



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS  
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

## **Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio**

**Examen**

**Curso IN-76J**

**Innovación y Gestión de Negocios**

**Profesor: Sr. Eduardo Olguín M.**

**Alumno: Fernando Arenas A.**

**Fecha: 24 de Junio de 2005**

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	2
1. Metodologías clásicas de Gestión del Cambio .....	3
1.1. Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin (1946) .....	3
1.2. Investigación de la acción (Centro de Encuestas U. de Michigan) .....	5
1.3. Modelo de Hingins (1983) .....	7
1.4. Propuesta de Kotter.....	8
1.5. Siete dinámicas de cambio de Blanchard.....	12
2. Análisis Crítico de las metodologías expuestas. Alcances y limitaciones .....	14
3. Conclusiones .....	17

## 1. Metodologías clásicas de Gestión del Cambio

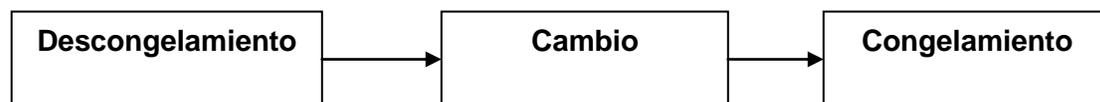
Existen varios autores de la materia administrativa que han aportado lo que debiera ser la estructura de un proceso de cambio, en esta investigación se consideran los siguientes:

- i. Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin
- ii. Investigación de la Acción
- iii. Propuesta de Higinis
- iv. Propuesta de Kotter
- v. Las siete dinámicas de Cambio (Ken Blanchard)

### 1.1. Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin (1946)

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio "casi estacionario". Para modificar ese estado casi estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.



#### **Descongelar:**

Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

#### **El cambio:**

Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

**Congelamiento:**

Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

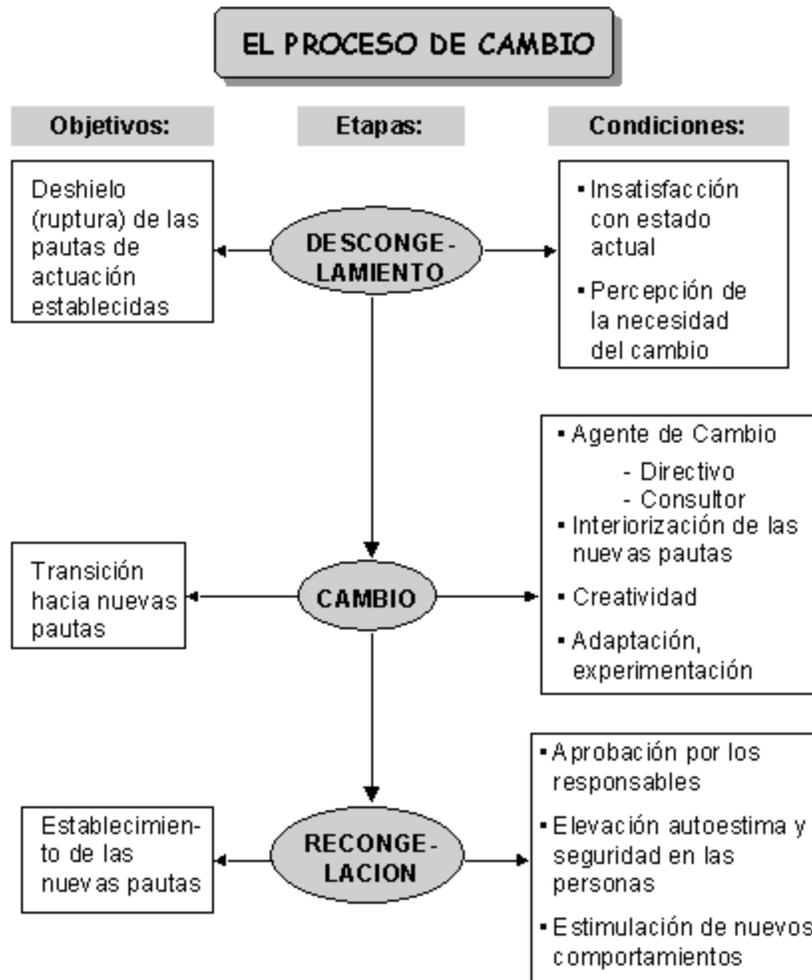
Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto puede traducirse en mayor eficiencia a corto plazo



## 1.2. Investigación de la acción (Centro de Encuestas U. de Michigan)

El método de Investigación de la Acción 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 método comprende 5 pasos que son:

- a) Diagnóstico
  - b) Análisis
  - c) Retroalimentación
  - d) Acción
  - e) Evaluación
- a) **DIAGNOSTICO**.-El agente de cambio 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.

- b) 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.
- c) RETROALIMENTACIÓN.- En este tercer paso es necesario compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio. Esto se realiza por que este método requiere un amplio involucramiento de las personas objeto del cambio, ya que la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cual es el problema y participar para crear la solución.
- d) ACCION.- En este momento del proceso, los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.
- e) EVALUACIÓN.-Aquí el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información inicial recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones antes y después del cambio, obteniendo con ello la perspectiva del elemento modificado.



La técnica de la investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios especiales para una organización:

- El problema es enfocado
- La resistencia al cambio se reduce.

El problema es enfocado

El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio.

### La resistencia al cambio se reduce.

Esto sucede debido al involucramiento intenso que tienen los empleados o personas inmersas en las circunstancias a cambiar, ya que estos al haber participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adopta un impulso propio. Los empleados y grupos que han estado involucrados se vuelven una fuente interna de presión sostenida para producir el cambio.

### **1.3. Modelo de Higings (1983)**

Nos señala cinco etapas asociadas al cambio planificado:

- a) **Diagnosticar:** Esta etapa significa el punto de partida y determina exactamente el cambio que se requiere, lo que se desea y la situación actual en la que se encuentra; el propósito básico de la etapa de diagnóstico es llegar a una clara comprensión de la necesidad o del problema sentido; considera la recopilación de datos y el análisis de los mismos, así como de las actividades y como éstas dependen de varios factores, como la naturaleza del problema o la necesidad interna o externa.
- b) **Identificar la resistencia:** Es importante saber donde hay posibilidades de que surja resistencia como parte del manejo de un cambio planificado, ese es el propósito especial de esta etapa. En esta segunda etapa, se tiene que ver con la posición de la organización, implica quien se vera afectado por el cambio y como lo va a considerar con la intención de diseñar y crear las condiciones de aceptación del problema y la solución de las mismas.
- c) **Asignación de responsabilidad:** La cual consiste en fomentar la dedicación al cambio planificado, lo que significa mandar individuos que realicen el cambio, es decir dar a la gente papeles de liderazgo para manejar el proceso de cambio. Asignar papeles de liderazgo no es cosa fácil, como ocurre en otras etapas, las decisiones dependerán de la naturaleza y la fuente del cambio, en este caso, el empleo de círculos de calidad y otras formas de grupos de proyectos darán testimonio de la validez de este punto. Deben asignarse responsabilidades con localizaciones y magnitud de la probable resistencia y la forma de estrategia para la ejecución de la misma.
- d) **Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias:** Se refiere a la ejecución específica del cambio planificado, el propósito primordial de esta etapa es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante la necesidad o problemas sentidos. Esto requiere que la respuesta tenga el apoyo de todos los miembros de la organización, independientemente de que los altos niveles consideren que sus decisiones y sus conocimientos son los mas abundantes y los de mas valor dentro de la organización, no podemos olvidar, que quienes conocen directamente la ejecución de las tareas son los niveles inferiores, por lo que se requiere de su participación para lograr con mas éxito las estrategias y el desarrollo de las mismas.

Tengamos presente que dentro de un proceso de cambio planificado, por lo general hay dos tipos de conducta que se manifiestan, al poner en marcha una estrategia de cambio, habrá un pequeño grupo de innovadores que vera con buenos ojos el cambio y un pequeño grupo de opositores que se resistirán al mismo. La mayoría de la población de la organización caerá en cualquiera de los dos extremos de estos campos, habrá quienes tienen la posibilidad de adoptar el cambio rápidamente y quienes necesitaran más tiempo o más convencimiento para el mismo.

Dentro de esta etapa, podemos identificar varias sub etapas de ejecución: la primera podemos decir que es la de información; puede comprender materiales escritos, definiciones realizadas, políticas, circulares, revistas, carteles o reuniones directas y conferencias con el personal,

haciendo presentaciones, uso de materiales que permitan hacer mas clara la exposición del proceso.

La siguiente es la comunicación, que se refiere a reuniones de grupos pequeños con instrucciones específicas y sobre todo tratando asuntos del personal afectado, para que pueda hacer preguntas que le serán respondidas con toda claridad.

Otra sub-etapa es la de consultoría: que se refiere a cuestionarios, encuestas de aptitudes, sesiones de instrucciones de grupos pequeños, empleo de sistemas formales y procedimientos como comités de asociaciones de personal.

La sub-etapa de negociación; acudirá al uso de representantes de personal elegidos o nombrados siguiendo sistemas formales y procedimientos como comités, sindicatos o asociaciones de personal.

La sub-etapa de participación, donde acudimos a reuniones de trabajo multifuncionales o únicas y grupos de proyectos, en esta etapa podrá el personal hacer aportaciones que sean útiles al proceso, para que con ello algunas de las vicisitudes encontradas en la resistencia puedan ser llevadas a mejores efectos.

Finalmente la sub-etapa referente al compromiso, donde los grupos de tareas a nivel organizacional o departamental, con miembros multifuncionales o círculos de calidad, establezcan los compromisos a los que desean llegar, en estas etapas se considera una alta participación a diferencia de las iniciales, en las que la participación puede iniciar siendo muy baja.

- e) La última etapa, corresponde a la etapa de supervisión: esta etapa corresponde a la etapa final del proceso, parece una etapa fácil, requiere de la fijación de metas, escalas de tiempo para lograrlas, establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso, realizar la etapa uno completamente, describir la posición del estado actual y el estado futuro deseado. Es necesaria una clara imagen del presente para evaluar el progreso hacia el futuro. Implica así mismo la necesidad de factores observables y medibles que se concentren en el cambio planificado, significa un examen de todas las primeras etapas; se puede incurrir en el error, de que los altos mandos consideren el cambio sin verificar y sin saber si se logro el efecto deseado y continuar haciendo el trabajo con la creencia de que ambas cosas han ocurrido. El presuponer sin evaluar puede conducir a errores que pueden llevar al caos a la organización.

#### **1.4. Propuesta de Kotter**

Kotter en su trabajo "Liderando el Cambio" propone 8 pasos para lograr en forma exitosa la transformación de las organizaciones:

- a) Establecer un Sentido de Urgencia
- b) Formar una Coalición de Guía Poderosa
- c) Crear una Visión
- d) Comunicar la Visión
- e) Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión
- f) Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo
- g) Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios
- h) Institucionalizar los nuevos Métodos

El estudio de Kotter se basa en el análisis de muchos casos de gestión del cambio en el mundo y destaca dos lecciones fundamentales:

- La lección más general que se puede aprender de los casos de mayor éxito es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que generalmente requieren de un tiempo considerable. Saltarse algunos pasos solamente da la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio.
- Una segunda lección es que los errores críticos en alguna de las fases pueden tener un impacto devastador, reduciendo la velocidad e invalidando los beneficios duramente ganados. Quizás debido a la relativamente poca experiencia que se tiene en renovar las organizaciones, hasta las personas más capacitadas cometen por lo menos un error.

#### a) Paso 1: Establecer el sentido de la urgencia

- ✓ Examinar el mercado y las realizaciones competitivas

#### **Error 1: No establecer de modo adecuado el real sentido de la urgencia.**

Los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunas personas o grupo empiezan a analizar la situación competitiva de la empresa, mercado, ámbito tecnológico, etc. y se dan cuenta que existe una caída en los ingresos potencial y estas personas comunican esta situación en forma general y dramática. Este primer paso es esencial, ya que se requiere la cooperación agresiva de muchas personas y como una adecuada motivación.

Esta fase 1 puede parecer fácil, pero no lo es. Un 50% de las compañías fracasa en esta primera etapa.

Razones:

- se menosprecia lo difícil que es sacar a la gente de su confort.
- se carece de paciencia y se dice basta de preliminares, vamos al grano.
- paralización mental ante el cambio y se preocupan de que los empleados se pongan a la defensiva, que la moral caiga y que los resultados de corto plazo se vean comprometidos y por crear una crisis sin necesidad.

La paralización de una gestión generalmente se produce por tener demasiados gerentes y no suficientes líderes. La misión de la gestión es minimizar el riesgo y mantener el actual sistema operando.

Un cambio requiere por definición la creación de un nuevo sistema, que demanda un liderazgo. La fase 1 del proceso de renovación no va a ningún lado, sin que los reales líderes necesarios para ellos, son ascendidos.

Los cambios comienzan bien, cuando hay una cabeza clara y un buen líder que se capaz de ver la necesidad del cambio mayor y se requiera que la cabeza sea el gerente general si el cambio es completo, si es a nivel de división el gerente de división y deben ser buenos líderes.

El hecho de tener malos resultados financieros llama la atención de la gente, pero da menor maniobrabilidad. Con buenos resultados es difícil de convencer a la gente de los cambios son necesarios, pero el caso más exitoso que ha visto el autor es que hay un grupo que facilita la comunicación de los hechos potencialmente desagradables. Como la gente es reacia a los cambios y si los gerentes no son líderes, es normal saltarse la barrera de los cambios y las malas noticias y de esa forma gente de afuera de la organización como analistas de Wall Street, clientes y consultoras traen las malas noticias. Se debe lograr que el "status quo parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido".

Cuando el grado de urgencia no se ha inflado totalmente, el proceso de transformación no puede tener éxito y compromete al futuro a largo plazo de la organización. Empíricamente un 75% de los mandos de las compañías deben estar convencidos honestamente de que los negocios deben ser cambiados. Si es menos, se pueden producir problema en el proceso.

## **b) Paso 2 : Formar una coalición conductora poderosa**

- ✓ Ensamblar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio
- ✓ Enfrentar el grupo a trabajar juntos y como equipo

### **Error 2: No crear una coalición conductora suficientemente poderosa.**

Los programas de renovación comienzan a menudo con solo una o dos personas. En los casos exitosos el grupo de líderes crece en el tiempo, pero se debe lograr el mínimo en el primer esfuerzo, sino no sucede nada.

El primer grupo conductor exitoso al comienzo deben ser 3 o 4 personas durante el primer año de esfuerzos. Para compañías grandes la coalición necesita entre 20 ó 50 personas.

Como se incluyen varias personas de diferentes áreas, el grupo tiende a operar fuera de la definición normal de jerarquía, puede ser complicado pero necesario.

Es necesario que alguien junte a la gente, que los ayude a desarrollar y compartir evaluaciones de problemas y oportunidades con que cuenta la compañía y crear un nivel mínimo de confianza. A veces es mejor alejarse de la empresa por 2 o 3 días.

Las compañías que fracasan en la fase 2, generalmente han menospreciado las dificultades de producir un cambio y por lo tanto la importancia de una coalición conductora poderosa.

Las empresas a veces no tienen historial de trabajo en equipo en sus niveles altos y menosprecian la importancia de este tipo de coalición. Grupos sin una línea fuerte de liderazgo nunca alcanzan el poder que es necesario.

## **c) Paso 3: Crear una visión**

- ✓ Crear una visión que ayuda directamente a los esfuerzos del cambio.
- ✓ Desarrollar estrategias para alcanzar la visión

### **Error 3: Carencia de visión**

En los esfuerzos exitosos la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro que sea fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes de cinco años. Una visión dice algo que ayuda a clarificar la dirección en que debe moverse. Debe acompañarse con un plan estratégico adecuado.

La visión parte en dos tercios y se perfecciona con el análisis de las distintas personas y a veces las partes importantes se gatilla al final.

La visión debe poder ser explicado en 5 minutos o menos y obtener de él una reacción tanto de entendimiento como de interés.

## **d) Paso 4: Comunicar la visión**

- ✓ Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias.
- ✓ Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición conductora.

### **Error 4: Comunicación deficiente en un factor de diez de la visión**

Los canales de comunicación tradicionales solo aportan poca comunicación dentro de la empresa.

Se requiere que miles de personas estén deseando ayudar, incluso hasta hacer sacrificios de corto plazo. Por defecto los empleados no harán sacrificios, incluso si están insatisfechos con el status quo y esta etapa es desafiante si los sacrificios de corto plazo incluyen pérdida de puestos de trabajo.

En los esfuerzos exitosos los ejecutivos usan todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión. Los gerentes deben convertirse en modelos vivientes de la visión.

La comunicación viene tanto de las palabras como en los hechos.

#### **e) Paso 5: Autorizar a otros para actuar en la visión**

- ✓ Deshacerse de los obstáculos para el cambio
- ✓ Cambiar sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión.
- ✓ Encarar los riesgos tomando ideas no tradicionales, actividades y acciones

#### **Error 5: No deshacerse de los obstáculos para la nueva visión**

Los grandes problemas deben ser enfrentados y removidos, al momento de que amplía el plan y se traspasan decisiones en forma masiva a terceros y los terceros no están totalmente alineados con la visión de la empresa.

Las acciones a tomar por terceros son simples, pero deben ser exitosas. Muchas veces los obstáculos son psicológicos, pero muchas veces son reales.

Algunas veces el obstáculo es la organización estructural de la empresa: los trabajos limitados pueden dificultar seriamente los esfuerzos de incrementar la productividad. Los apoyos fingidos son peligrosos.

Los grandes problemas deben ser enfrentados y removidos.

#### **f) Paso 6: Planear la creación de éxitos de corto plazo**

- ✓ Planear mejoras de desarrollo visibles
- ✓ Crear dichas mejoras
- ✓ Reconocer y proteger a los empleados involucrados en las mejorías

#### **Error 6: No sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo**

La transformación real toma tiempo, y los esfuerzos de renovación hacen que se arriesgue la posibilidad de perder el momento propicio si no hay metas para desarrollar y lograr en el corto plazo.

Sin éxitos de corto plazo, mucha gente se dará por vencida o se unirá activamente a los grupos que se resisten al cambio.

A veces la presión puede ser un elemento muy útil en el esfuerzo de cambio.

Los compromisos de corto plazo ayudan a mantener el nivel de urgencia en alto y fuerzan a un pensamiento analítico de pueda clarificar o revisar estructuras.

#### **g) Paso 7: Consolidar las mejorías y producir más cambios todavía**

- ✓ Usar el aumento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.
- ✓ Contratar, ascender y formar empleados que puedan implementar esta visión.
- ✓ Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

### **Error 7: Declarar victoria muy temprano**

Si bien celebrar los avances, declarar la guerra ganada puede ser catastrófico. Hasta que los procesos estén enraizados en la cultura de la compañía, un proceso puede demorar 5 a 10 años.

Por ejemplo cambios en la reingeniería de dos años, se van los consultores y los cambios se diluyen. En dos de diez casos estudiados, es difícil encontrar rastro del trabajo de reingeniería que se realizó.

Si se hace una victoria prematura, las poderosas fuerzas asociadas a la tradición arremeterán.

En el ejemplo más exitoso, el peak de cambios se logró al quinto año.

Hay que aprovechar las situaciones e impulsar nuevos cambios.

### **h) Paso 8: Institucionalizar nuevos acercamientos**

- ✓ Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos corporativos.
- ✓ Desarrollar los alcances para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión.

### **Error 8: No consolidar los cambios en la cultura de la corporación**

En el análisis final, el cambio se afirma cuando se convierte en “el modo como hacemos las cosas aquí”, cuando entra al torrente sanguíneo de cuerpo de la corporación. Hasta que los nuevos cambios no se enraízan como normas sociales y valores justos, son sujetos de fácil caída en cuanto la presión por los cambios es sacada.

Hay factores para institucionalizar los cambios en la cultura de la organización:

- el primero es el intento consciente de mostrar a las personas como los nuevos acercamientos, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desarrollo. Hay que monitorear las relaciones de las personas.
- es tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que la nueva generación de altos cargos realmente personifique estos ideales.

Incluso los procesos de cambio exitosos con complicados y llenos de sorpresas. Unos pocos errores en los procesos pueden ser diferencias entre el éxito y el fracaso.

Se requiere una visión simple para guiar a la gente a través de grandes cambios, se hace necesario reducir el rango de error.

## **1.5. Siete dinámicas de cambio de Blanchard**

Independientemente de las clases de cambio en que la gente de vea inserta, hay ciertos patrones de respuestas que ocurren y vuelven a ocurrir. Es importante que los líderes de cambio entiendan algunos de estos patrones, ya que ellos son resultados normales del proceso de cambio. El

entendimiento de ellos permite que los líderes eviten reaccionar de forma exagerada a los comportamientos de las personas que, a veces, parecen reaccionar de modos misteriosos, no adaptables.

Ken Blanchard, conocido asesor de dirección, ha descrito siete dinámicas de cambio diseñadas para ayudar a los gerentes a dirigir las reacciones al cambio en los empleados.

#### **1) La gente se sentirá torpe, molesta y tímida**

Siempre que se interpela a la gente para hacer cosas diferentes, se interrumpen sus caminos habituales de hacer las cosas. Esto tiende a hacer que la gente se sienta torpe o incómoda al luchar para eliminar las viejas respuestas y aprender las nuevas. Es necesario recordar nuestras propias experiencias y vamos a descubrir este punto. Cuando aprendimos a usar una computadora, la primera vez tomando a un bebé, o tratando una nueva relación de pareja, recordemos la cohibición que probablemente sentimos. La gente quiere hacer lo correcto, y teme que ello parezca inadecuado.

#### **2) La gente al principio se concentra en lo que ellos tienen que dejar**

Incluso para cambios positivos como promociones, o aquellos que resultan en más autonomía o autoridad, la gente se concentrará en lo que ellos perderán. Los líderes de cambio necesitan reconocer la pérdida de las viejas maneras, y no frustrarse en lo que puede parecer ser un respuesta tentativa o irracional al cambio.

#### **3) La gente se sentirá sola aun si todos los demás pasan por el mismo cambio**

Cada uno siente (o quiere sentir) que su situación es única y especial. Lamentablemente, esto tiende a aumentar el sentido de aislamiento para la gente que está sufriendo el cambio. Es importante para el líder del cambio ser proactivo y suave en la exposición que la situación del empleado es entendida. Si los empleados lo ven como emocionalmente y prácticamente tolerante durante los tiempos de resistencia, la posición del líder se verá realizada y el cambio será más fácil.

#### **4) La gente no puede manejarse con muchos cambios**

A un nivel personal, la gente que experimenta demasiados cambios en un tiempo demasiado corto llegará a estar disfuncional, y en algunos casos puede llegar a estar físicamente enferma. Ya que algunos cambios están más allá de nuestro control, es importante no amontonar cambio sobre cambio sobre cambio. Mientras cambios como la reducción del tamaño traen la oportunidad de hacer otras cosas positivas, es importante el control del tiempo de cambios adicionales. Si se está contemplando introducir cambios (estos que están bajo control), puede ser una idea buena tantear las ideas con la de los empleados. Una buena pregunta para plantearse es: "¿Como se sentiría si ... ?"

#### **5) La gente está en diferentes niveles de preparación para cambio**

Algunas personas prosperan y cambian. Es emocionante para ellos. Otros no lo hacen. Esto es amenazante para ellos. Se debe entender que cualquier cambio tendrá partidarios y gente que tiene dificultades de adaptación. A su tiempo, muchas personas que al principio se resisten al cambio, se alinearán. Se debe considerar que aquellas personas que están más dispuestas al cambio pueden influir a otros que están menos dispuestos. La discusión abierta permite que esto influya en el proceso a ocurrir.

#### **6) La gente estará preocupada que ellos no tengan suficientes recursos**

La gente percibe que el cambio lleva tiempo y esfuerzo, aun si esto tiene el efecto de largo plazo de reducir la carga de trabajo. Ellos están concientes que hay un tiempo de aprendizaje para la mayor parte del cambio, y que este puede afectar su trabajo. Es importante para los líderes del cambio que reconozcan que esto puede ocurrir, y ofrecer el apoyo práctico de ser posible. En el escenario de reducción de tamaño esto será más crucial, ya que los recursos son por si mismos escasos. Consideran que lo que sigue a la reducción del tamaño es un proceso de trabajo

considerable, por medio del cual las tareas de trabajo son examinadas para ver si ellos son todavía necesarios.

### **7) Si usted reduce la presión, la gente volverá a su viejo comportamiento**

Si la gente percibe que no hay seriedad en hacer las cosas de la nueva manera, ellos volverán a la vieja manera. Esta recaída de comportamiento es natural, pero tiene que ser combatida. No es la recaída en sí el problema, sino lo que el líder hace cuando ello ocurre. Blanchard usa la palabra presión, pero es preferible pensar en ello en términos del liderazgo. El líder debe recordar a la gente que hay un nuevo curso, y que el nuevo curso permanecerá. El entrenamiento hacia las nuevas formas también es importante. Tal vez una compañía podría cambiar su plan de compensaciones para recompensar en forma más importante las nuevas actividades de equipo deseadas, haciendo así la recaída más difícil.

A manera de conclusión, Blanchard propone que es importante para los líderes esperar y responder a las preocupaciones y sentimientos de los empleados, si ellos son expresados en términos de cuestiones prácticas, o respuestas emocionales. Cuando se planifique para, y anticipando el cambio, se debe incluir un análisis detallado de la reacción. Se debe identificar las clases de reacciones y preguntas que los empleados tendrán, y se deben preparar las respuestas. Es importante recordar que el éxito de cualquier cambio descansa en la capacidad de los líderes, para dirigir tanto las cuestiones emocionales como prácticas, en ese orden.

## **2. Análisis Crítico de las metodologías expuestas. Alcances y limitaciones**

En general, todos estos enfoques, en estos días, son muy conocidos por los gerentes actuales y todos analizan el cambio como un proceso secuencial que tiene un principio y un final.

Para muchos autores este enfoque tradicional ha quedado obsoleto y solo valdría para un mundo predecible y sin incertidumbres. Los cambios en las organizaciones no pueden ser ocasionales porque el ambiente evoluciona con tanta celeridad que la falta de encaje con el mismo haría imposible la supervivencia de la empresa. Para poder desarrollarse, una organización en la actualidad no tiene más remedio que ser capaz de cambiar continuamente y sin perder consistencia interna, a este tipo de organizaciones se les conoce actualmente como: "organizaciones que aprenden".

Aprender significa olvidar lo aprendido, cambiar y aprender cosas nuevas, por eso todo cambio debe reconocerse como una fuente de aprendizaje. Aprender constantemente es parte del proceso de la vida. De esta misma forma una empresa debe, con frecuencia, estar adquiriendo conocimientos nuevos.

Las organizaciones que aprenden parten de la creencia de que son parte de un sistema, formado por muchos elementos que necesitan estar perfectamente integrados. Al tomar esta posición estas organizaciones manifiestan su compromiso con el cambio y la mejora continua, porque al sentirse parte de un engranaje, producto de lo cual, toda situación es causa y efecto de otra, están asumiendo las repercusiones que un cambio en el ambiente puede tener en ellas y la importancia de estar coordinados con el entorno.

Pocas organizaciones reúnen todas las características que se le reconocen a las empresas de este tipo, pero crear una organización que aprende es una meta a alcanzar hoy en día.

Uno de los aspectos en los cuales estas metodologías clásicas no ponen la debida atención, salvo algunos temas que se mencionan en el trabajo de Blanchard, es lo que tiene que ver con la cultura del cambio y el cambio de la cultura.

La cultura tiene grandes implicaciones en un proceso de cambio. Si la cultura esta determinada por las creencias de los individuos, lógicamente la actitud ante el cambio estará determinada en gran medida por las creencias acerca de su capacidad para controlar el ambiente. Temas como la participación en la implementación del cambio y la resistencia al mismo, estarán muy influidas por

la importancia que cada sociedad proporciona a la participación democrática y la tradición, entre otros.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que inspiran la vida de una empresa. Son los modos de pensar y de ejercer las actividades, independientemente de que se encuentren o no formalizadas. Trata sobre aquellas cuestiones y hechos que son importantes en la vida de la institución. En términos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido, por cuanto se trata de valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Debido a que la cultura organizacional actual surgió de un mundo que presentaba mayor estabilidad que el que actualmente conocemos, esta cultura va a representar en la actualidad y en la mayoría de los casos un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones. Las creencias y valores que sustentan las estructuras de las empresas han de ir cambiando si quieren salir exitosas en su lucha por la supervivencia. Por esto en las organizaciones resienten tanto el efecto de una cultura empresarial en total conflicto con las nuevas necesidades de cambio.

Cambiar la cultura empresarial es muy difícil; es imposible por tanto, pensar que un cambio cultural pueda transcurrir en semanas o meses. El cambio cultural puede suceder, pero jamás se producirá de forma simple y rápida. Por el contrario, es un proceso lento, muchas veces necesario para la mejora y hasta para la supervivencia de la organización.

No es posible decretar las creencias ni los valores, pues ambos son el resultado de procesos inconscientes, que se han instalado a lo largo de una historia corporativa y que no pueden ser cambiados con medidas superficiales y rápidas.

Definir la cultura de una organización es una tarea empírica, que consiste en localizar dónde está la unidad social estable, qué cultura se ha desarrollado y cómo las culturas existentes por separado, se mezclan en una unidad total. Esta cultura total, puede ser muy homogénea o heterogénea en dependencia del grado en que las culturas de los subgrupos sean similares o diferentes.

La cultura organizacional cambia al tiempo que el grupo madura. Cuando se constituye una organización queda establecida su cultura, la cual va a proporcionar una identidad, un sentido y un sistema de comunicación. Años más tarde una misma empresa puede percatarse que su cultura se ha vuelto tan tradicional, que solo refleja los valores de los elementos más antiguos y conservadores del grupo.

El papel de la cultura juega un rol importante en el proceso de cambio, ya que debido a ella se puede retardar, impulsar o frenar este proceso en dependencia de la congruencia que exista o no, entre los objetos de cambio.

Hablar de cambio cultural es también hablar de gestionar la resistencia al cambio. No se puede hablar del primero sin pensar en como crear las condiciones emocionales para que la resistencia al mismo sea menos fuerte.

Otro aspecto significativo, y que si bien algunos autores como Kotter y Blanchard tienen algunas preocupaciones, es la resistencia al cambio. No puede existir un cambio exitoso en la organización si no existe un cambio en la conducta de sus miembros. Que el proceso de cambio siempre va acompañado de resistencia al mismo, es una realidad que todo gerente debe asumir.

Todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El gerente tendrá que producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores que sea posible.

Estar preparado para neutralizar la resistencia, es una de las tareas más primordiales para un gerente pues para propiciar el surgimiento de dimensiones tales como la creatividad y la innovación, que hoy en día son tan requeridos por las empresas, es necesario que el cambio ocurra de manera voluntaria. Para lograr esto Kotter propone en su trabajo algunas estrategias para lograr minimizarla, entre las cuales destaca la importancia de la comunicación.

Los gerentes deben estar al corriente de que la forma principal de lograr un cambio voluntario es la comunicación. Solo de esta forma se logrará influir sobre las personas para lograr una disposición positiva hacia la transformación.

La resistencia al cambio ha sido concebida tradicionalmente como una fuerza negativa que es imprescindible eliminar, pero ha quedado demostrado que nunca es un trabajador más creativo que cuando intenta oponerse a algo que considera perjudicial. Deberán entonces los gerentes actuales convertir, mediante la acertada gerencia de la resistencia, esta fuerza en un elemento positivo que permita el fortalecimiento y crecimiento de los trabajadores y que ayude al logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, en lo que se refiere a enfrentar el proceso de cambio en las organizaciones. Todas las organizaciones han enfrentado en algún momento el dilema de cambiar o morir. Aunque las experiencias de cambio de cada empresa son particulares, todas reflejan una realidad similar: la lucha por sobrevivir en un entorno cambiante.

Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Cuando las empresas asuman esta perspectiva, estarán en alguna medida eliminando el miedo a la incertidumbre, porque empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades para la organización.

Los cambios deben surgir internamente y estar enfocados a solucionar, no el problema existente, sino la causa del mismo. Al evaluar conscientemente los errores que han conllevado a los problemas que afectan a la organización y buscar las posibles vías para solucionarlos, podremos estar preparados para un cambio profundo, que es la única manera realmente efectiva de cambiar. Afrontar el cambio empresarial desde una nueva perspectiva, significa muchas veces cambiar la manera de afrontarlo en el marco personal. Si la incidencia de la cultura en los procesos de cambio es tan importante, entonces será igual de importante la percepción personal que se tenga sobre lo que el cambio implica; debido a que los cambios en la cultura van aparejados de cambios en las personas. Para cambiar entonces la forma actual de enfrentar el cambio empresarial, es necesario transformar los criterios individuales de lo que el cambio significa.

En los últimos años el tema del cambio ha ido adquiriendo cada vez más importancia y reconocimiento en todas las publicaciones sobre temas de gerencia. Los importantes cambios actuales son la causa de muchas de las principales tendencias del management existente, ya que estas en muchos casos han tenido como objetivo crear las herramientas que permitan a las organizaciones dar respuesta a los mismos. Pero los cambios que se han producido no afectan solo a la esfera de la gestión, es por eso que se necesita del estudio de las principales particularidades de los cambios que se producen en estos días y de las posibles implicaciones de los mismos en la vida de las entidades y de las personas que las integran. Es por esto que es necesario que los procesos de cambio den cuenta de los estados de ánimo de las personas, de las relaciones de poder que se producen en las organizaciones, la conciencia de alerta y del proceso de cambio, además de los aspectos ya tratados, como liderazgo, estrategia y sentido, conservación de los aspectos que no queremos cambiar y las comunicaciones.

### 3. Conclusiones

Dentro de este trabajo se analizaron las siguientes metodologías clásicas de gestión del cambio:

- Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin
- Investigación de la Acción
- Propuesta de Higings
- Propuesta de Kotter
- Las siete dinámicas de Cambio (Ken Blanchard)

En general, todos estos enfoques, en estos días, son muy conocidos por los gerentes actuales y todos analizan el cambio como un proceso secuencial que tiene un principio y un final.

Para muchos autores este enfoque tradicional ha quedado obsoleto y solo valdría para un mundo predecible y sin incertidumbres. Los cambios en las organizaciones no pueden ser ocasionales porque el ambiente evoluciona con tanta celeridad que la falta de encaje con el mismo haría imposible la supervivencia de la empresa. Para poder desarrollarse, una organización en la actualidad no tiene más remedio que ser capaz de cambiar continuamente y sin perder consistencia interna, a este tipo de organizaciones se les conoce actualmente como: "organizaciones que aprenden".

La cultura tiene grandes implicaciones en un proceso de cambio. Si la cultura esta determinada por las creencias de los individuos, lógicamente la actitud ante el cambio estará determinada en gran medida por las creencias acerca de su capacidad para controlar el ambiente. Temas como la participación en la implementación del cambio y la resistencia al mismo, estarán muy influidas por la importancia que cada sociedad proporciona a la participación democrática y la tradición, entre otros.

Otro aspecto significativo, y que si bien algunos autores como Kotter y Blanchard tienen algunas preocupaciones, es la resistencia al cambio. No puede existir un cambio exitoso en la organización si no existe un cambio en la conducta de sus miembros. Que el proceso de cambio siempre va acompañado de resistencia al mismo, es una realidad que todo gerente debe asumir.

Todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El gerente tendrá que producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores que sea posible.

Finalmente, en lo que se refiere a enfrentar el proceso de cambio en las organizaciones. Todas las organizaciones han enfrentado en algún momento el dilema de cambiar o morir. Aunque las experiencias de cambio de cada empresa son particulares, todas reflejan una realidad similar: la lucha por sobrevivir en un entorno cambiante.

Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Cuando las empresas asuman esta perspectiva, estarán en alguna medida eliminando el miedo a la incertidumbre, porque empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades para la organización.

## Bibliografía

- Kotter, John P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kotter, John P. (1995). Why Transformation Efforts Fail". Harvard Business Review.
- Blanchard, Ken (1992). The seven dynamics of change. The Inside Guide, Oct., 1992
- Aguilar, M.; Pereyra, L. ; Alcazar, M.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
- Fishman, Ch. (1998). Las diez leyes del cambio. Revista Gestión 3, Vol. 3, mayo-junio
- The Price Waterhouse. El Cambio Optimo. Las mejoras prácticas para transforma su empresa. Editorial IRWIN, México
- Senge, P.(1990): La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica, Barcelona
- Chapman, A. (2001). Change Management.  
<http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>