

Resistencia al cambio en organizaciones modernas

Opposition to change in Modern Organizations

María Esperanza López Duque, Luz Estella Restrepo de Ocampo, Gloria Lucia López Velásquez

Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia

sanza@utp.edu.co

luzrestrepo@utp.edu.co

sori@utp.edu.co

Resumen — El presente artículo se fundamenta en la mirada del ser humano como pilar de todos los cambios al interior de la organización; considera como los procesos de cambio se inician con el cambio personal, y como las organizaciones modernas son conscientes de ello.

Señala la necesidad de comprender los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se requiere contar con herramientas para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes.

Palabras clave — Actitud, Cambio, Organización, Proceso, Resistencia.

Abstract — This article is based on the sight of the human being as a pillar of all changes within the organization; it considers how change processes are started with personal change, and how modern organizations are aware of it. Show the need to understand the processes that people live under constant change, as well it is necessary have the tools required to establish the criteria for implantation and reduction of barriers that interfere with their acceptance, making important contributions in the area of attitudes measurement and change.

Key Word — Attitude, Change, Organization, Process, Opposition

I. INTRODUCCIÓN

Estamos en el umbral de una revolución global, la cual repercute en dramáticos cambios fundamentalmente en los trabajos, los negocios, la administración y la estructura de las organizaciones.

Existen presiones, sumamente importantes, que enfrentan las empresas para el cambio. Ellas son:

a) Globalización de los mercados. Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. Cada vez más los principales participantes de la economía del mundo son empresas internacionales o

multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar y, a su vez, internacionalizar las operaciones. Existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones.

b) La difusión de la tecnología de la información y de las redes sociales. Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. La tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.

c) Los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones. La fuerza de trabajo está cada vez más educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, afectan las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.

Aunque todas estas organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo en forma armónica y eficiente, pues generalmente se generan grandes resistencias hacia ellos.

Con estas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta que genere transformación. Es un imperativo contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes que tengan presente que lo que realmente existe son las personas.

II. CONTENIDO

A. El cambio y la resistencia:

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

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (León, 2002).

En medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se hace necesario buscar herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes. Entendiéndose por actitud una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones.

La teoría de la actitud (Gibson y cols., 1994), propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y estas determinan los tres componentes anteriores; existiendo una variedad de reacciones psicológicas en los tres niveles de respuesta (cognitivo, fisiológico, comportamental) concomitantes al cambio y su concepción. Para Böhr (2001) estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionados con la gestión y administración del fenómeno.

Ahora bien, la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores). En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar (Hellriegel y cols., 1999).

Böhr (2001), señala que se deben prever las consecuencias de las reacciones ante el cambio, aun cuando parezcan inicialmente irracionales, para saber cómo evitar o reducirlas, ya que quienes trabajan promoviendo procesos de cambio han aprendido que, siempre que se alteran las condiciones de trabajo, los procedimientos, el entorno físico, o las costumbres laborales, las personas se comportan con suspicacia, esto significa que muestran un comportamiento resistente. Además se ha pensado

tradicionalmente que el cambio debería ser un evento que suceda de manera uniforme y mediante eventos discretizables. Sin embargo, la experiencia muestra que el proceso de cambio presenta una serie de peculiaridades, que deben ser tomadas en cuenta a tiempo de identificar, anticipar y encarar sus efectos sobre las personas (Dauphinais y cols., 1995).

Estamos en el umbral de una revolución global, la cual repercute en dramáticos cambios fundamentalmente en los trabajos, los negocios, la administración y la estructura de las organizaciones. Existen presiones, sumamente importantes, que enfrentan las empresas para el cambio. Ellas son:

1) Globalización de los mercados. Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. Cada vez más los principales participantes de la economía del mundo son empresas internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar y, a su vez, internacionalizar las operaciones. Existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones.

2) La difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación. Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. La tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.

3) Los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones. La fuerza de trabajo está cada vez más educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, afectan las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.

Aunque todas estas organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo en forma armónica y eficiente, pues generalmente se generan grandes resistencias hacia ellos.

B. Enfoques del cambio:

Existen dos enfoques a tenerse en cuenta a la hora de hablar acerca del cambio, estos son:

Enfoque sistémico: proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. El modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

La variable de la gente se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales, personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, etc.

La variable de la cultura refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la organización.

La variable de la tarea incluye la naturaleza del trabajo en sí. La variable de la tecnología abarca los métodos y técnicas de solución de problemas y la aplicación de conocimiento a diversos procesos organizacionales. La variable del diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.

La variable estrategia abarca el proceso de planeación de la organización.

Una ventaja de este enfoque de sistemas es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en las relaciones mutuas que se dan entre estas seis variables. El enfoque de sistemas afirma que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda.

La perspectiva de **contingencia** no reconoce un enfoque único y aislado del cambio, sino que mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias. Esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo.

Por lo tanto, un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:

- Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio.
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio. Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el status quo y el riesgo personal percibido de cambiarlo.
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio
- Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

Teniendo en cuenta que la magnitud de un equipo es mucho menor a la de una organización toda, este enfoque resulta aplicable debido a que en un grupo reducido es más fácil la recopilación de datos e información para el correcto

diseño de un diagnóstico y una posterior estrategia de cambio. Esa misma información puede ser compartida por todos los miembros del equipo y también se facilita la determinación de la capacidad para el cambio del equipo.

C. Etapas del Proceso Estratégico de Cambio.

Teniendo en cuenta las teorías anteriormente desarrolladas (Teoría de Sistemas y Teorías de la Perspectiva de Contingencia) se debe concluir que el cambio debe planearse en una serie de fases, acciones y estrategias que resulten del análisis profundo del sistema total.

Un cambio planeado en una organización es el conjunto de actividades de cambio intencionales y orientadas a las metas.

Las etapas del proceso estratégico de cambio son las siguientes:

Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio:

Requiere la conjunción de percepción y poder sintetizados en el líder que asume su rol de innovador estratégico. El N° 1 efectivo, el que quiere y puede. El proceso empieza en el momento en que las intuiciones, los datos y las señales que muestran la necesidad de un cambio se compaginan entre sí e inclinan decisivamente la balanza. La decisión del cambio se toma siempre en soledad; antes y después de la íntima decisión el proceso suele ser grupal. Pero el punto de inflexión es personal y pasa por el conductor con poder y convicción para realizar el cambio.

Los focos en la dinámica del proceso son tres: **Percepción, poder y realismo.**

La percepción es una sensación interior, una impresión materializada en nuestros sentidos ante estímulo exterior que nos hace ver de pronto algo que ante el momento anterior no teníamos claro.

El conocimiento se entrelaza con la percepción. No es necesario que el conocimiento específico este concentrado en él que promueve la ruptura, sino que el rol del líder es el del orquestador que sabe a quien recurrir y donde preguntar.

El poder es el ingrediente decisivo de la ruptura que, en conjunción con la percepción y el realismo permite generar la dinámica del proceso.

Poder sin percepción del cambio no produce ruptura y la percepción sin poder no puede materializarse. El realismo permite ubicarse en la situación actual y proyectarse hacia el escenario más probable, previendo razonablemente los escenarios alternativos.

Las claves competitivas de esta etapa son los paradigmas, los cambios externos e internos y los impactos presentes y probables de dichos cambios en la organización.

Los paradigmas son los supuestos, las visiones, los modelos que, conscientemente o no, tenemos en cuenta en el momento del análisis y la toma de decisiones.

Fuerzas internas y externas:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede se denominan Cambios Genéricos.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

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

Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, se puede posicionar en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

III. EL proceso de cambio organizacional.

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El cuarto concepto, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

IV. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

"...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...". Douglas Smith

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla?

Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

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

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- **el tipo de cultura organizacional** que castiga excesivamente el error;
- **la falta de capacidad individual**, que limita el accionar concreto;
- **las dificultades para el trabajo en equipo**, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;

- **la percepción de la falta de recursos**, ya sea en medios económicos o humanos;
- **la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.** Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

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

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

- **el desacuerdo.** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **la incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **la pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **la necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

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

V. EL PROCESO DE CAMBIO DESDE EL PUNTO DE VISTA PERSONAL.

De acuerdo con lo que 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.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de 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 tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:
- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
- Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloques" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La zona neutral

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: (i) proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la

energía se utilice lo más productivamente posible; (ii) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hace sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad;
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos;
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.

Se pierde foco

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones
- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

El nuevo inicio

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos.

Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

VI. Una estructura para facilitar procesos de cambio

Seis acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la organización en forma integrada
6. Medir el Performance

La necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo.

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

VII. El modelo de los ocho factores

Este modelo comprende ocho factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional.

- **Necesidad sentida.** La existencia de tensión o malestar internos –o sea, una necesidad sentida- es una condición previa para el cambio de sistemas humanos a cualquier nivel de análisis (intrapersonal, interpersonal, organizacional). Cuando no existe malestar, no hay problema; donde no hay problema, no hay acción. Resulta claro que el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos o soluciones opcionales. Ante la ausencia de una necesidad sentida, los miembros de la organización deben ser informados acerca de los problemas existentes, y deben hacerse resaltar los costos de no cambiar. Además, si es posible, se puede ejercer mayor presión para el cambio partiendo de fuentes externas. Inicialmente, los cambios deben centrarse en torno de problemas y deficiencias visibles, las que son evidentes para casi todos los que participan en la organización. Es importante que la necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio.
- **Apoyo visible de la alta dirección.** Pocas ideas son aceptadas tan ampliamente como la noción de que el apoyo visible de la dirección general es fundamental para la consecución exitosa del cambio planeado. El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la organización en que un cambio propuesto será exitoso. El apoyo visible de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que cunde en los mandos medios de muchas organizaciones. Los mandos medios reciben a menudo los cambios propuestos con precaución, pasividad y escepticismo. La dirección general debe proporcionar el apoyo entusiasta y el compromiso necesario para nutrir un esfuerzo incipiente de cambio. Para que un programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con hechos. Un programa de cambio necesita como patrocinadores a los gerentes de aquellos departamentos que se vean más directamente afectados.
- **Clarificación gradual.** Los cambios organizacionales amenazan la naturaleza, y aun la existencia, de un intercambio del empleado con la organización. En consecuencia, al oír hablar de un cambio inminente, es probable que la persona considere en qué forma afectará dicho cambio a su situación laboral (y no laboral). La cuestión fundamental para los miembros de la organización es "*¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?*". Por supuesto, es probable que venga a la mente de la persona

un número casi ilimitado de preguntas específicas: si se necesitarán nuevas capacidades y, de ser así, qué cantidad de tiempo y energía se precisará para adquirirlas; si afectará el cambio las perspectivas de ascenso del supervisor; si se verá alterada la influencia o la composición del grupo de trabajo de la persona; y así sucesivamente. En vista de los numerosos interrogantes que los empleados desearán que se les resuelvan, los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.

- **Instrumentación y apoyo.** Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Para ello es esencial proporcionar instrucción o capacitación formal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente; así se le suministrará más tiempo e indulgencia al tiempo que aprende y se amolda a los nuevos requerimientos. Los directivos también pueden proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los sentimientos de un empleado, y siendo paciente. Tales acciones permiten que algunos problemas aparentemente grandes se disipen con el paso del tiempo. La introducción gradual de los cambios contribuye a facilitar la aceptación. "*Cambio masivo, ansiedad masiva, resistencia masiva*". Por lo tanto, los directivos deben intentar introducir los cambios por etapas, maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.
- **Modificación de los subsistemas componentes.** Las organizaciones son sistemas que tienden al equilibrio. Los mecanismos de adaptación y conservación tienden a producir que se "borren" los pequeños cambios, produciendo un estado constante. Más aún, la inercia suele persistir aun si las prácticas del pasado no han demostrado ser particularmente exitosas. Algunas veces las organizaciones se ven atrapadas en sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; irónicamente, las soluciones inefectivas son las seguidas más estrechamente en tiempo de adversidad. En otras palabras, las organizaciones se comportan con frecuencia en forma neurótica. Se deduce conceptualmente, que es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno sólo. De tal modo, en la medida en que ocurran los cambios apropiados en cuanto a las características organizacionales, laborales e individuales, es más probable que los cambios

demuestren ser efectivos. En un sentido más amplio, los programas de cambio que modifican sólo características estructurales (organizacionales) o sólo características tecnológicas (laborales) son generalmente menos efectivos que los que modifican tanto la estructura como la tecnología.

- **Aumento de la autoestima.** Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados. Puede afectarse la autoestima de los empleados por la forma en que se introduce el cambio.
- **Participación.** La participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.
- **Presentación de los beneficios del intercambio.** Los miembros de las organizaciones son muy sensibles a las posibles consecuencias adversas que provienen de los cambios. A veces, es por tal motivo necesario que los gerentes proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos. Resulta claro que la presentación de los beneficios del intercambio es particularmente apropiada cuando vaya a haber una pérdida significativa (de cualquier clase) para los empleados como producto de un cambio y cuando los empleados tienen el poder para impedir o evitar que el cambio tenga éxito. Sin embargo, aunque el uso de "endulzadores" es una forma fácil de reducir la resistencia, puede ser sumamente costoso: "Una vez que un gerente deja ver que él negociará para evitar una resistencia mayor, él mismo se abre a la probabilidad de un chantaje".

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.
2. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para

sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

3. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

4. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores.

5. Es importante estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común.

6. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

REFERENCIAS

- [1] Andersen. *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. España: Editorial La Palma. 1998.
- [2] Furham. *Psicología Organizacional El comportamiento del Individuo en las organizaciones*. Oxford University Press - Alfa y Omega grupo editor, 2001.
- [3] S. P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. Decima edición. 2004
- [4] Chiavenato. *Gestión del talento Humano*. Mc Graw Hill. Tercera edición, 2008
- [5] Custer. *La mente en las relaciones humanas*. Editorial CECSA. 1996.
- [6] <http://www.monografias.com>
- [7] <http://pyme.com.mx>
- [8] Mclegan, P. *La Organización Capaz de Cambiar. Vol 57 Num 1*. 2003.
- [9] Reig, E., Jaula, I y Soto, E. *Gestión del cambio en las organizaciones*. México Ed Limusa. 2000.
- [10] Holgestts, R. y Altman, S. *Comportamiento en las Organizaciones*. México, Nueva Editorial interamericana S.A. de C. V. 1986.
- [11] Rodríguez, D. *Diagnóstico Organizacional*. México, Grupo Editor Alfa y Omega S.A. de C.V. 2001.
- [12] Penago, Miguel y Pérez Bravo, Manuel. *Aspectos Comportamentales del Cambio Organizacional*. Editorial Técnica,. Ed. Revisada 2007.