

EXPERIENCIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN COMPAÑÍA COLOMBIANA

Jenny Liseth Arias Carrillo

Universidad De La Sabana

Chía, Mayo 2005.

## Resumen

Al referirnos al Cambio Organizacional, nos encontramos con experiencias de compañías extranjeras, que han logrado un cambio en sus organizaciones. Dejamos de lado la experiencia de que vivimos nosotros los colombianos, a través de nuestras compañías. El cambio esta en cada rincón de los negocios, de nuestra vida diaria, de nuestra familia, lo encontramos por donde quier. Este se muestra amenazador, costoso y que consta de mucho tiempo. La necesidad de contar con un grupo de líderes para llevar acabo esta aventura es sumamente necesaria. Porque en el camino nos encontraremos con miedos, resistencias entre otras y debemos saber como bailar con ellas.

PALABRAS CLAVE: Cambio Organizacional

## Abstract

Concern to organization changes, we met with foreign companies experience; they can achieve goals in their organizations. Leaving aside those Colombian experiences, thru our companies. Changes in each productive business, in our daily life or even in the familiar group, we can find every where. This is really a daily menace, expensive and takes time. The necessity to obtain a leadership, well train and professional people to take this progress for the future; because in the long run we can a find with fears and behaviors that we have to deal with.

KEY WORDS: Change organizational

## EXPERIENCIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN COMPAÑÍA COLOMBIANA

“Dios concédeme la seguridad para aceptar lo que no puedo cambiar, el coraje para cambiar lo que puedo cambiar y la sabiduría para conocer la diferencia.” Reinhold Niebuhr en La plenaria de la serenidad.

El Cambio, es el proceso de pasar de lo conocido a lo desconocido, de salir de nuestra zona cómoda en la cual nos sentimos seguros para asumir nuevos retos y correr riesgos, es la esencia del APRENDIZAJE, es el punto de partida para la evolución, el liderazgo y el fortalecimiento.

Recordemos que el cambio afecta a todos los individuos, no sólo en el plano laboral, sino también el personal, familiar y en el intelectual, porque está íntimamente ligado con su desarrollo.

Todas las situaciones que atravesamos en nuestra vida nos enfrentan a Retos como por ejemplo el ingreso al colegio a la universidad, al trabajo, el matrimonio, alguna enfermedad, el nacimiento de los hijos, etc. que tenemos que superar haciendo el mejor uso de nuestras Competencias como el conocimiento, nuestras habilidades, aptitudes, actitudes y valores.

Observemos la siguiente gráfica para poder obtener un mejor conocimiento visual.



Todo está en transición; nada es permanente, absolutamente todo cambia, pero todo dependerá de nosotros, debido a que el cambio es una fuerza que en vez de resistirse a ella, lo mejor es seguirla. El enfrentarnos a ella podría traernos consecuencias, incalculables. Es por esto que debemos saber que el cambio existe y hay que reconocerlo, saber cuando llega y cuando aparentemente se va, todo ello exige aceptar niveles de riesgo, y todo esto dependerá de cada uno de nosotros, de nuestra profecía de que tan positiva o negativa sea, de lo que nosotros estamos esperando de nuestros trabajadores, por ejemplo: si buscamos debilidad y temores en ellos, los encontraremos; pero si esperamos respaldo, retroalimentación, creatividad y voluntad, las crearemos, el resultado dependerá, la mayor parte de nosotros, como encargados de Recursos Humanos. Por tal motivo reconoceremos la actitud de nuestros colaboradores, de quienes lo ven como amenaza y quienes lo ven como oportunidad, a continuación veremos algunos ejemplos:

Oportunidad: Compromiso, Actitud de aprendizaje, Actitud de crecimiento, deseo de mejorar continuamente, no tener miedo a arriesgarse

Encontraremos dos clases de Resistencia:

Resistencia activa: *Todo* lo criticamos, buscamos culpables, ofrecemos información paralizada, nos adueñamos de la comunicación que produce que otros busquen los datos, fomentamos el rumor, el chisme y el “radio pasillo”, nos quejamos de todo y por todo, nada nos satisface

Resistencia Pasiva: Aparentemente estamos de acuerdo con los cambios pero no los hacemos, demoramos injustificadamente los trámites con la excusa de no entender, nos abstenemos de ayudar a otros, detectamos problemas pero guardamos silencio, esperamos a que otros cambien primero para cambiar después de ellos

La importancia de reconocer y saber que no solo nos ocurre a nosotros sino es un proceso por el cual tienen que pasar todos. El hacernos conscientes de esto en nuestras organizaciones, y mas aun al saber que estas están compuestas por personas cambiantes, se llevara a cabo mas rápido el proceso.

Miremos hacia adelante veinte o treinta años. ¿Espera alguien que los próximos veinte años sean menos turbulentos que los últimos veinte? Dados los cambios que se esperan en tecnología, biología, medicina, valores sociales, demografía, en el medio ambiente y en las relaciones internacionales. Pero hay algo que si es seguro y son los retos continuos seguirá poniendo a prueba nuestra capacidad colectiva de hacerles frente.

Si no repasamos nuestras empresas no tendremos alivio de nuestras actuales dificultades: creciente turbulencia que produce nuevas tensiones, mas competitividad interna, gente que trabaja mas en lugar de aprender a trabajar mejor, y problemas cada vez mas insolubles que escapan a la capacidad de cualquier individuo u organización. He aquí la importancia de los líderes empresariales de hacer de esta realidad una oportunidad o un dolor de cabeza, que a la hora de la verdad se tendrá que asumir en cualquier momento. Son de utilidad las palabras de un filosofo Guido Stein “cambiar, forma parte del liderazgo y cambiar antes que los demás significa creatividad”.

Frecuentemente las iniciativas de cambio fracasan; en dos estudios independientes publicados en 1990, el uno por Arthur D. Little y el otro por McKinsey & Company, se encontró que dos terceras partes de los centenares de programas de Gerencia de Calidad Total (GCT) estudiados, “se fueron parando poco a poco porque no produjeron los resultados que esperaban”. No ha sido mejor suerte de la Reingeniería; varios artículos sobre la materia, inclusive algunos de los creadores del sistema, calculan el índice de fracasos alrededor del 70 por ciento. Jhon Kotter, de Harvard, en un estudio de cien esfuerzos de transformación corporativa impulsados por la alta gerencia, encontró que mas de la mitad no sobrevivieron a las fases iniciales. Se ve muy claro que los negocios no tienen muy buenos antecedentes de cambio significativo sostenido. Esa incapacidad para sostener el cambio se repite una y otra vez a pesar de los cuantiosos recursos dedicados al esfuerzo (muchos financiados por la alta administración), las personas de talento comprometidas en ello y lo mucho que esta en juego, que en el mayor de los casos, es el departamento de Recursos Humanos. En efecto, los ejecutivos que sienten

una urgente necesidad de cambio tienen razón; las compañías que no sostienen un cambio significativo acaban viéndose en crisis, pero para entonces sus opciones son muy limitadas y con frecuencia decaen a pesar de sus heroicos esfuerzos. Estos problemas no se pueden reducir con más consejos de expertos, ni con mejores asesores ni gerentes más comprometidos. La fuente de los problemas está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si estas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos de improductivos de acción.

En el mundo de los negocios, el cambio es muy serio, así lo propone David Firth (2000) porque se supone que las personas, por naturaleza, le temen. Eso no tiene sentido; nuestros temores son mucho más específicos que esos y todos están dirigidos por el ego. Tenemos miedo de no vivir de acuerdo con nuestras propias expectativas e incluso de no vivir de acuerdo con las de los demás. Tememos no saber realmente que queremos o lo que en realidad se supone que hacemos con nuestra vida. Le tenemos miedo a las implicaciones de descubrirlo; de perder nuestro estatus, nuestra reputación, nuestro conocimiento, la actualidad de nuestras destrezas, nuestra influencia. Tenemos miedo a que nos descubran, de saber quienes somos y en quien nos podemos convertir; no estamos seguros de ser quienes somos. Tenemos miedo de perder nuestro trabajo, nuestro cabello, nuestra figura, nuestros ingresos, nuestros cheques, nuestro nivel de comercialización, nuestro hogar, nuestras mentes. Así nos mantenemos demasiado ocupados. Tenemos que admitir que hay muchos elementos o situaciones que nos causan miedo antes de que podamos decir que tememos al cambio.

De modo que el cambio recibe mala reputación, tanto a nivel personal como Organizacional porque, aunque promete felicidad, también puede traer tristeza; porque ofrece alegría pero también puede llevar dolor; y porque ofrece proceso, pero también amenaza todo lo que previamente nos ha brindado satisfacción. Y el ego prospera en este medio.

Al ser nuestras empresas constituidas por personas, y no por maquinas, pasan por todo esta serie de sentimientos que con frecuencia son arraigados muy dentro del pensamiento humano; lo interesante es saber y reconocer que a través de toda nuestra vida hemos pasado por cualquier cantidad de transiciones que debemos hacer ya sea para nuestro bienestar o no; pero también es cierto que debido a estas transiciones hemos desarrollado cambios exitosos en nuestras vidas; por esto decimos que tenemos la capacidad de lograr seguir pasando muchos mas. “No son los cambios que usted hace, son las transiciones. Cambio no es lo mismo que transición. El cambio es situacional: el nuevo jefe, los nuevos roles de equipo, la nueva política. La transición es el proceso psicológico que atraviesan las personas para ponerse de acuerdo con la nueva situación... A menos que se presente la transición, el cambio no funcionara.” *Managing Transitions: Making the Most of change*, William Bridges. Alrededor del cambio se producen frecuentemente situaciones de estres y estas se dan, es porque queremos predecir el futuro y organizar los resultados. Es un asunto de control. Una de las seducciones del ego, esta en que podríamos vivir una vida fácil y de satisfacciones si pudiéramos conseguir lo que queremos. Y eso es lo que significa organizar el futuro. La mejor manera de enfrentarse por así decirlo a el cambio, es uniéndose a el; teniendo en cuenta que el cambio es real y

existe, y la mejor forma es identificarlo y llevarle el ritmo. Algunas veces no será de pleno agrado para nosotros, pero al mismo tiempo sabremos que no tenemos el poder para controlarlo y para detenerlo, por eso en algunas ocasiones tendremos que aceptarlo y ya.

Retomando lo dicho anteriormente, que el proceso de cambio requiere una modificación fundamental en nuestra manera de pensar. Tenemos que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento (las fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos) y como catalizarlos, como lo afirma Peter Senge en *La quinta Disciplina* (2000) Pero al mismo tiempo necesitamos comprender las fuerzas y los restos que impiden que el proceso y el desarrollo de nuestro nuevo reto. Necesitamos apreciar la “danza del cambio” ese “ritmo” que se lleva a cabo con los procesos de crecimiento y los procesos limitantes. Como nos lo afirma el biólogo chileno Maturana “Todo movimiento esta siendo inhibido a medida que ocurre”. El cambio requiere paciencia pero a su vez urgencia, requiere reconocer la diversidad de las personas que desempeñan papeles en sostener el cambio, y a estos les damos el nombre de Líderes.

Escuchamos la palabra líder por don quier, pero ¿que significa ser un líder? “Es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.” Carlos Gutiérrez (2005). Líder es toda aquella persona que tiene seguidores, ya sea porque comparten una meta, porque los incluye en los proyectos futuros, porque cree en los demás. De acuerdo con la propuesta de Fred E. Fiedler donde sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus

atributos de personalidad, sino también por varios factores sustanciales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Diferenciando el liderazgo en dos estilos, el primero orientado a la tarea, en el que el líder obtiene satisfacción al ver las tareas realizadas, y al segundo estableciendo buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal. En la mayoría de las organizaciones se oye, el director ejecutivo tiene que transformar su organización, y sin embargo los ejemplos de transformación sostenida son pocos. El mito del jefe ejecutivo omnipotente es apenas un caso especial del mito del líder héroe. Según la tradición cultural, hay unas pocas personas favorecidas con la capacidad de mando e influencia. Han llegado a ser líderes precisamente porque reúnen en sí la habilidad, ambición, visión, carisma, y una Pequeña dosis de arrogancia. Este líder puede vencer los obstáculos que detienen a los demás. Hacen que ocurran grandes cosas. La obsesión cultural que tienen la mayoría de las organizaciones es buscar a ese líder héroe, en vez de desarrollar capacidad de liderazgo en toda la organización. Partiendo de la definición de Peter Senge de el líder héroe. Es olvidarse de lo más importante de las cualidades del líder, la cual es, el buscar que los demás crezcan, es desarrollar sus potencialidades para que estos las pongan en práctica y así ganar todos, el líder no es quien piensa solo en él. Por este motivo traigo a colación los libros escritos por Ken Blanchard, ¡A la Carga! (Gung Ho!) y Bien Hecho; en los cuales habla de como los líderes, pueden transformar la realidad de las personas en el trabajo, en como desarrollar en la gente metas compartidas, y como los valores deben ser la guía para poderlas alcanzar, porque no se trata de alcanzarlas sin tener en cuenta lo que esto implica. El líder es parte primordial del cambio Organizacional. El mundo exterior, que cambia continuamente como tiene que ser, lanzando millares de oportunidades y/o

amenazas. El rol del liderazgo es traducir esta necesidad de cambio en un caso de negocios. Cuando los cambios del exterior se han presentado en una forma que resulta innegable desde todo punto de vista, el líder o los líderes primero deben entender que esta sucediendo. La mayoría de ellos deben decidir que el cambio es necesario dentro de la organización. La palabra decisión se deriva del latín con el significado de cortar, separar. Una decisión implica certeza y compromiso genuino e inequívoco. Tomar una decisión para cambiar significa que el líder es supremamente serio con respecto al cambio. David Firth nos hace alusión en su libro lo mas fundamental y efectivo acerca del cambio, acerca de una investigaciones donde señalan deficiencias en comunicación, mala planeación o la carencia de una modificación en lo fundamentos culturales que respalden los cambio que se presentan en el proceso, pero a la vez nos hace alusión a la responsabilidad que tiene el líder para asumir decisiones para la organización. Si ellos dudan, esa indecisión sale a la superficie y la gente lo percibe, por esto es primordial que el líder entienda el cambio y crea en el, de lo contrario este no se llevara a cabo. Si estos no tienen claridad, ellos pueden retroceder para lograr claridad sobre las necesidades del cambio. De hecho los retrocesos pueden ser cruciales para conseguir un liderazgo claro, comprometido y de trabajo en equipo. El trabajo del líder es: apropiarse de la visión y mantenerla, si el líder hace esto podrá transmitirla mas fácilmente, de lo contrario al ser totalmente ajena a el, las personas lo percibirán y no querrán seguirle; el líder debe tomar propiedad de los beneficios del cambio, debe influir en la organización como un todo para alinearla de acuerdo con la visión, el debe mantener el ritmo en la vitalidad del proyecto de cambio y darle el tratamiento que sea necesario, una de las mayores habilidades de este debe ser transmitir la información verbalmente y por medios

electrónicos, para que las personas estén siempre al tanto de todo. Transmitir significado con sus acciones, este es uno de los puntos más cruciales del líder, pues este es ejemplo de sus seguidores y debe transmitir coherencia entre lo que dice y hace, porque siempre va a tener ojos encima de él. El fortalecer las relaciones le será de gran ayuda, pues en esta medida el trabajador Colombiano específicamente trabajará mejor, por que lo que a él le gusta es poderse sentir parte del grupo. Haciendo referencia a mi experiencia laboral, en este momento me encuentro haciendo mi práctica Organizacional en una compañía que paso hacer parte de una compañía extranjera, la cual busca compañías que tengan deseo de crecer, para incrementar en ellas sus productividad y ganancia.

Este nuevo cambio, “el hacer parte de una compañía extranjera” generó en sus colaboradores, incertidumbre, inseguridad, temores, etc. porque el pensar hacer parte de una compañía más grande, se puede perder el empleo, pueden traer tecnología de punta, y despedir a muchas personas que quizás llevan años laborando allí; pero cual fue una de las estrategias previstas por recursos humanos de dicha compañía, el primer paso fue llevar a cabo una alineación estratégica, un cambio de “cassette”, a través de una reinducción corporativa que se llevó a cabo con todos los colaboradores de la compañía. La información que se les presentó incluía, una definición de lo que es misión y visión, para que sirva y como se puede construir, igualmente con los valores, con cada uno de estos se desarrolló unas estaciones que incluía cada valor, y lo explicaba a través de dibujos, con ejemplos aterrizados a nuestra realidad, como por ejemplo en una de las estaciones el valor era: prudencia en la administración de los recursos, y los dibujos que representaban esta estación eran, una taza de café, un cartucho de tinta, etc. Y se hacía alusión a que muchas veces la señora nos lleva el tinto o el café y no nos lo tomamos,

sino lo dejamos hay en el escritorio y con la tinta en la impresión, si podemos imprimir en borrador y utilizar papel reciclable. Este primer paso se llevo cabo con toda las personas de la compañía, sin escatimar su cargo, todos absolutamente todos, tenían conocimiento de la nueva compañía, aunque el procesos fue un poco largo, porque implicaba que los grupos que asistían no fueran tan grandes y el desplazamiento de las personas a cargo que este caso éramos nosotros de recursos Humanos, nos implicaba estar en la sede principal y en la planta de la compañía. Pero a su vez fue de gran satisfacción porque pudimos hacer un muy buen trabajo pero aparte de esto un reconocimiento delos sentimientos y actitudes que tenían los trabajadores, observamos de como este cambio lo veían como amenaza o como una gran oportunidad para crecer. El poder disfrutar de este privilegio que me ha sido otorgado, de poder “vivir en la vida real” las estrategias planteadas que se llevara acabo para el cambio Organizacional en esta compañía Colombiana.

Tomare como referencia los procesos del cambio orientado por metas, propuesto por David Firth (2000), del cual se compone con las siguientes características. 1) Buscar un mejoramiento de los factores clave del desempeño de la organización. 2) Buscar hacer cambios en todo los aspectos del sistema Organizacional. 3) Los cambios transformacionales son aquellos que modifican estilo de liderazgo, cultura, estrategia, propósito corporativo, etc. Los cambios transaccionales son los que modifican prácticas, sistemas, procesos administrativos, etc. En general estos últimos cambios se consideran mas fáciles y mas rápidos que los primeros, y también se acepta que eventualmente fracasaran o vacilarán sin cambio en los primeros. 4) Se sigue un proceso y por

consiguiente, una secuencia para introducir el cambio. a) etapa de visión: creando una imagen del aspecto que puede tenerse en un mundo ideal; esto da origen a una estrategia de cambio. b) etapa de análisis: recopilación de datos sobre como función todo en la actualidad. c) etapa de rediseño: planeación de las tácticas y reorganización de los procesos y sistemas. d) etapa de implementación: lleva la practica la estrategia y los planes mediante la introducción de nuevas formas de trabajo, reentrenamiento, reeducacion, etc. e) etapa de revisión: un intento de medir el éxito del proyecto y de buscar nuevas formas para impulsar la organización hacia un nuevo cambio. El psicólogo Alemán, Kut Lewin, ha tenido una enorme influencia en el campo del cambio Organizacional. Fue el fundador de un centro sobre dinámica de grupos en el Massachusetts institute of tecnology en 1944. La parte mas influyente de su investigación sugería que los grupos democráticos trabajan de manera mas efectiva que aquellos dirigidos a través de ordenes y control, algo que ahora es una perspectiva de alta difusión, y esto lo confirmamos con los libros de Ken Blanchard, donde nos dice que el gerente no es un todo poderoso, pues hoy en día hay que tener en cuenta a los colaboradores como individuos pensantes, con sueños, metas por alcanzar, con familia por la cual responder, ya no como maquinas, que entran a una hora determinada y salen de igual forma. Se de dio un nuevo enfoque, al trabajo, es decir, nos dimos cuanta la importancia de tener en nuestras organizaciones personas pensantes y con deseos de aportar no solo para ellos mismos y sus familias sino también para la sociedad, dejando así esa “huella” que todos queremos dejar, para que nos recuerden por siempre. Es por esto que Lewin hablaba de la importancia de un psicólogo dentro de las organizaciones, alguien que entienda lo que necesita las personas y como funcionan para influir sobre ellas de manera efectiva. Al

citar a este autor nos hacer referencia de aportes importantes que contribuyeron a el cambio Organizacional, somos por ejemplo, del concepto de un proceso de tres partes en el cambio, que desataba el estado actual, lo mueve y luego lo paraliza en un nuevo lugar. Aunque esto se adopto con rapidez como un proceso lineal y lógico de dirección del cambio, de hecho Lewin nos lleva de nuevo hacia el complejo y cambiante mundo de la dinámica de grupo y hacia los mismos conceptos que construyen las teorías relacionadas con la cultura corporativa. Lewin señala hacia normas, valores y comportamientos compartidos que cualquier grupo establece, y que eventualmente se volverán tan habituales y cómodos que el grupo se resistirá contra cualquier cambio significativo. Las rutinas y patrones del comportamiento de grupo en un enlace positivo y solo pueden deducirse de dos maneras. La primera es disminuir el valor de algo que el grupo ha considerado antes como importante. La segunda es cambiar fundamentalmente lo que el grupo valora. Hacer esto, más conocido como dominio suave, es un trabajo difícil. Pero si hacemos esto de forma compartida, donde las personas se hallen bien informadas, será positivo el cambio, lo que se llevo acabo en la Campaña Colombiana, descrita anteriormente. Lo que debemos brindar, suministrar es información, creatividad y espacio seguro que la organización necesita y esta será una señal de cambio inteligente que estaríamos dando.

Es por esto que este siglo lo llamamos era de la información, ya que se ha convertido en uno de los mayores aliados para cualquier paso Organizacional que se de, es nuestro deber como Recursos Humanos, poder brindar a todos los colaboradores de la compañía dicha información, para que estos a su vez se sientan importantes y

comprometidos con las nuevas reformas. “La comunicación no es simple... y la revelación de su oculta complejidad de uno de los grandes descubrimientos del siglo XX... Una señal segura de esta complejidad es nuestra ignorancia”. Dr. P.N Johnson – Laird. Por esto la pertinencia de hablar de cinco principios para el cambio. El primero, es el involucramiento. La pertenencia de todo. Esta se trata de dar información que este a nuestro alcance, vincular a nuestro personal en el proceso de cambio. El segundo, es la educación. En la medida que brindemos a nuestros colaboradores los beneficios, los riesgos y todo lo que el cambio conlleva, lograremos que ellos busquen, investiguen, para que estén al tanto en de lo que sucede afuera en el mundo externo, y todavía mas para que puedan ser participes de las reformas que nosotros los de Recursos Humanos estamos realizando. Cave anotar que en este punto me refiero a no todas las personas de la compañía, sino aquellos que estén involucrados en su grupo de facilitadores de cambio. En este caso de la compañía Colombiana, a el grupo de alta gerencia, involucrando a gerentes y jefes. La tercera seria la honestidad. Siempre, pero siempre debemos decir la verdad, aunque muchas veces esto implique que la tensión se suba un poco, no importa, después se lo agradecerán, pues como esta escrito en la Biblia, Juan 8:32 “y conoceréis la verdad, y la verdad os hará libres”. El cuarto principio es, la congruencia, esta hace referencia a hacer lo que se dice, sabemos que los líderes tiene buen parlamento, pero la prueba de fuego esta en cuando ellos actúan, esto lo reafirma Mark Youngblood a lo que llama “ondas de choque simbólicas... acciones radicales que demuestran de manera inequívoca que el esfuerzo del cambio es real”. Y por ultimo tenemos la persistencia, debido a que la memoria de las personas es bastante olvidadiza, debemos recordar lo que el discurso dicho en el día del lanzamiento, en la reunión pasada. Podemos hacer uso de

la tecnología, pues podemos utilizar en el escritorio del computador, frases o imágenes que estén constantemente recordándonos lo dicho, podemos hacer uso también de afiches, posters y/o mensajes escritos en cartelera. Este cuarto principio consta de tres dimensiones, creatividad, para mantener el interés de la gente; reafirmación, para manejar la cambiante condición emocional de los empleados a medida que pasan por el periodo de transición y refuerzo, repetir el mismo mensaje de manera consistente y probar cuanto se entiende de él en las palabras y acciones de los trabajadores. Este es uno de los ejercicios que más debe aplicar a nuestros colaboradores, pues ellos entienden muchas veces lo contrario a lo que nosotros decimos, por más buenos líderes que seamos.

“Yo sé que usted cree que entendió lo que pienso que yo dije, pero no estoy seguro de que usted entienda que lo que escucho no es lo que quise decir...” Richard Nixon. La regla de las 7x, es decir, para que en la organización entienda lo que usted está diciendo, dígalo 7 veces distintas y en 7 formas diferentes. Si esta regla de 7x tiene algo de verdad escuchara un ¡oh! o quizás ¡ah, ya entiendo! Esto le exige una considerable cantidad de paciencia y creatividad. En muchas ocasiones, la comunicación Organizacional necesita cada vez más de las cualidades de la publicidad y cada vez menos de la mecánica árida que arroja información, que es lo que siempre hemos imaginado que es. La publicidad equilibra la repetición y la variedad para mantener en el fondo de los nódulos del cerebro del cliente, de modo que este salga y compre el producto, es decir, logra que cambie su comportamiento, o exprese un interés en conseguir más información al respecto, es decir, la actitud. Logrando así cambiar dos variables super arraigadas en el ser humano. La mejor comunicación es en ser vivo, no existe sustituto alguno, debido a que nosotros podemos hablar con ellos frente a frente en

pequeños grupos, de este modo tendremos acceso en el tiempo real como se interpreto el mensaje. La comunicación a distancia, como correo electrónico, memorando, tarjetas, etc. pueden servir pero nunca como el poder experimentar la comunicación no verbal que reciben su audiencia en le momento de comunicar. Volviendo a la compañía donde actualmente pertenezco, el llevo acabo la reinducccion corporativa para todos los colaboradores, cosa que ya había expresado anteriormente, pero que traigo a colación de nuevo, debido a que lo que se buscábamos como valor agregado de esta, era poder obtener ese contacto directo con los trabajadores; claro esto demando mas tiempo de los requerido, pero se lograba interactuar con ellos, logrando así poder conocer todas sus dudas y temores que estaban experimentando es ese momento. Al terminar este proceso, el grado de satisfacción, al igual que de agotamiento, fue increíble, pero el propósito que nos habíamos trazado como área, con la reinducccion fue cumplido en un 100%.

Hasta aquí hemos hablado de liderazgo y de comunicación, de la importancia que tiene estas dos palabras, que se abarcan en el cambio Organizacional. Me gustaría poder recopilarlas, pues definitivamente un líder debe tener como principal cualidad y habilidad la comunicación, de como esta, es su principal arma para el campo de batalla. En la medida que nos sepamos comunicar, podremos lograr que nuestra gente trabaje con nosotros y por nosotros; en como poder ejercer en ellos sentido de pertenencia por la compañía atreves de la información que se les brinda. Porque muchas organizaciones se limitan a su cartelera, a colocar los anuncios de cumpleaños y no cuentan con una Pequeña nota para cada uno de sus colaboradores, informándoles los nuevos cambios y o adquisiciones que tiene la compañía. ¿Que tan bueno seria que los trabajadores estén

informados de absolutamente todo los cambios y procesos que se llevan en la compañía, como haríamos para que la mayor interesada en esta información, es decir la competencia, no este al tanto? Quisiera compartir con ustedes un caso, que leí en los libros que consulte de cambio Organizacional, se trataba de una Pequeña fabrica en la zona industrial, donde su dueño se consideraba una persona de principios, y pensaba que por encima de todo debía ser honesto con sus trabajadores, sobre el impacto de la recesión que estaba atravesando al fabrica. Así que convoco a una reunión a toda la fábrica para que todos escucharan al mismo tiempo y así evitar las habladurías, cosa que nunca antes había hecho. Pero no dio los resultados que este personaje esperaba, pues al iniciar la reunión los empleados empezaron con habladurías y les extraño esta convocación de todo el personal y la insistencia de asistir a ella, se formo un caos. La cosa empeoro pues la producción bajo notablemente y no había motivación por parte de los empleados. Después de meses de investigación, nunca antes el dueño había convocado una reunión de esta magnitud, ni para tratar cualquier tema, por esto los empleados empezaron a hacer suposiciones, pensando que iban tan mal que por esto el dueño realizo una reunión como esa, y probablemente había mas de lo que el le había dicho, de hay surgió esta reacción que ellos tuvieron. De aquí la importancia que vive cada organización, porque no podemos implementar un estilo de comunicación que tiene X empresa para desarrollarla en la nuestra. Porque nos puede pasar lo que le sucedió al dueño de esta fabrica. Es por esto que no debemos seguir los pasos y los preceptos al pie de la letra, pues los pasos ganaran valor con las percepciones, la reflexión y la flexibilidad de las personas que los practique.

Ya hemos hablado, de las personas y sus características esenciales, para lograr un cambio efectivo. ¿Pero ahora la pregunta es como lograremos ese cambio tan anhelado para la organización, cuando no pertenecemos a ella, porque somos consultores externos, o cuando estamos recién egresados a la compañía? Según mi corta experiencia, me ha permitido aprender a través de la observación la cultura de la organización. El entrar a una compañía que esta atravesando por el cambio, por ser adquirida por otra compañía sur americana, donde la experiencia laborar es muy corto, se aprende, a observar y experimentar con el contacto que desarrolla con las personas. Mis primeros días en la compañía, eran “aburridos” pero al mismo tiempo llenos de expectativas; me consideraba una buena observadora, pero con el transcurso del tiempo me daba cuenta que no lo era como yo pensaba, pues un día sentada en la oficina, cerré la puerta porque estaba haciendo mucho ruido, de un momento a otro uno de los gerentes se acerco me abrió la puerta y me dijo perdón doctora, no quiere que la molesten, esta muy ocupada. Sentí esto de forma irónica, no me dijo mas nada, sino que cuando se fue me deja la puerta abierta, en la hora del almuerzo, me quede pensando en lo sucedido y cuando regrese me di cuenta que todas las personas, los gerentes, jefes, siempre mantenían su puerta abierta, cuando caí en cuenta de lo sucedido, pude entender las palabras de este gerente. Por que traigo esto a colación, pues muchas veces creemos que estamos haciendo lo correcto, según nuestro criterio, pero dejamos de lado la cultura de la organización, lo cual es un grave error, es una situación mínima por la que atravesé, la cual me ayudo a lograr un involucramiento más rápido a la compañía. Y de ahí en adelante me era mucho mas fácil poder hacer participe del grupo, ya no estaba como observadora solamente sino como participadora. Empece a entender los valores explícitos e implícitos que se manejaban en

la compañía, y esto fue de gran ayuda para que de ese día en adelante mis días laborales fueran muchos más productivos y divertidos a la vez. Tal como lo cita Peter Senge “cambiar la cultura de una organización es, por lo tanto cambiar las actitudes básicas que los miembros han desarrollado con el correr de los años en su carrera. Por eso las culturas se resisten al cambio: la resistencia es una reacción a un ataque directo a los valores de uno.” Yo me estaba resistiendo inconscientemente, a los valores implícitos que tenía la compañía, con mantener la puerta cerrada, a través de este gerente que percibió la resistencia por parte mía, en esta situación tan insignificante para mí, pero no para él, me lo hizo saber con sus palabras en una forma directa. Esta experiencia personal nos ayuda para ser la introducción a uno de las palabras más nombradas en el cambio, cualquiera que este sea, la resistencia, porque entre más luchemos contra ella, tanto más probable será que ella luche con nosotros.

Cuales son esas causas que crea resistencia en las personas que trabajan en nuestras compañías:

- a) Sensación de Imposición
- b) Temor a pérdida de poder, status, autoridad, control y decisión o del empleo
- c) Escepticismo por experiencias de cambios anteriores
- d) Falta de liderazgo o Incongruencia entre “dichos” y “hechos” especialmente en los directivos
- e) Falta de definiciones, o de claridad e información sobre el Qué, Por qué, Para qué, Cómo e Implicaciones del Cambio

¿Cuando nos centramos directamente con ella, pensamos es buena o es mala? En mi forma de ver, es una señal segura que el cambio ha comenzado. Cuando esta sale a la superficie, se debe a que las suposiciones y creencias están cambiando. Otra de sus cualidades es, que nos dice lo que hemos intentado todavía no esta funcionando perfectamente. La resistencia es retroalimentacion. Si miramos debajo de su superficie, encontramos información valiosa sobre lo que debemos hacer mejor y de manera diferente. La resistencia es una respuesta programada y saludable cuando la continuidad y la evolución dependen de ella. Si los seres vivos no tuvieran resistencia para cambiar, probablemente se perderían de la adaptación continua. ¿Como descubrirla en nuestros colaboradores?

Manifestaciones comunes de la resistencia:

LENTITUD premeditada en la realización de actividades o la producción de resultados previstos

OPOSICION expresada en círculos íntimos

APEGO A LA LETRA y no al espíritu del cambio

NEGACION a lo que se está produciendo

QUEJAS CONSTANTES para perturbar

JUZGAR Y OBJETAR a priori sin conocer toda la información

Pedido de TRASLADOS

INDIFERENCIA Y APATIA

Como por ejemplo, escucharemos de nuestros trabajadores: al cliente no le gustara eso, es otra moda administrativa, nunca lo hemos hecho de ese modo, la tecnología no puede hacer eso, no funcionara usted lo sabe. Son síntomas que se manifiestan a través de los trabajadores. Nombremos algunas de las fuerzas que reducen estas resistencias, manifestados por nuestros colaboradores:

- Apoyo de la Dirección
- Prestigio y autoridad del Agente de Cambio
- Adecuada Comunicación y Comprensión del Cambio
- Clarificación de los Beneficios para la Organización y para las Personas
- Alta participación de los Involucrados
- Adecuado Manejo del Ritmo del Cambio
- Entrenamiento y Preparación de los Involucrados

Otro de los sentimientos expresados por los colaboradores son el temo y la ansiedad. En la mayor parte de las situaciones convencionales de trabajo la armonía se mantiene mediante un simulacro de armonía. “no alterar la calma” En realidad lo que pasa por trabajo en equipo suele ser la superficie tranquila, la aparente ausencia de problemas. Se encubren los errores del pasado, inclusive los que continúan causando problemas, y discutimos esas cuestiones en privado de forma que refuerza la resignación y desesperanza para lograr una solución. Puede que a muchos no les guste la manera de trabajar pero se han acostumbrado a ella, de tal modo que ya lo toleran. Saben que esperar, Algunos jefes nos enseña Peter Senge, que han vivido tanto tiempo en ambientes donde el miedo y la intimidación son la norma que no pueden imaginar otra alternativa. Y

no saben si podrían manejar otra alternativa. Y mucho menos si sabrían manejar el cambio. Un gerente de una planta de camiones dijo: “todos tenemos nuestros gorilas. Los tenemos guardados en la alacena gran parte del tiempo, porque sabemos como intimidar a la gente y sabemos como proceder cuando somos intimidados. En realidad, durante la mayor parte de nuestra carrera es la única manera que hemos conocido.” Para muchos de nuestros jefes y gerentes el cambio le es más difícil que para los mismos operarios, pues esto les implica exponerse, a sus subalternos en cuanto a conocimiento, experiencia, tolerancia, inteligencia, poder, en cuanto a todo, por esto la mayoría de las veces encontraremos la traba en este segundo o tercer nivel. El temor y la ansiedad nos e deben ver como problemas que hay que remediar. Son reacciones naturales, y hasta sanas, a los cambio en el nivel de apertura. La apertura no solo exige voluntad de decir uno lo que piensa sino también voluntad de escuchar sin prejuicios, de reconocer la existencia de diferentes puntos de vista y si es el caso variar de parecer. Hasta cierto punto, todo el mundo teme exponerse, cometer errores o mostrar su ignorancia y teme herir a otros sin quererlo por una franqueza o una conducta inapropiadas. Estos son temores muy razonables en el nuevo ambiente de iniciativa de cambio. La esencia del reto de temor y ansiedad esta en reconocer estas reacciones naturales y dar a todos la oportunidad de desarrollar su propia capacidad de apertura. Los líderes eficientes aprenden a reconocer el temor y la ansiedad nacientes como indicadores de progreso y aprenden a reconocerlo y entenderlo, tanto dentro de si mismos como en los demás. Pero no podemos quedarnos es contemplar estos temores, debemos vencerlos, y conseguir comprometernos con los retos que nos propone el cambio. De acuerdo con un encuesta realizada por Hay Grupo en Argentina, Colombia, Chile y España con más de 500 directivos, sacaron la siguiente

conclusión: Los principales factores que refuerzan el compromiso con la organización, por encima de una adecuada estrategia y una estructura organizativa son: el clima laboral, la cultura de la compañía y el liderazgo. Estos mismos líderes determinaran que sus colaboradores cambien, cuando perciben los beneficios que le reporta el cambio y se involucra en la consecución de los mismos. Observemos algunas de las etapas que involucra a las personas para un cambio.



Revisemos cada una de ellas, en la medida que queramos hacer parte del cambio y que nuestros colaboradores también, que creamos en nosotros mismos y en nuestros colaboradores, podremos obtener un cambio significativo de actitud, lo cual nos implica

un cambio en nuestro pensamiento. La segunda cosas que debemos tomar en cuenta es que debemos hacer, es obtener mayor información, e interiorizar los nuevos conceptos, para así poderlos transmitir de una manera mas fácil. Y por ultimo crearnos un hábito, de no arraigarnos al statu quo, a lo conocido, sino establecer una cultura cambiante en nuestra compañía.

Debemos mantener el cambio a través del aprendizaje, porque de lo contrario, no servirá el esfuerzo ni el arduo trabajo con el que se inicio el proceso. Las iniciativas del cambio padecen, en un grado u otro, de falta de interés, cinismo, aburrimiento, apatía, falta de energía, dispersión de la energía en otras áreas e interés. Muchas iniciativas de cambio se dejan morir con la indiferencia humana. Cuando las personas de nuestra organización comienzan a manifestar actitudes de Inconformidad como desinterés, cinismo, aburrimiento, apatía, etc. esto debe tomarse como una señal de que las cosas no están funcionando y que tendremos que acabar con los planes. La energía de la creación es más fácil de utilizar y mover que la del sostenimiento. La creatividad se refiere a cosas nuevas que son divertidas, desafiantes y positivas. Todo es emocionante en la etapa de creación, hay cantidad de energía para gastar. Sostener todo después de haberlo creados requiere de una gran cantidad de otras cualidades como paciencia, serenidad, perdón, de. Todos estos son hermosos valores humanos, pero más lentos y calmados que los que se encuentran asociados con el calor del nacimiento y la creación. También son los menos comunes en los negocios que la diversión y la pasión asociados con la etapa de la creación. Su iniciativa del cambio también sujeta al ascenso y caída de la energía de

creación y sostenimiento. Lógicamente, es imposible mantener el carácter de nuevo en un cambio pero es posible mantenerlo fresco.

La rueda del aprendizaje, el objetivo de esta es mantener el cambio en movimiento, tomando como referencia que el cambio es cíclico, es el aprendizaje es cíclico y el cambio es aprendizaje. La rueda del aprendizaje comienza, simple y llanamente, con una pregunta. El cambio no ocurre para ajustar nuestros modelos de cambio. Puede resultar difícil encontrar o crear un punto de partida ajustado para un modelo de visión – análisis –implementación. Puede ser imposible seguir una secuencia lineal y ordenada de actividades de un programa de cambio. Sin embargo, no existe un tiempo que nosotros no podamos hacer preguntas acerca de nuestro trabajo o nuestro equipo. El cambio es lo que se ponemos en movimiento cuando hacemos preguntas. El cambio puede ser de verdad continuo cuando nos lleva a una exploración en profundidad de nuestra experiencia. No basta con estar interesados, debemos estar fascinados con lo que hacemos y con lo que nos sucede, este es uno de los prerrequisito para liderar un lugar de trabajo mas productivo, divertido y con propósito definidos. La peor alternativa surge cuando hacemos una gran cantidad de cambios y a la hora de la verdad no aprendemos nada de ellos. Entender el aprendizaje como la directriz del cambio lleva a la organización a recuperar el control. En lugar de verse apelada por cambios fragmentados en el entorno exterior, que no desea que sucedan, la organización misma, curiosa consigo misma, siempre dispuesta a mejorar, se convierte en su propia fuente de renovación. Lo descrito por David Firth, nos ayuda a entender mucho mejor, la tarea que tienen los líderes y vuelvo a nombrarlos en esta oportunidad porque el trabajo de un líder

es hacer preguntas. Formular preguntas estratégicas. Tomare por referencia las cuatro etapas para aprender, propuestas por Firth, la rueda del aprendizaje tiene cuatro etapas; la primera es la *Pregunta*. Charles Harndy, quien esbozo este mismo modelo cumple del aprendizaje en su libro *Inside Organizations*, nos recuerda del viejo adagio de que quienes no hacen preguntas no recibirán mentiras. Las preguntas ponen a girar la rueda. Luego sigue la etapa de la *Teoría*, la pregunta exige una respuesta. Las hipótesis se crean para sugerir una forma de avanzar. Las teorías se materializan, y en ningún otro momento, cuando emprendemos la *Acción*. Las acciones cristalizan nuestras ideas y sueños, nos demuestran como funciona la teoría frente a nosotros y no frente a nuestra imaginación. Nuestras acciones tambalean alrededor de nuestras vida, sin verificación y quizá lastimando, a menos que reflexionemos sobre su idoneidad o efectividad. La *Reflexión* nos permite determinar si la acción necesita ajustes o la teoría requiere de un giro. O tal vez, seria mejor hacer otra pregunta. *Pregunta, Teoría, Acción, Reflexión*: Es el ritmo del aprendizaje.

El reto esta en mantener el ciclo de aprendizaje moviéndose de manera efectiva. Para lograrlo, necesitamos cultivar ciertas condiciones o hábitos en cada etapa. Para generar preguntas, debemos incrementar el hábito de la curiosidad. La curiosidad es la que dirige la necesidad de saber que es lo que nos catapulta del conocimiento dependiente del niño a la madurez del aprendizaje autoconsciente. La curiosidad crea seres humanos inteligentes. Se ah dicho que la mitad de lo que una persona aprende en su vida, lo ha conseguido a la edad de siete años. Lo que tiende a adoptarse entonces son seguridades del ego de que cualquier otro conocimiento amenazaría el duramente ganado

statu quo psicológico, o que simplemente no vale la pena tomarse el trabajo de adquirió. Es por esto que en la edad adulta la curiosidad es casi que nula. La curiosidad tiene que ser estimulada para dirigir cualquier forma o nivel de aprendizaje. La curiosidad se expresa a si misma a través de preguntas, como por ejemplo, ¿porque tenemos que hacer eso otra vez? ¿O cuales han sido las causas de esto? Sin embargo, gana su reiterada intensidad a partir del alcance y cantidad de preguntas. Las organizaciones que aprenden necesitan preguntas constantes, la expresión mas externa de no están nunca satisfecha con la manera como se ha hecho o se están haciendo las cosas. Las organizaciones que aprender necesitan de pregunta amplias y profundas, preguntas que se hallan bastante bajo la superficie delos problemas actuales, en los hábitos, patrones y debilidades que hay en el fondo ellas. El nuevo mundo busca maximizar la imaginación, haciendo las preguntas que los competidores han olvidado y explotando las respuestas con creatividad y rapidez.

Para generar Teoría, debemos incluir el hábito de la creatividad, las preguntas exigen respuestas. La mente suele ser muy buena para responder a esa necesidad, dado casi sin pensar una solución. El problema esta en que las respuestas instintivas, aunque llenan el silencio, pueden no ser muy apropiadas en tiempos de dificultades, es decir, cuando se hacen preguntas, donde las personas no saben o sencillamente no tienen nada para aportar, estas no son la clase de respuestas que necesitamos en momentos donde por ejemplo debamos tomar decisiones. Necesitamos cantidades de posibles respuestas, no las mismas que siempre nos dan. Cultivar el hábito de la creatividad nos ayuda a impulsar a nuestros colaboradores el mirar mas allá de la respuesta trivial y fácil, o a contestar solo

contestar lo que nos están preguntando, sino que nos sirve para aportar nuevas ideas, abrir nuevas puertas, crear nuevas oportunidades. Las ideas creativas vinculan a los demás, emocionan y al mismo tiempo comprometen a los demás. Fijan metas al crear nuevas posibilidades que no se consideraron antes. La creatividad, a partir de su naturaleza como un proveedor de soluciones, da la certeza de que el cambio es posible y puede lograrse. El lograr aumentar la capacidad de creatividad en nuestros trabajadores, matara el hábito que alguien mas resuelva el problema.

Para producir acción, debemos inculcar el hábito del coraje. Toda la creatividad del mundo no hará que nuestros trabajadores sean buenos sino cuentan con el coraje para implementar sus ideas. El coraje le da a nuestros trabajadores la voluntad para superar obstáculos, tomar riesgos, exigirse a si mismo. El coraje es la capacidad innata que todos poseemos para funcionar mas allá del ego, y sus exigencias para mantenernos seguros, cómodos, agradables, respetables. El coraje no es algo que se aprenda, sino es algo a que tenemos acceso ya que esta en nuestro interior. Coraje es lo que necesitamos para que nuestras organizaciones obtengan soluciones a sus problemas, es lo que necesitamos para derrotar a la resistencia. En la mayoría de nuestras organizaciones encontramos que lanzamos ideas, pero para que las ejecuten no hay voluntarios, se desaparecen aquellas personas que lanzaron las magnificas ideas, y la mayoría de las veces se quedan en solo ideas.

Para estimular la reflexión debemos inculcar el hábito de la franqueza y la honestidad. A menudo encontramos que la verdad permanece oculta bajo el dicho “ojos

que no ven, corazón que no siente”. Sin franqueza el ciclo del aprendizaje se convierte en algo inerte, sin vida, pues lo que le da vida en un momento al instante se lo quita. Me gustaría citar a un filósofo Henri Bergson “Para existir hay que cambiar; para cambiar hay que madurar; para madurar hay que crearse a si mismo.

El cambio, sin importar donde se presente, necesita de un ayuda para que se logre efectivamente, y para que cause el efecto deseado.

## CONCLUSIONES

Al pensar en escribir un artículo, pensaba en algo que realmente estuviera pasando, en como a través de este podría manifestar la experiencia vivida, en el mundo real, de lo que era el cambio Organizacional. Por que hablo del mundo real, porque muchas veces encontramos libros, y teorías que nos hablen acerca del cambio de metodología, que deberían seguirse para producir un cambio mas profundo en nuestras organizaciones. Pero, al llevar esto a la practica nos damos cuenta que es diferentes, que es mas lento. Si la teoría es parte fundamental, pero no debemos seguirla al pie de la letra pues cada organización tiene personas pensantes, que proviene quizás de ciudades o tal vez países diferentes y que están buscando una solución para lograr obtener el cambio deseado. Lo mas curioso es saber que la mayoría de las veces la solución esta en sus manos, lo que debemos aprender hacer el leer las necesidades y poder aprender de esa cultura implícita que tienen las organizaciones.

Lo que debemos buscar es un equipo que nos ayude, para que el cambio se logre con éxito en nuestras compañías, por eso la necesidad de líderes, con cualidades especificas, como saber comunicarse, saber preguntar, y estar siempre dispuesto a los retos. De como a través de estos personajes, se lograr mantener a la organización comunicada de los nuevos cambio y como esta ejerce sobre ellos, unas actitudes, que nos llevan cada vez más a seguir a delante. Debemos creen en nuestra gente, y saber que son capaces de lograr el cambio que se nos avecina o que ya esta en nuestras organizaciones, en esta medida de confianza y de real, entrega con ellos, podremos salir triunfantes en el cambio Organizacional.

## Referencias

Blanchard, K (1999). *¡A la Carga!* New York, EE.UU: William Morrow Company

Firth, D. (2000). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del Cambio.* Bogotá, Col:

McGraw Hill Interamericana, S.A

Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*, New York, EE.UU: Doubleday, division

Roandom house