de las características que las organizaciones entrevistadas coincidieron en definir como predominantes a la hora de conformar el equipo responsable de la gestión de cambio. Además, de las características individuales de cada miembro de la coalición conductora; debe existir una convicción grupal en el proceso que se lleva a cabo y un objetivo en común, el cual se encuentre alineado con el de la organización.

En uno de los bancos que conforman la muestra analizada, el Gerente General junto con una psicóloga de la Dirección de Recursos Humanos, diseñaron y aplicaron un perfil para determinar las características a nivel general que debía tener cada persona que iba a desempeñar el rol de agente de cambio de acuerdo con su área de especialidad dentro de la Institución; lo cual resultó provechoso porque permitió escoger a las personas idóneas para transmitir los ideales de la estrategia a implementar y eliminó la posibilidad de escoger a los agentes de cambio por medio de criterios subjetivos.

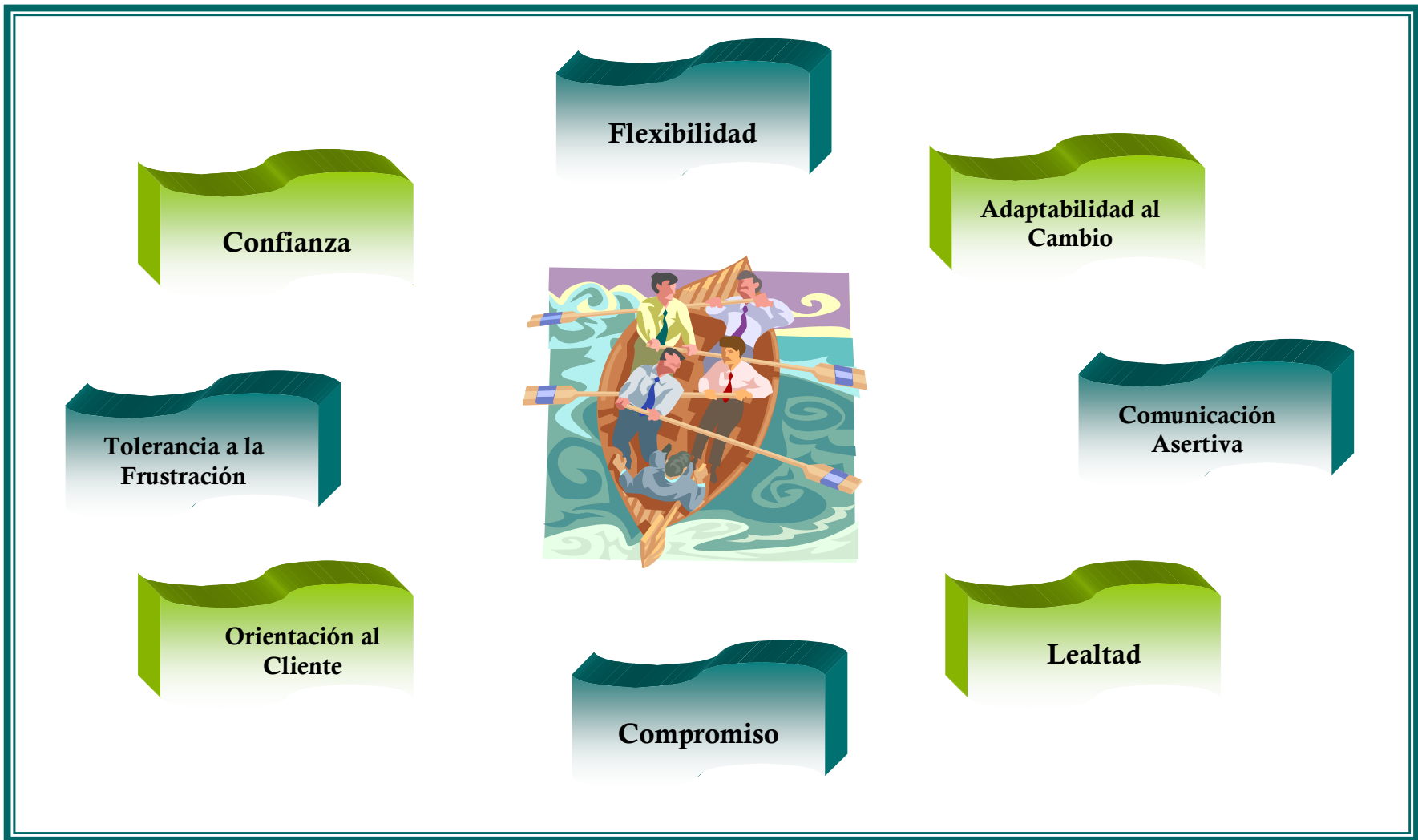


FIGURA N°3.6: CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES DE LA COALICIÓN CONDUCTORA
Fuente: Elaboración propia

III.5. MEDIOS UTILIZADOS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA DE CAMBIO

De acuerdo a la información obtenida para este estudio, mediante la aplicación del instrumento de medición (entrevista), todas las compañías coinciden en que la importancia de la comunicación organizacional, independientemente que estén viviendo una transformación, radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por tanto debe involucrar permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Según la figura N°3.7 se puede observar que en la mayoría de las empresas estudiadas, durante el proceso de cambio, se presentó un proceso de comunicación interna, el cual generó efectos positivos y negativos en la población impactada:

III. 5.a. EXPERIENCIAS POSITIVAS

- ⇒ En una de las compañías más grandes que forma parte de la muestra estudiada, se definieron acciones, las cuales se implementaban a nivel general y en cada una de las etapas. Dichas etapas se dividían en tres grandes rubros:
 - ⇒ Un proceso de lanzamiento, cada director comunicó el proyecto, mediante una presentación del mismo a todos sus colaboradores.
 - ⇒ Una segunda conformada por el establecimiento de acciones generales, difundidas a través de todo el proyecto.

- ⇒ Las etapas particulares de cada área, conformadas por una comunicación ascendente (fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos).
- ⇒ La comunicación interpersonal: Esta práctica no fue utilizada en un porcentaje muy alto por las compañías analizadas. Sin embargo, en aquellos casos en donde se consideró como parte indispensable dentro del proceso, realizaron ciertas prácticas como la colocación de pizarras informativas, elaboración de “graffitis” por parte de los colaboradores para que puedan expresar sus opiniones y sugerencias, reuniones entre la gerencia y/o dirección directamente con los trabajadores, grupos focales y encuentros inter-departamentales, seleccionando una muestra de trabajadores de la población de cada área participante, con el fin de atender asuntos específicos (resistencia al proceso de cambio, apreciaciones y/o aclaraciones).
- ⇒ Cada actividad fue analizada en función de las personas que iban a vivir el proceso de cambio, con el fin de que cada actividad tuviera un objetivo claro (la comunicación de los beneficios utilizando un mensaje homólogo y adaptado a cada grupo). Al igual que en el caso anterior, de las empresas estudiadas sólo una pequeña proporción recurrió a éste recurso.
- ⇒ La transmisión de la información estuvo liderada por la alta dirección y en algunos otros casos por el grupo de gestión de cambio, destinado a dirigir el proceso, cuyo objetivo primordial se centró en la transparencia y coherencia de la información brindada, sin importar de donde se emitiera la misma.

Menos de la mitad de las compañías comunicaron al público meta (los trabajadores), cuáles iban a ser los beneficios del proceso para la organización y por ende, para ellos.
- ⇒ Vale recalcar, el uso de redes de información corporativa, donde los trabajadores podían opinar y de esta manera recibir la retroalimentación del proceso, disminuyendo la resistencia.

- ⇒ Cada director convocó a una reunión informativa a su personal, y éste en conjunto con una compañía asesora externa comunicaron el proceso; en dicha convocatoria se tomaban actas de la información suministrada y los acuerdos tomados para evitar confusiones y/o posteriores problemas producto de la naturaleza propia del proceso.

Cabe destacar que las actividades mencionadas en los dos últimos aspectos citados, se desarrollaron sólo en aquellas organizaciones donde su principal foco de atención dentro del proceso de cambio fue el factor humano, lo cual no se evidenció lamentablemente, en un número considerable de las empresas examinadas.

III. 5.b. EXPERIENCIAS NEGATIVAS

- ⇒ En una de las compañías con más tiempo de haber sido fundada, la comunicación fue complicada, y se mantuvo “en secreto” hasta el último día. Debido a que la lista del personal que debía ser despedido era bastante grande; la Dirección consideró como la mejor opción comunicar a los colaboradores, dividiéndolos en dos grupos, la primera etapa a mediados del año y otra, a finales del mismo. Posterior a ésta etapa, se llevó a cabo una reunión con el personal que permaneció en la compañía, con la intención de comunicarles que no se produciría más recorte de personal.
- ⇒ En una de las organizaciones analizadas perteneciente al sector privado, el proceso se manejó en forma muy confidencial, con gran cantidad de reuniones, cuyo grupo estaba conformado por los altos directivos. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo, sin embargo, no se alcanzó el nivel adecuado ya que dicho proceso se prolongó mucho, lo que causó un impacto negativo a nivel individual y organizacional.

- ⇒ En otros casos por tratarse de compañías más pequeñas, la comunicación al personal ocasionó más impacto, ya que no existía la posibilidad de ir difundiendo el proceso de cambio paso a paso, debido a que las medidas eran tomadas sin planificación, prácticamente de inmediato. En ambos casos son comunicaciones muy drásticas: con la presencia de constantes dudas que provocaron una incomodidad general entre los trabajadores.

Los entrevistados están conscientes de que para que la organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común (la obtención de utilidades), es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos.

Así, se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales, cuyo principio debe establecer un mensaje homólogo: una comunicación efectiva a tiempo ayuda a que las personas bajen la resistencia. Por esta razón la comunicación se constituye en el “sistema nervioso de la empresa de nuestros días”.



FIGURA N°3.7: MEDIOS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA DE CAMBIO

Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a las reacciones del personal como es natural en todo proceso que disminuya el estado de equilibrio, el impacto fue duro, los

trabajadores perdieron las esperanzas; se crearon resentimientos, angustias, negación a vivir la realidad tal y como se presentaba. Se creó un conflicto de intereses inmenso, poniendo en juego proyectos y sentimientos.

Como complemento a lo anterior, se puede decir que el cambio es visto como una amenaza ya que genera un alto grado de incertidumbre; y suscita una reacción natural e inherente de todo individuo: la resistencia. El cambio es una amenaza al control, y el impulso inmediato es hacer algo para recuperarlo.

Los seres humanos son suspicaces con respecto al cambio, no sólo por la inseguridad que acarrea sino porque sospechan de su eficacia. Se censura el cambio por el cambio mismo; las personas prefieren lo que conocen, porque tiene un valor ya establecido. El cambio amenaza la necesidad de confort, de control y de tener valores inmutables que den estabilidad a la vida del individuo. El cambio mismo puede generar conflictos, producto de la naturaleza de los individuos, generándose en ocasiones problemas interpersonales.



FIGURA N°3.8: REACCIONES DE LA GENTE FRENTE AL CAMBIO

Fuente: Elaboración propia

III. 5.c. SENTIMIENTO DE URGENCIA

Una de las acciones consistió en presentar el proyecto a los grupos de interés, siendo uno de los factores primordiales el identificar dichos grupos. Se llevaron a cabo reuniones de presentación y sensibilización de la importancia de los procesos de cambio.

De las compañías analizadas sólo en uno de los casos, se consideró éste aspecto. Siendo la primera vez que se conforma un grupo de gestión del cambio formalizado y legalizado desde la Administración Superior para que facilitara un proyecto de tal magnitud; se crearon espacios o reuniones con los grupos de interés para presentarles el plan, retroalimentarlos y hacer conciencia de la importancia del proceso, así como recibir sus aportes. Esta técnica tuvo resultados exitosos, principalmente porque los trabajadores tenían conocimiento pleno de los beneficios que traía consigo dicho proceso.

Por otra parte, principalmente en las compañías del sector financiero la reacción de la gente fue muy diversa, se incrementó el índice de ausentismo por incapacidades, así como problemas de relaciones interpersonales. Hubo fuga de talentos, pues el personal pronosticaba un futuro muy inestable e incierto en la organización. En algunas empresas de la muestra se crearon planes de comunicación, como parte intrínseca de la sensibilización. Se realizaron reuniones donde asistían los encargados de cada uno de los sub-proyectos y su personal, dichas actividades tenían dos propósitos fundamentales:

- ⇒ El informar (qué se estaba haciendo, porqué y hacia adonde se va).
- ⇒ Lograr una identificación e integración del grupo que estaba trabajando en el proyecto de cambio.

Se hizo énfasis en lo necesario de la reestructuración para lograr el buen funcionamiento de la organización. Se le infundió a los colaboradores la importancia de su labor y el compromiso que cada uno debe tener con ella. Esta práctica se dio en un número muy reducido de las empresas estudiadas, probablemente producto de la naturaleza compleja, e imprevisible del proceso de cambio que enfrentaron.

En un único caso, por la premura de la situación vivida por la organización no existió posibilidad alguna de manifestar a los colaboradores la importancia del proceso de cambio como la constante para que una compañía sobreviva y logre

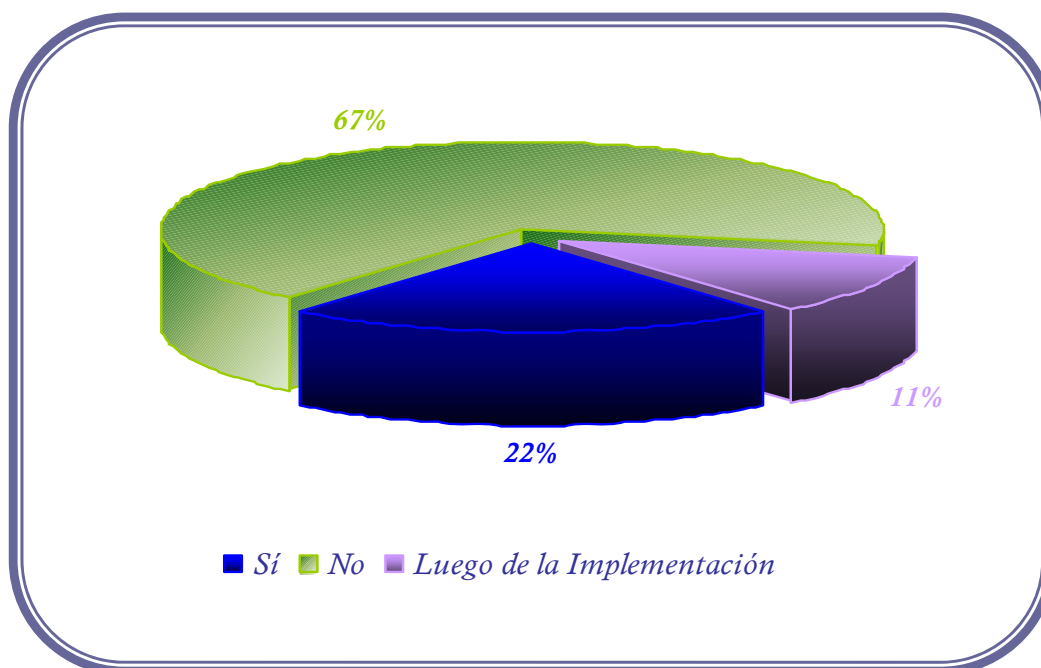
adaptarse y aceptar las transformaciones que se le imponen desde afuera o desde adentro de la organización, es decir el proceso de cambio se transmitió de manera urgente y con un fin netamente informativo. Esto restó mucha credibilidad al proceso y a lo que se quería hacer. No se le dio seguimiento a la comunicación, sólo se dejó un canal abierto para que los colaboradores evacuaran sus dudas directamente con la Dirección.

III.6. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO

En situaciones de cambio planificadas es más factible y ventajoso tomar en cuenta las sugerencias y el sentir de los colaboradores, pues son una fuente de retroalimentación sumamente valiosa durante sus distintas etapas. No obstante, en procesos como adquisiciones o cierres por reestructuración, donde el impacto en el capital humano es doloroso y frustrante; las organizaciones no están en capacidad de proceder de forma planificada producto de las limitaciones generadas por el factor tiempo y los riesgos que amenazan su estabilidad dentro del sistema, lo cual les impide aprovechar los beneficios de una adecuada retroalimentación. Este escenario puede evidenciarse fácilmente a través del gráfico N°3.9.

En este gráfico solamente el 22% de las organizaciones consideró la participación del personal durante el proceso de implementación, mediante la puesta en práctica de técnicas como: formación de grupos focales, encuentros interdepartamentales, creación de páginas web y direcciones electrónicas propias de los proyectos; para que los colaboradores pudieran opinar y se evacuaran sus consultas en el menor tiempo posible y de este modo obtener aportes e información en dos sentidos, las cuales, en muchos casos se consideraron para tomar decisiones y ejecutar modificaciones importantes a los procesos de cambio.

GRÁFICO N°3.9: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

III.7. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO

Motivar es encender la llama del entusiasmo, germinando en el interior de la persona la semilla del compromiso, un compromiso pleno con la transformación. La motivación es más que una simple exhortación a alcanzar los objetivos, es presentar un razonamiento convincente para la acción inmediata, delegando en cada colaborador la clara responsabilidad de su ejecución. Adicionalmente es esencial el conocer que motiva a cada trabajador, con el fin de utilizar esta valiosa información para generar confianza y dedicación.

Dentro de las organizaciones que conforman la muestra, se implementaron técnicas de motivación en siete de ellas, destacando el papel de algunos dirigentes del proceso de cambio, los cuales con gran carisma lograron despertar en el personal sentimientos de lealtad, entrega y entusiasmo, mediante distintivos como camisetas y artículos alusivos al proceso; talleres y seminarios destinados a inspirar, tranquilizar y mitigar la incertidumbre propia de la transición; actividades de recreación cuyo propósito es generar espacios para la integración y convivio del factor humano y técnicas que buscan atenuar el stres que perturba la tranquilidad de los trabajadores y degenera el ambiente laboral. A continuación se ilustran las técnicas anteriormente mencionadas en la figura N°3.10.

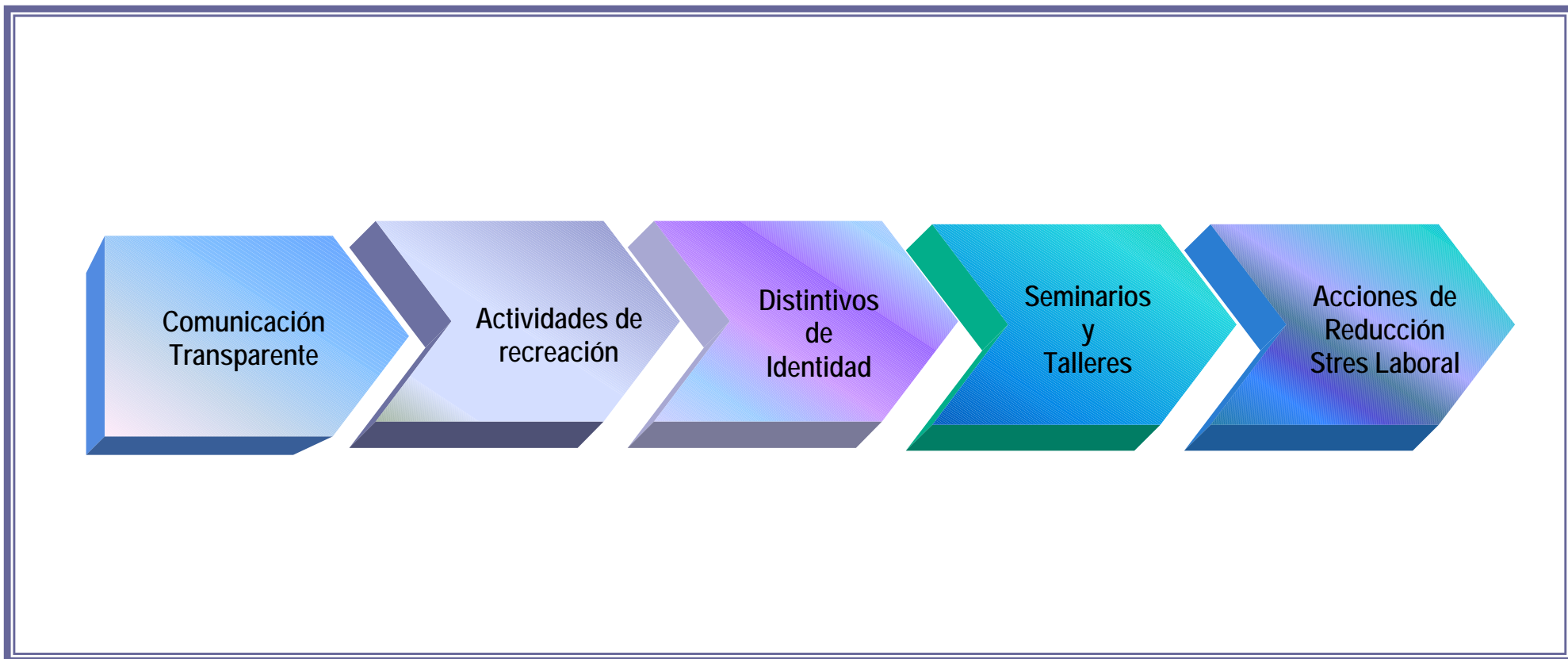


FIGURA N°3.10: TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO

Fuente: Elaboración propia

III.8. FACTORES CLAVES PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Además de los esfuerzos dirigidos a contemplar en la planificación de la estrategia todo lo relacionado a los procesos productivos y tecnologías adecuadas para hacer frente a las transformaciones de manera exitosa, es indispensable orientar recursos para lograr el compromiso del personal. Pero, en ocasiones conseguir este objetivo puede volverse un verdadero reto sino se toman en cuenta ciertos factores claves para integrar al recurso humano durante el proceso de transición. En la figura N°3.11 se muestran esos factores que las organizaciones han considerado como claves para lograr una integración efectiva del personal al proceso de cambio.

Tomar en cuenta y ejecutar las ideas de la gente, les proporciona una mayor confianza y origina un nuevo espíritu de participación que se convierte en un factor motivacional muy poderoso el cual puede funcionar como un excelente aliado para gestionar eficientemente el cambio; de igual forma comunicar con transparencia y constancia los planes formulados provoca un impacto positivo y aumentan la probabilidad de alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Los resultados y las retribuciones que logran las compañías que han puesto en práctica estos factores de integración suelen ser inimaginables. Tal es el caso de una de las empresas que conforman la muestra, en donde estos factores fueron aplicados al pie de la letra y en momentos de crisis se encontraron con personas más comprometidas de lo previsto, al punto de aceptar deducciones salariales, cargas de trabajo más pesadas y aumento de la jornada laboral sin retribuciones adicionales a cambio.

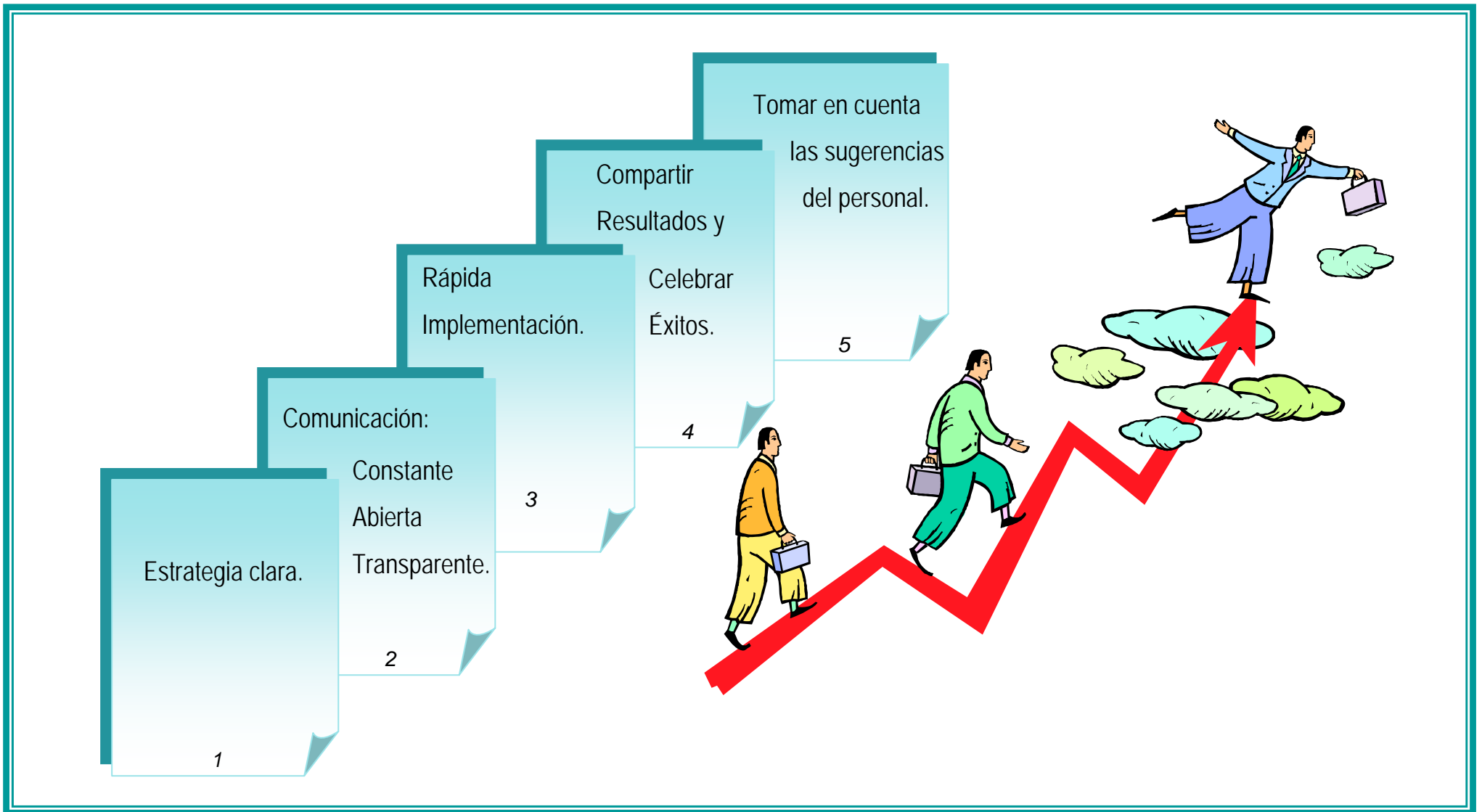


FIGURA N°3.11: FACTORES CLAVES PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
Fuente: Elaboración propia

III.9. BARRERAS PRESENTADAS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

El más reiterado de todos los obstáculos mencionados: es la resistencia al cambio, así como la ansiedad que ésta produjo y los problemas generados como parte de la misma que provocaron diversas dificultades para la implementación del cambio (demora en la ejecución de objetivos y obtención de resultados).



FIGURA N°3.12: BARRERAS PRESENTADAS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN
Fuente: Elaboración propia

III.10. VALOR DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo acelerado. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales transformaciones, resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier compañía.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad de las compañías analizadas, permiten enumerar los siguientes aspectos relacionados con el grado de importancia dado por estas a la resistencia de sus colaboradores durante el proceso de cambio:

- ⇒ Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas, ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio deciden en gran medida su reacción.
- ⇒ La resistencia al cambio también se puede esperar como parte integral del proceso total. Ocurre porque la gente está temerosa o desorganizada, o bien porque siente que sus rutinas se verán interrumpidas. Casi todos los cambios enfrentan alguna resistencia, los primeros focos pueden aparecer principalmente, al tocar la zona de confort.
- ⇒ Los individuos generan resistencia al cambio, que ya por defecto es un proceso tan natural como el ser humano (convertir el cambio en oportunidades de mejora, de aprendizaje, de consecución de logros), pero persiste o no de acuerdo a como se maneje y se presente porque la organización no tiene claro a qué se va a tener que enfrentar, o simplemente porque no se quiere cambiar.

III. 10.a. TÁCTICAS UTILIZADAS PARA ENFRENTAR LA RESISTENCIA

Un factor que sin duda garantizó a las compañías analizadas la eficacia de las técnicas utilizadas para enfrentar la resistencia lo fue el plantear y desarrollar el proceso de cambio, siempre como una responsabilidad compartida y utilizando técnicas de motivación y sensibilización (análisis de situaciones, sesiones de juegos inclusive recreativos, charlas de “cómo crear tu currículum”, educando a la gente a valorarse) lo cual desempeñó un papel motivador no sólo para quienes permanecieron en la compañía, sino también para quienes se retiraron.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Otro aspecto a destacar lo fue la gestión de la comunicación interna, la cual desempeñó un papel fundamental en el momento de abordar los cambios organizativos; así como conocer de antemano los sentimientos que experimentan los empleados ante el proceso de cambio, lo que permite destacar aún más, todos aquellos factores que van a desempeñar un papel fundamental en la eficacia de la comunicación interna durante el proceso de cambio.

El motor por excelencia de la comunicación organizacional está en la propia Dirección, transmitiendo personalmente los mensajes clave, para garantizar que el proceso de cambio se lleve a cabo con la máxima adhesión e implicación posible de sus protagonistas, los empleados. Sin embargo, en algunos casos ésta comunicación fue netamente informativa, lo que definitivamente demoró, como se mencionó en párrafos anteriores, el logro de los objetivos en el tiempo establecido inicialmente.

III.11. ACCIONES POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO



FIGURA N°3.13: ACCIONES POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO
Fuente: Elaboración propia

“Para lograr grandes cosas, no solamente debemos actuar sino también soñar; no solamente planear sino también creer”, Anatole France plasma en esta hermosa frase los componentes que conducen a la victoria. Previo a la consolidación del cambio, el líder o equipo de colaboradores guías del proceso deben de formular todas las acciones y políticas formales de la organización que contribuyan al reforzamiento y mantenimiento del modelo o estado deseado. Dentro de la muestra seleccionada se listan las siguientes actividades de control y seguimiento:

- ⇒ En un alto porcentaje de la muestra se realizó un constante monitoreo y empleo de herramientas financieras, reflejando una evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios de la implementación y la comprobación de su efectividad. Sobresale el accionar de la corporación dedicada a la venta y distribución de bebidas, la cual logró detectar las deficiencias de la estrategia, una vez que esta fue implementada, producto de un adecuado seguimiento y control, replanteando el plan de acción y subsanando los desaciertos.
- ⇒ En dos de las organizaciones del sector de servicios se concedió a la Gerencia de Recursos Humanos la responsabilidad de conducir y reorientar al capital humano una vez que el proceso de cambio culminara.
- ⇒ Se distingue el accionar de una de las entidades financieras, la cual fortaleció el sistema de evaluación para el ingreso de nuevos personeros, conservando el alto nivel de calidad e idoneidad logrado en su personal.

Conforme se intensifique el ritmo de cambio, la voluntad y el continuo aprendizaje se convertirán en elementos centrales, a través de los cuales se incrementan los niveles de habilidad y conocimiento, dando origen a una prodigiosa capacidad para enfrentar una economía global cada vez más compleja.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

⇒ A lo largo del estudio efectuado en compañías con procesos de cambio muy diversos, como lo fueron adquisiciones, cierres, reestructuraciones, estrategias de negocios e integración de nuevas plataformas tecnológicas; se pudo constatar que las organizaciones están preparadas para rediseñar sus planes de negocio y medir cuidadosamente las variables del entorno que pueden afectar significativamente su estructura y por ende sus utilidades netas.

Sin embargo, conforme se avanzó en la investigación también fue muy clara la evidencia de que las organizaciones no están educadas ni concientizadas del rol fundamental del factor humano en todo cambio organizacional. Por el contrario, en la mayoría de los casos, se incorporan especialistas del Área de Recursos Humanos cuando las estrategias empresariales ya están proyectadas en casi su totalidad y prontas a implementarse.

⇒ SENSIBILIZACIÓN

Su objetivo es proporcionar a los actores de la transformación, un mayor conocimiento, conciencia y comprensión de los procesos de cambio, produciendo percepciones propias más realistas, una mayor cohesión del grupo y una reducción de los conflictos interpersonales; dando como resultado una mejor integración y compromiso entre el individuo y la organización. En casi la totalidad de las organizaciones analizadas en esta investigación, se pudo constatar, que éste método disminuyó la ansiedad e incertidumbre producida, y creó una mayor disposición del personal durante la etapa de implementación. Sin embargo, a raíz de la naturaleza vertiginosa de algunos casos, no fue posible arraigar dicha técnica como uno de los puntos centrales que facilitarían el proceso de cambio.

⇒ COMUNICACIÓN

La comunicación como aspecto medular de toda gestión de cambio no fue la excepción en los casos objeto de estudio. Es ya sabido que comunicar con transparencia y continuidad las acciones a seguir y los resultados obtenidos paulatinamente, garantiza el alcance de objetivos definidos en este sentido. En dos de las compañías analizadas este elemento fue tratado de forma adecuada siguiendo un plan integrado y minucioso de las situaciones a comunicar y los momentos oportunos para difundir información clave. No obstante, en una buena parte de las empresas estudiadas, el manejo inapropiado de esta variable afectó visiblemente la credibilidad y confianza en la organización y los líderes de cambio. Cada una de las incomparables experiencias derivadas del estudio, ratifican que la comunicación es primordial en todo proceso de cambio organizacional y que dependiendo de cómo se maneje cada una de las variables que conlleva, puede facilitar o entorpecer el logro de los objetivos propuestos.

⇒ MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Durante el desarrollo del presente estudio se vislumbró que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes y los elementos reforzadores suelen diferir significativamente en cada caso, presentando cada situación de cambio como única. La magnitud y alto nivel de complejidad propio de experiencias como el cierre, la absorción o reestructuración, restringe la libertad al momento de seleccionar las herramientas que contribuirán en la debida gestión del factor humano. Técnicas como la motivación parecieran estar ausentes durante todo el proceso, sin embargo su presencia y pleno desarrollo obedece a la singularidad de cada proceso de cambio. No obstante, los líderes de algunas organizaciones enseñaron con su ejemplo que sin importar lo inhumano que parezcan ser las directrices y determinaciones tomadas, siempre habrá cabida para manifestar gestos de gratitud, aliento y estima; tornándolas en realidades menos dolorosas y traumáticas.

Adicionalmente, del estudio se desprende que las personas más aptas para motivar al personal, es decir, las encargadas de transmitir y fomentar la buena voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la empresa, gestando creadores y arquitectos que en conjunto construirán una organización mejor, son los líderes, que se definen como la persona que:

- ⇒ tuvo siempre la actitud de enseñar algo nuevo cada día,
 - ⇒ compartió con sus colaboradores los éxitos, y los hizo partícipes de sus logros,
 - ⇒ fue sencillo y humilde en el trato hacia su personal,
 - ⇒ consideró los errores como oportunidades de aprendizaje,
 - ⇒ nunca estuvo ausente ni lejos en los momentos difíciles y
 - ⇒ sirvió de modelo y ejemplo a imitar.
- ⇒ El cambio es un elemento inherente a la naturaleza de las organizaciones, así como de la vida del ser humano; el cual no debe considerarse como un proceso transitorio, sino como una constante que contribuye con la evolución y desarrollo del mundo. Un aspecto delicado y de gran trascendencia en todo proceso de cambio organizacional es el capital humano, producto de su participación activa, dedicación y entrega se cristalizan los planes y estrategias diseñados por los altos directivos y líderes, siendo los responsables de que el cambio se ejecute y se obtengan los resultados esperados, es decir, ante la ausencia del recurso humano el cambio no es posible. La presencia del ser humano en dichos procesos, representa un foco latente de resistencia, debido a que el cambio implica una ruptura del estado de “confort” o equilibrio. Sin embargo, la importancia de estas fuerzas que se resisten al cambio no se centra en si están presentes o no durante el proceso, sino la forma en que se maneja dicho elemento, el cual podrá favorecer la rapidez del proceso o por el contrario lo tornará más lento, trayendo consigo un sinnúmero de conflictos. En síntesis, el éxito de que una transformación se implemente adecuadamente radica no en evitar la resistencia, sino en saber como manejarla, de tal manera que el cambio sea percibido como una oportunidad y no como una amenaza.

- ⇒ Intentos sistemáticos por rediseñar una organización, para que la misma pueda adaptarse a los cambios significativos del ambiente y alcanzar nuevas metas, se disipan y ahogan en el camino producto de entre otros factores la ausencia de acciones y políticas formales de la organización que contribuyan al reforzamiento y mantenimiento del modelo o estado deseado. Cambios planeados a nivel de estructura, tecnología y personas deben de ser evaluados y monitoreados al momento de concluir su implementación, aflorando en la evaluación los aciertos y desaciertos del proceso, y enmendando las equivocaciones y sus implicaciones. Las organizaciones involucradas en la presente investigación, confirmaron la trascendencia de realizar un apropiado control, con el objetivo de que los cambios implementados perduren e inculcar una cultura de aprendizaje continuo en la cual se avive la habilidad de adoptar con mayor rapidez y efectividad los cambios inherentes al entorno.
- ⇒ Desde el inicio del estudio se generó un paradigma, el cual consistía en que se iban a encontrar grandes diferencias en lo que respecta a la administración del cambio entre empresas del sector público y el sector privado. Sin embargo, conforme se avanzó en la investigación se rompió con el esquema de este pensamiento y reveló que no existe brecha alguna en el conocimiento del cambio como una constante y en su adecuada gestión. En ambos sectores se identificaron situaciones donde se estructuraron e implementaron estrategias fundamentadas en análisis exhaustivos e inclinadas visiblemente hacia el factor humano, garantizando de antemano la conquista de los objetivos planteados y los resultados estimados sin mayores imprevistos. No obstante, también se evidenciaron casos en los cuales las estrategias no consideraron como uno de los pilares elementales el recurso humano y por ende la huella que dejó este proceso en las personas ha sido profunda, y poco enriquecedora.

- ⇒ Tal como se indicó en el capítulo III, y haciendo referencia al gráfico N°3.9, sólo un 22% de la muestra consideró la integración del recurso humano durante las distintas etapas de la estrategia de cambio, ocasionando en las organizaciones que conforman el porcentaje restante consecuencias negativas perceptibles a nivel humano, tales como la frustración, desmotivación, furia, amenazas, deterioradas relaciones interpersonales; las cuales provocaron considerables coyunturas en el clima organizacional.

- ⇒ Finalmente se desprende de las experiencias analizadas que los principales factores que facilitaron los procesos de transformación fueron: tener una clara estrategia, comunicarla de forma constante, abierta y transparente; y procurando una rápida implementación de la misma. Por otro lado el factor primordial que dificultó los procesos fue el desconocimiento y la falta de planificación a la hora de afrontar y manejar la resistencia al cambio por parte de cada individuo.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

V.1. MODELO DE LAS SEIS ACCIONES CLAVE

Al concluir la investigación se recomienda una estructura común, la cual se comprobó que orienta y facilita los procesos de cambio exitosos. Dicho modelo consta de seis acciones clave:

- ⇒ A través de un diagnóstico inicial, obtener una apreciación objetiva de los factores internos y externos que rodean a la organización.
- ⇒ Trazar un plan de acción que: defina una clara visión, establezca por qué la necesidad de cambiar y cómo se va a implementar la estrategia.
- ⇒ Generar el compromiso de los líderes e instaurar sus roles de participación durante las diferentes etapas. Con el propósito de forjar un compromiso por parte de los líderes, en primera instancia se debe conocer y asimilar las razones que motivan al cambio, y sostener una fuerte convicción de que a través del mismo se edificará un mejor futuro para la organización. En segunda instancia, se debe de proyectar a los líderes los beneficios reales, concretos y personales que se obtendrán una vez que este sea implementado. Finalmente, estimular en ellos la confianza necesaria, que los haga sentir capaces de manejar el cambio, sin fracasar.
- ⇒ Diseñar e implementar planes efectivos de comunicación, tomando en cuenta técnicas sencillas como el uso de material audiovisual con mensajes relevantes al proceso de transformación, boletines, mensajes por la intranet, foros múltiples en los cuales se propicie la interacción y por supuesto repetir constantemente el mensaje para lograr efectos perdurables en el largo plazo y posicionar la estrategia de cambio en la mente de los colaboradores. Esta herramienta bien dirigida, contribuye a que las preocupaciones y miedos de los empleados den progresivamente pasos a un claro apoyo al cambio y a una mejora en su desempeño.

- ⇒ Facilitar la integración del personal a los procesos de cambio para contrarrestar los efectos de la resistencia, e incrementar las decisiones trascendentales mediante una retroalimentación en doble vía.
- ⇒ A través de técnicas de control y seguimiento, evaluar la efectividad de los procesos implementados y aplicar las acciones correctivas.

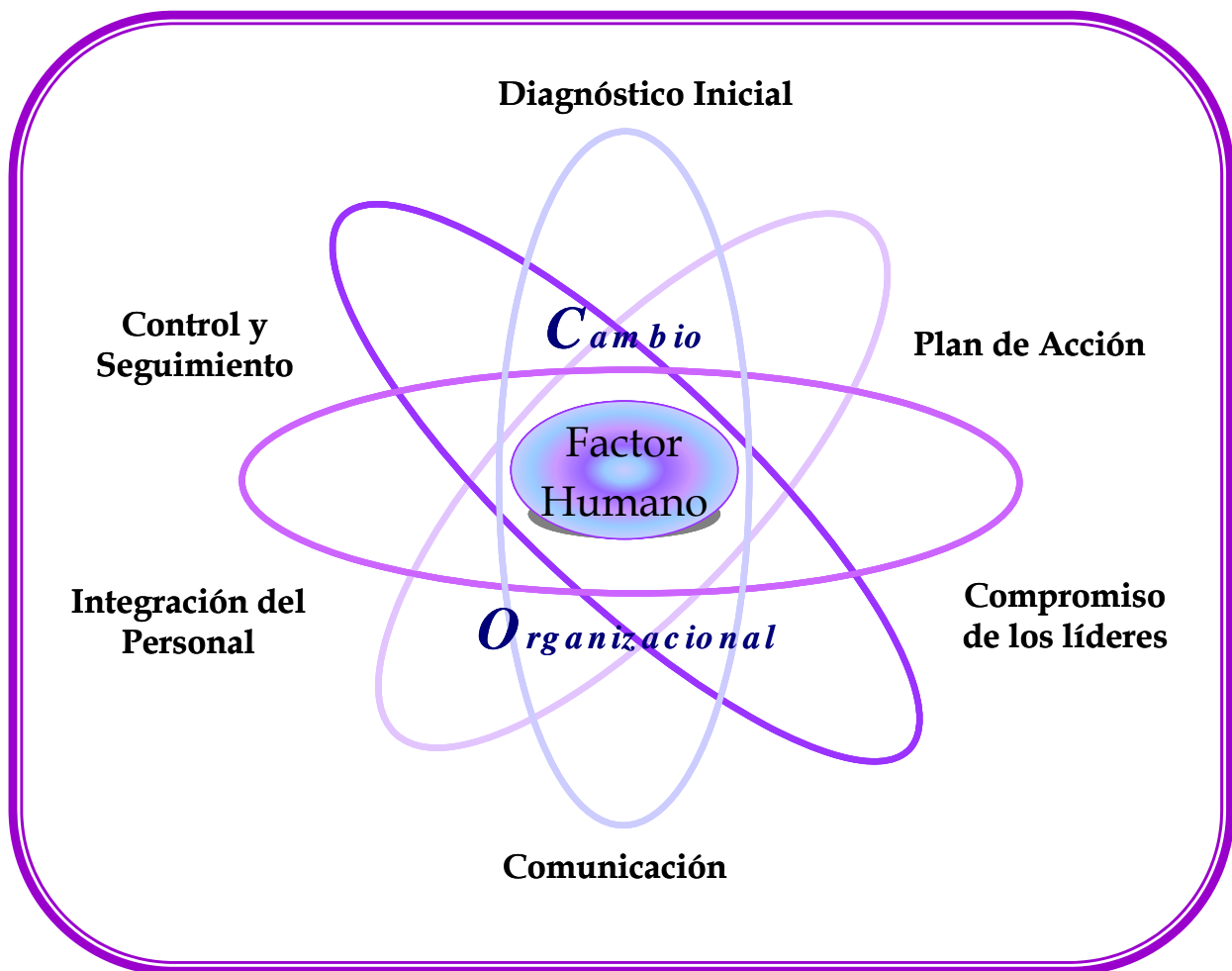


FIGURA N°5.14: MODELO DE LAS SEIS ACCIONES CLAVE
 Fuente: Elaboración propia

V.2. CONSEJOS PARA VENCER LA RESISTENCIA DE LOS EMPLEADOS Y FACILITAR EL CAMBIO

Luego de realizar el estudio, se recomiendan los siguientes aspectos para vencer la resistencia al cambio. Cabe señalar, que estos seis aspectos fueron relevantes para el éxito de las estrategias de cambio implementadas por las organizaciones que los adoptaron como parte de su gestión de transformación.

⇒ RECONOCER LA NECESIDAD PARA CAMBIAR

Si se desea que la gente cambie, se tiene que despertar una necesidad para ello, y esto se logra compartiendo con ellos las razones que han generado la necesidad de cambio, es decir, explicar los motivos más relevantes por los cuales la estructura organizacional actual no funciona y es imperioso realizar ajustes; en ocasiones de gran magnitud, así mismo participar al personal los objetivos que se esperan alcanzar con la transformación prevista, y adicionalmente demostrar que se conoce el rumbo a seguir, generando algunos resultados positivos al principio del proceso de cambio.

⇒ CREAR UNA VISIÓN CLARA Y CONVINCENTE

Es de suma importancia dirigir los esfuerzos, alinear las actividades e inspirar a la gente a actuar, ya que si no se sabe perfectamente a dónde se quiere llevar a la compañía, mejor no intentar llevarla a ningún sitio.

⇒ BUSCAR RESULTADOS POSITIVOS Y PRODUCIR ÉXITOS TEMPRANOS

Los programas de cambio que tienen éxito empiezan por los resultados claros, tangibles y esenciales, y cuanto antes ocurran éstos, mejor; ya que en la medida que estos pequeños logros se vayan visualizando, el personal tendrá una mayor confianza en el proceso, y asimilará poco a poco que es necesario y realizable.

⇒ **COMUNICAR CONSTANTEMENTE Y DURANTE TODAS LAS ETAPAS**

La falta de comunicación e información, o el suministro de éstas de forma inadecuada, es una de las razones principales por las que fracasan los esfuerzos.

⇒ **INSTAURAR UNA COALICIÓN GUÍA, FORTALECIDA Y COMPROMETIDA EN LA QUE ESTÉN INCLUIDOS ALTOS DIRECTIVOS**

Para implementar un cambio satisfactoriamente se necesita un equipo de directivos que promuevan el proceso, que puedan coadyuvar a los líderes de la organización a expresar claramente la visión, a comunicarla, a eliminar barreras, a generar éxitos tempranos, a conformar equipos de trabajo y a introducir nuevas orientaciones en la cultura corporativa.

⇒ **CONSIDERAR E INTEGRAR SUGERENCIAS DE DISTINTOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**

La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia individual y colectiva dentro de los procesos de cambio organizacionales. Aquellos miembros que colaboran en la toma de decisiones se convierten en trabajadores activos, conscientes, e inclinados a mejorar el sistema en que viven y laboran.

V.3. ACCIONES DE REFORZAMIENTO Y MANTENIMIENTO

De la mano de la planeación, dirección y organización de un proceso de cambio, se debe de considerar la etapa de control, como acciones y políticas formales y concretas de la empresa, las cuales favorecen la consolidación del estado o modelo deseado, entre las que se pueden citar:

- ⇒ El diseño de un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.

- ⇒ El diseño de un sistema de evaluación del desempeño, orientado a la resolución de problemas y mejoramiento de la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.
- ⇒ Una estructura plana, ágil y reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- ⇒ Organizaciones que velen por generar condiciones en las cuales se promueva un aprendizaje continuo, debido a que el aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.
- ⇒ Líderes poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

V.4. PAPEL DEL FACTOR HUMANO EN EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE CAMBIO

Dado que en el factor humano de las organizaciones se centra el eje primordial de esta investigación, se considera de suma relevancia señalar aspectos que inciden directamente en las variables y el manejo del recurso más imprescindible e invaluable en cualquier compañía: las personas que la integran.

- ⇒ No importa lo apremiante e imprevisto que se presente un cambio, el manejo del factor humano siempre será la clave del éxito. Durante el proceso psicológico que atraviesan las personas para adoptar la nueva estructura organizacional, suele suceder que la gente se siente confundida entre la situación actual y la situación deseada; el panorama no se tiene claro y emergen trabas, dudas y desventajas relacionadas con el cambio y los prejuicios personales que la nueva estrategia puede acarrear: pérdida de status, duplicidad de funciones, autocuestionamientos acerca de su capacidad, entre otros. Si estas reacciones no son escuchadas y acompañadas de soluciones inmediatas y certeras de seguro dificultarán el camino hacia los objetivos formulados.

Las empresas como organizaciones de personas están en la obligación de fijar una estrategia que garantice el progreso y a través de la cual se ejerza un dominio sobre las situaciones de cambio y los impactos trascendentales en el capital humano; preocupándose por conocer los comportamientos de los individuos y de esta manera afrontar y dirigir mejor el proceso, venciendo las resistencias que emerjan durante el mismo. El colaborador es el responsable y verdadero agente de cambio que permitirá y asegurará una efectiva gestión del cambio con alto grado de productividad.

- ⇒ Al finalizar la presente investigación se desea concientizar al Área de Recursos Humanos acerca del rol que deben ejercer dentro de las organizaciones, como socios estratégicos y agentes dinamizadores claves en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad; sintonizando la revolución tecnológica y organizativa con el conocimiento y capacidades de recurso humano. Las funciones de esta área deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y dirigidas hacia un objetivo común para garantizar que la compañía cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización. La misión que señala el camino de la Gerencia de Recursos Humanos es generar la capacidad de cambio y la formación de líderes que promuevan una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente.

- ⇒ Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, las cuales están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir cuales son las necesidades reales de cambio, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno, y de igual manera fomentar programas de sensibilización, con la finalidad de educar al personal para que internalicen la cultura organizacional, como una ventaja competitiva en la gestión gerencial.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. “**Administración: Ventaja competitiva**”, Editorial Mc Graw Hill, 4^a Edición, México, 2001.
2. Beckhard, Richard, Pritchard Wendy. “**Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total**” Guía para crear y dirigir el cambio, Grupo Editorial Norma, 2^{da} Edición, 1993.
3. Boyett, Joseph H., Boyett Jimmie T. “**Hablan los gurús**” Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Grupo Editorial Norma, 1^{era} Edición, Colombia, 1999.
4. Brandt, David, Kriegel Robert. “**De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas**” Estrategias rompeparadigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio, Grupo Editorial Norma, 2^{da} Edición, México, Agosto 1997.
5. Chiavenato, Idalberto. “**Gestión del Capital Humano**”, Editorial Mc Graw Hill, 2^{da} Edición, Colombia, 2002.
6. Davis, Keith, Werther, William B, Jr. “**Administración de Personal y Recursos Humanos**”. Editorial Mc Graw Hill, 5^{ta} Edición, México, julio 2000.
7. Firth, David. “**Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio**”, Editorial Mc Graw Hill, 2^{da} Edición, Colombia, 2000.
8. Gómez, Mejía Luis R, Balkin, David B, Cardy, Robert L. “**Dirección y Gestión de Recursos Humanos**”, Prentice Hall, 3^a Edición, España, 2001.
9. Gratton, Linda. “**Estrategias de capital Humano**”, Prentice Hall, 2^{da} Edición, España, 2001.
10. Heskett, James L, Kotter, John P. “**Cultura de empresa y Rentabilidad**” Ediciones Díaz de Santos, 1^{era} Edición, España, 1995.
11. Kotter, John P. “**El líder del Cambio**”, Editorial Mc Graw Hill, 2^{da} Edición, México, Agosto 2000.
12. Quinn, Robert E. “**Sabiduría para el Cambio**”, Prentice Hall, 2^{da} Edición, México, 1997.
13. Robbins, Stephen P. “**Comportamiento Organizacional**”, Prentice Hall, 8^{va} Edición, México 1999.

14. Ronco Emilio, Payeras Roan. “**El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento**”, Prentice Hall, 2^{da} Edición, España, 2002.
15. Stoner James A, Freeman R. Edward, Gilbert, Daniel. “**Administración**”, Prentice Hall, 6^{ta} Edición, México, 1996.
16. Ulrich, Dave, Losey Michael R, Lake Gerry. “**El futuro de la Dirección de Recursos Humanos**”, Ediciones Gestión 2000, 1^{era} Edición, España, 1997.
17. Andersen, Arthur. “**Prácticas de gerencia del siglo XXI**”, Editorial La Palma. España. 1998.
18. Autor desconocido. “**Arquitectura del cambio organizacional**”, www.sht.com.ar/archivo/Management/arquitectura3.htm, No indica año.
19. Autor desconocido. “**Cambio organizacional**”, www.monografias.com/trabajos13/cborgdef, No indica año.
20. Autor desconocido. “**Cambio organizacional**”, www.inter-management.com/pag-camb_organz.htm, No indica año.
21. Burcet, Josep. “**Gestionar el cambio es gestionar emociones**”, www.burcet.net/gestion_cambio, 2005.
22. Drucker, Peter F. “**Qué hace eficaz a un ejecutivo**”, www.hbral.com, 2004.
23. Wheatley, Margaret J. “**Cómo llevar a cabo el cambio organizacional**”, www.margaretwheatley.com, 2004.

CAPÍTULO VI

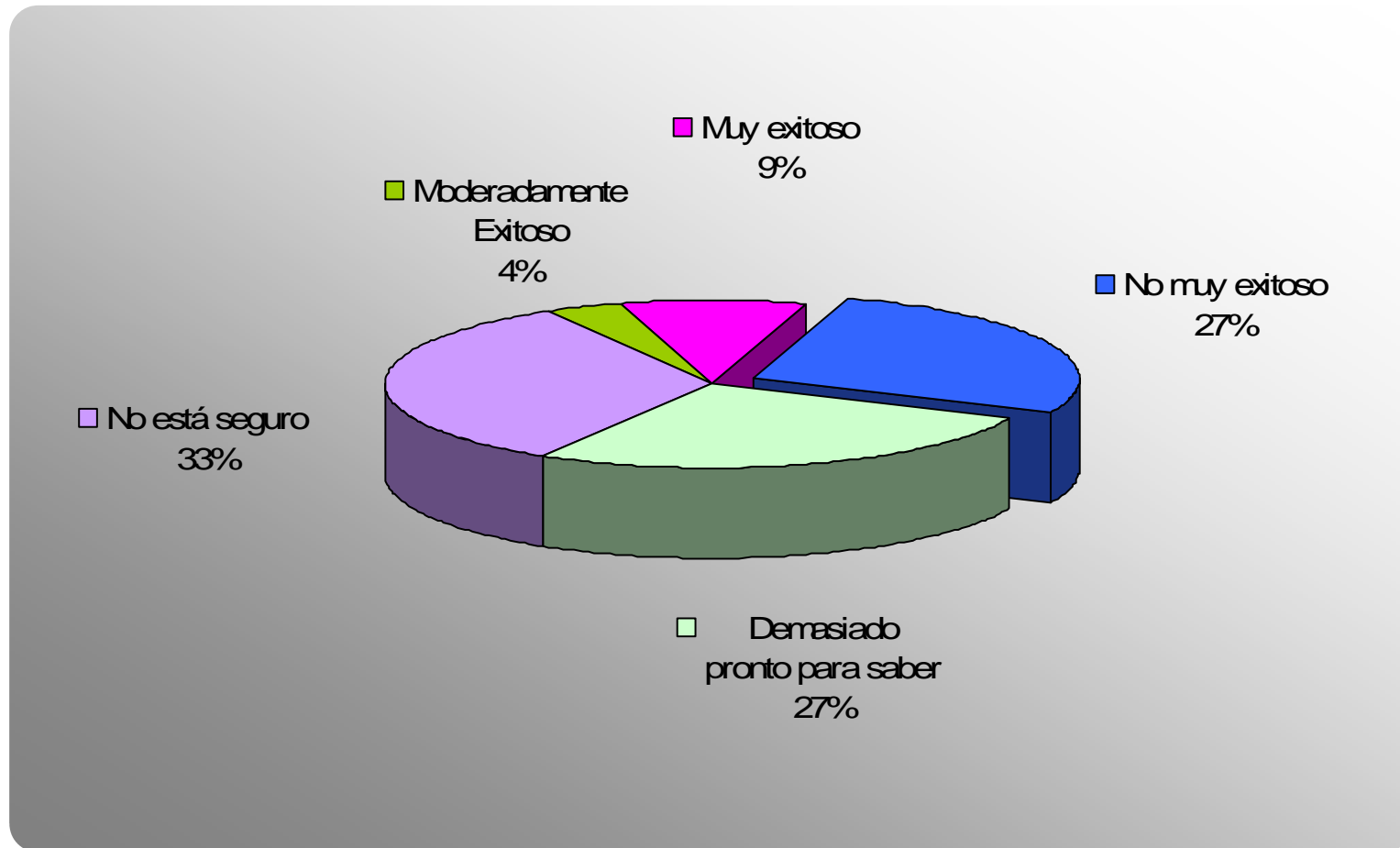
ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO

1. ¿Podría contarnos brevemente a que se dedica su organización?
2. Nos gustaría conocer en términos generales, la situación de cambio de la cual usted fue partícipe.
3. Descríbanos la estrategia de cambio a la cual fue sujeta su organización.
4. Antes de iniciar el proceso de cambio, se tenían claros los objetivos del mismo.
5. De igual forma, en esta etapa inicial de análisis, ¿se tenían claros los resultados que se esperaban después de la transición de cambio?
6. ¿Quién lideró el proceso de cambio y porqué?, (Quién lo patrocinó?)
7. Cuáles fueron las características predominantes que se consideraron al momento de conformar el grupo que dirigió el cambio?
8. ¿Qué medios se utilizaron para comunicar la estrategia de cambio a seguir?, ¿Cuáles fueron las reacciones de la gente?
9. ¿Qué consideraciones se tomaron en cuenta para transmitir al equipo y posteriormente al resto de la organización, ese fuerte sentimiento de urgencia que es necesario para liderar un proceso de cambio?
10. ¿Se realizó un diagnóstico previo a la implementación del proceso de cambio? Si su respuesta es sí / ¿Podría comentarnos que aspectos se tomaron en cuenta para su aplicación? / Si su respuesta es no / ¿Cómo se planificó la estrategia a seguir y con base en que información?
11. ¿Cómo sensibilizó al personal frente al cambio?
12. ¿Qué participación tuvo el personal en el proceso, tanto de implementación como de toma de decisiones?
13. ¿Se diseñó alguna técnica para motivar e integrar al personal en el proceso de cambio?
14. ¿Cuáles factores estima que son claves para lograr la integración del recurso humano?

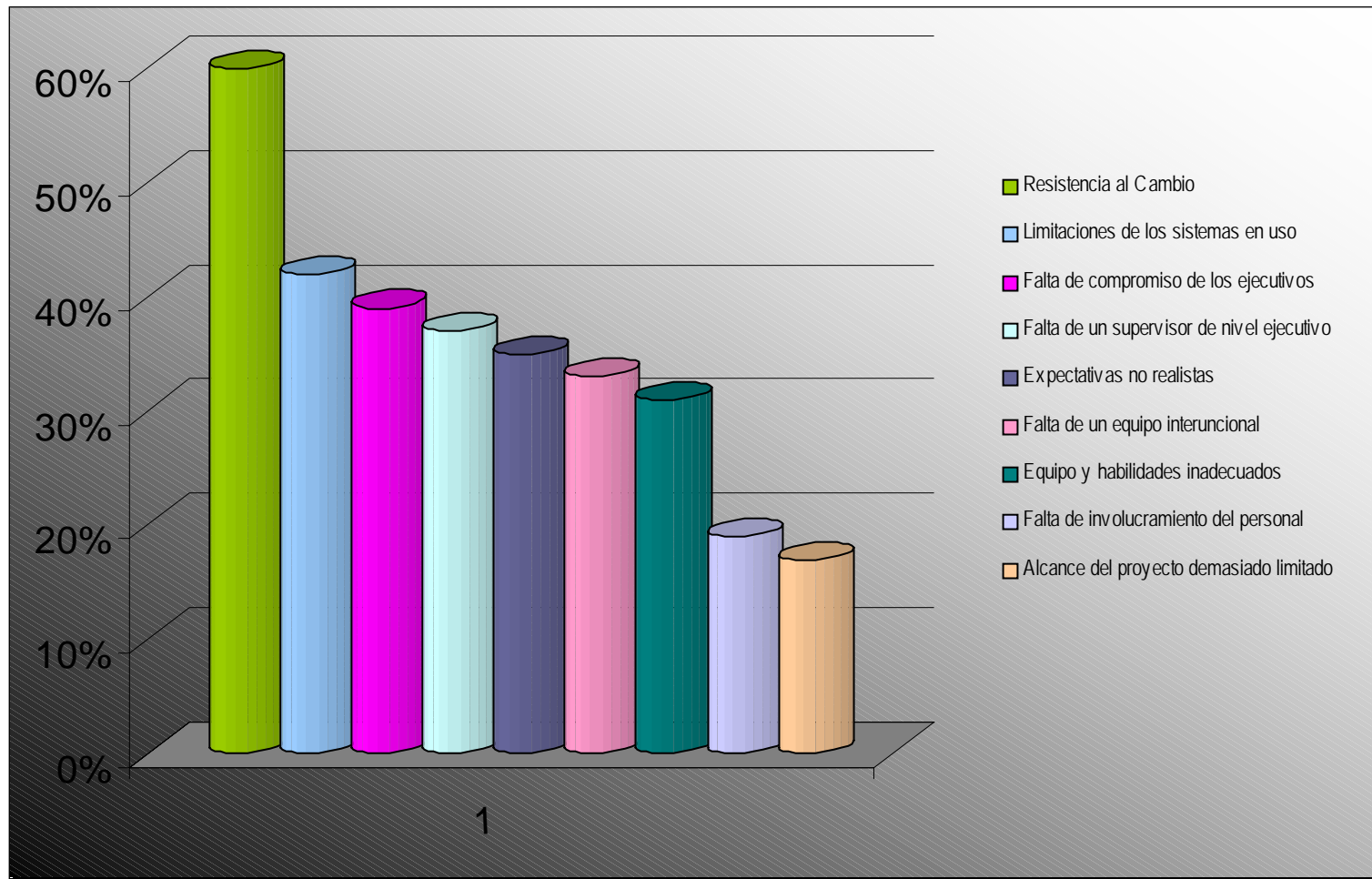
15. ¿Podría mencionarnos que tipo de barreras se presentaron durante el proceso de implementación?, ¿Qué hizo?, (fue necesario redireccionar la estrategia).
16. Producto de la experiencia de la organización ¿Cómo valora la resistencia al cambio? ¿Qué tácticas se utilizaron para enfrentar esta resistencia?
17. ¿Qué sucedió después de implementar el cambio? / ¿Realizaron actividades de seguimiento y control luego de la implementación?

ANEXO 2
GRÁFICO N°6.15: LOS RESULTADOS DEL CAMBIO



Fuente: Aethur Andersen (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial la Palma. España

ANEXO 3
GRÁFICO N°6.16: LAS CAUSAS DE LOS FRACASOS



Fuente: Aethur Andersen (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial la Palma. España