

GESTION PARA EL CAMBIO

Gestión para el Cambio

Catalina Montoya, Ana Maria Sarmiento

Universidad de la Sabana

### Resumen

Nos encontramos inmersos en un cambio de modelo en administración, y parte de ello es la aceptación del capital humano como un recurso estratégico elemental. El cambio organizacional es de vital importancia cuando se habla de mejoramiento continuo en las organizaciones; pero el principal obstáculo para una empresa en cuanto a enfrentar el cambio se refiere, es precisamente el capital humano. ¿Cómo facilitar entonces el cambio para los empleados en una organización? ¿Cómo vencer la resistencia hacia este? Realizamos una investigación descriptiva basándonos en el caso de una empresa de acrílicos, en la que se evidenció una fuerte resistencia al cambio, después de realizar la revisión bibliográfica, se propone una metodología propia para enfrentarlo.

### Abstract

Current organizations are facing constant changes in their management models. A relevant issue for them is the inclusion of human capital as strategic assets. Change management is vital for constant companies' development and the way people accept changes. How to facilitate change management organization's employees? ¿How to defeat people resistance to change? This is a descriptive investigation based in the case of study of a plastic company, which employees shown a very strong resistance to change. We did a bibliographic revision and built up a customized methodology for them.

### Gestión Humana para el Cambio

Hoy en día las organizaciones enfrentan un ambiente cada vez más dinámico y cambiante el cual exige que estas se adapten. Casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar para atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa, y varias empresas deben gastar mucho dinero para capacitar empleados con el fin de mejorar sus habilidades en diversas áreas.

Las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos o servicios (Morales 1993).

Muchos estudios acerca del comportamiento individual y organizacional han coincidido en el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio.

Esto, de cierta forma es positivo, porque brinda estabilidad y predecibilidad en el comportamiento, sin la resistencia el comportamiento organizacional podría ser caótico.

Sin embargo la resistencia también puede ser una fuente de conflicto funcional debido a que esta obstaculiza la adaptación y el progreso. El caso que analizamos para la presente investigación es el de "INACRIL LTDA", una sociedad de carácter limitado, cuya sigla significa industria nacional de acrílicos. Esta, es una empresa productora de: Láminas acrílicas, domos y termoformados, policarbonato, tinas e hidromasajes, y Acrílicos, entre otros.

Sus objetivos principales son producir y suministrar a precios competitivos láminas acrílicas que se usan como materia prima, en la industria de transformación a productos de uso comercial, domestico, publicitario e industrial y en segundo lugar usar las láminas en la elaboración de la línea de arquitectura principalmente.

Inacril Ltda. Es una empresa de tipo familiar, que en los últimos años ha venido situándose entre las primeras productoras de acrílicos en el país, e incluso con proyección internacional, durante el año 2000 Inacril Ltda. Experimentó, un crecimiento sustancial, se posicionó como una de las empresas más importantes en la elaboración de acrílicos en Colombia. Sin embargo, este crecimiento no fue un paso sencillo de dar, Inacril Ltda. tuvo que incrementar su productividad y competitividad, para esto sus directivas se vieron obligadas a traer tecnología de punta, y maquinaria revolucionaria, además para el manejo de esta, se trajo nuevo personal, experto en el uso de ella, por esta razón el espacio físico, del que anteriormente disfrutaban sus empleados, se vio reducido. Todo lo antepuesto produjo malestar en los empleados de la planta, que se sentían frustrados por su falta de conocimiento acerca del manejo de la nueva maquinaria, por otro lado consideraban amenazados sus puestos de trabajo, porque temían ser reemplazados por el nuevo personal, además la reducción en el espacio físico del que antes disfrutaban aumentó su incomodidad. Este cambio despertó sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no querían cambiar; ya que consideraban que este cambio las obligaba a moverse fuera de su zona de comodidad.

Los efectos de la nueva tecnología que se quería implementar sembró incertidumbre, y pérdida de identidad, al sentirse desplazados por la falta de información de parte de la empresa con respecto a los cambios, por esta razón aparecieron actitudes defensivas de los empleados.

En consideración al caso expuesto anteriormente lo que buscamos con la presente investigación es observar y describir la resistencia al cambio en una organización, conocer las principales teorías y bibliografía referentes a gestión al cambio, así como, elaborar una metodología que facilite la aceptación del cambio en esta empresa estudiando diversas teorías para manejar el cambio organizacional.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados el problema principal que se abordará en este trabajo es ¿cómo vencer la resistencia al cambio en una organización? ¿Qué metodologías usar? Para resolver este interrogante hay que entender primero qué es cambiar, ya que este término significa que se va a modificar una forma de vida para iniciar otra, siempre pensando en el progreso personal y en el beneficio interno y externo del ser humano. Todo cambio requiere transformar nuestra conducta, nuestro comportamiento y hacer una revisión minuciosa de nuestra labor.

Según Wonkman y Kenney (1988), el cambio se describe como inevitable, constante, universal y poderoso, Duncan, (1978) lo define como una alteración para hacer algo distinto, y para Leida Colombo (2004), el cambio implica transformación y es el paso de un estado a otro.

El cambio, entonces, es pasar de lo conocido a lo desconocido, salir de la zona cómoda en la que nos sentimos seguros para asumir nuevos retos y correr riesgos; es la esencia del aprendizaje y el punto de partida para la evolución, el liderazgo y el fortalecimiento. El cambio es propio de la naturaleza de las organizaciones, ya que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

El Cambio afecta a todos los individuos, no sólo en el plano laboral sino también en el personal, familiar e intelectual, pues está íntimamente ligado con su desarrollo.

Cambiar implica atravesar por ciertos procesos como; incertidumbre, desarrollo de un nuevo rol, establecimiento de nuevas condiciones, aprender nuevas reglas de juego, prepararse para el nuevo entorno y adaptación, perder algo familiar, equilibrado, conocido y controlado, incorporar algo nuevo, distinto y desconocido, cambios en la influencia, autoridad y control, adaptar nuestra posición al nuevo entorno, necesidad de adquirir nuevas capacidades y cambio de los hábitos y conductas.

Los cambios mas dramáticos descritos por Flamholtz y Randle (2001) suponen una transformación profunda en la razón de ser de la organización, es decir es una redefinición de la organización, tales transformaciones son dadas en muchas ocasiones por el estado del mercado y el de la empresa y se presentan en la mayoría de las veces cuando se encuentra en peligro la propia existencia de la organización. Tal es el caso de IBM quien en la década de los ochenta y dado el salto tecnológico de los procesadores debió transformarse de una empresa de fabricación de computadores empresarios a una de computadores para empresas y personales; 20 años después curiosamente vuelve a cambiar esta concepción y hoy en día ha vendido parte del mercado de los computadores personales a empresas chinas quedándose nuevamente con el mercado de computadores y servidores para empresas.

Las transformaciones además de involucrar un cambio en la estructura de la empresa implican un cambio profundo en la cultura de la misma, dado que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico (Rivera 2004).

Una creciente competencia, como la actual, implica que las organizaciones establecidas necesitan defenderse tanto de sus competidores tradicionales que

desarrollan nuevos productos y servicios, como de las pequeñas compañías que llegan con ofertas innovadoras. Las compañías con éxito serán aquellas capaces de crear nuevos productos con rapidez y llevarlos con velocidad al mercado, serán flexibles, necesitarán una fuerza de trabajo igualmente flexible y capaz de responder y que puedan adaptarse a las condiciones que cambian rápidamente. El cambio organizacional bien sea exitoso o no, consiste en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. O bien el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Reyes, Velásquez 2004).

En la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera (1997) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

Los cambios en una organización se dan desde el comienzo de la misma (Flamholtz y Randle 2001), de esta manera es posible distinguir estos cambios como etapas en la evolución de la organización. Los cambios en la evolución en una empresa son:

1. Nueva empresa, en donde se desarrollan los productos y mercados.
2. Expansión, desarrollando las áreas de recursos y sistemas de operación.
3. Profesionalización, mejora en los sistemas de producción.

4. Consolidación, desarrollo de cultura corporativa.
5. Diversificación, de mercados y productos.
6. Integración de los recursos, sistemas de operación, sistemas de dirección y cultura.
7. Declinación o revitalización.

Cuando la organización ha pasado por estas etapas puede considerarse a esta como una organización madura, no obstante, no todas las organizaciones pasan por estas etapas y en este orden estricto, siempre se hace necesario entender la singularidad de los procesos organizacionales y que los cambios son dados también de manera singular.

Retomando lo anterior, los cambios organizacionales conllevan ciertas prácticas a tener en cuenta. (Flamholtz y Randle 2001):

1. El nombre del juego es transformación. Las organizaciones tienen que adaptarse continuamente al cambio o aumentar el riesgo de un menor éxito e incluso de un posible fracaso.
2. El diseño y el modelo de negocios de una organización tiene que cambiar con el tiempo.
3. Mientras más tiempo haya tenido éxito una organización, más vulnerable llegará a ser.
4. Los conceptos de negocios son decisivos para ofrecer un verdadero énfasis estratégico para las transformaciones.
5. Practicar el juego movimiento a movimiento no da resultado a largo plazo. Es decir actuar con cambios de corto plazo.
6. Las organizaciones tienen necesidad de acudir a donde va estar el juego.
7. Las transformaciones exitosas requieren de tiempo.

8. Las transformaciones requieren una perspectiva amplia y una disposición a desafiar todos los aspectos de cómo opera una empresa.

9. Las transformaciones requieren diferentes tipos de liderazgo en diferentes etapas.

10. Es preciso modificar el ritmo del juego de negocios que se está jugando.

Por otra parte y siguiendo las perspectivas acerca del cambio, Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean acordes a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio. Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pg. 479).

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la

empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

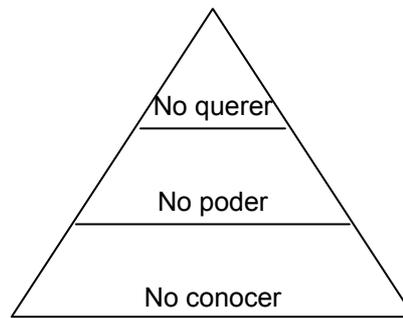
Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, mucho más provechoso económicamente hablando. Donde las fuerzas deben romper con el equilibrio interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio).

Por su misma naturaleza las organizaciones son conservadoras y se resisten activamente al cambio, algunas no ven claramente que sean susceptibles de cambiar, bien se pueden eximir razones de que no es el momento, la falta de recursos o de talento humano necesarios para promover el cambio o que sencillamente no hay una necesidad de realizar algún cambio dada la estabilidad en la cual se encuentra la organización, en muchas ocasiones es posible alegar la baja tasa de éxito de los procesos de cambio aplicados anteriormente, pero es necesario ver que cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total y cuando no es el fracaso es posible acudir al cambio como un evento traumático.

Dentro de los principales razonamientos para entender la resistencia al cambio Reyes y Velásquez (2004) proponen tres tipos de factores en orden de importancia.

1. No conocer.
2. No poder.
3. No querer.



En primer lugar, nos encontramos con el hecho de la falta del conocimiento, bien sea porque los gestores del cambio son muy pocos y no existe una distribución de la información acerca del cambio, en otras ocasiones la información viaja en la organización por vías distintas a las convencionales provocando toda clase de desinformación y generando un sentimiento de rechazo hacia los procesos de cambio., otros factores son la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto. Si bien es cierto que los cambios producen efectos sobre las vidas de las personas, es necesario tratar de minimizar en lo posible los efectos negativos sobre las mismas llegando a compensaciones y consensos sobre el cambio.

Existen tres clases de resistencia al cambio propuestas por Davis y Newstrom (1991), las cuales se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado:

Lógica: con base en el pensamiento racional y científico. La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Esto representa los costos reales que deben

soportar los empleados, aun cuando a la larga el cambio sea favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.

**Psicológica:** de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes. Los empleados pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad.

**Sociológica:** con base en los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son fuerzas del ambiente que deben ser entendidas con cuidado. En un grupo pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio, los empleados tienen cuestionamientos como; si el cambio es congruente con los valores del grupo, o si se mantiene el trabajo en equipo. Como los empleados tienen este tipo de dudas los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorable posible para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

Estas tres clases de resistencia, se deben manejar con eficiencia, si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los administradores o gerentes se preocupan solamente por aspectos técnicos del cambio, es posible que se fracase. Con esto se puede ver, que la resistencia sociológica, y la psicológica al cambio no son ilógicas ni irracionales.

Por otro lado se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional al cambio (Katz, Kahn 1978):

**Inercia estructural:** Las organizaciones tienen unos mecanismos mediante los cuales alcanzan estabilidad. Las técnicas de capacitación reclutamiento y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles específicos. La formalización brinda descripciones de puestos y otras reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

Las personas que son contratadas en una organización, son elegidas por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporte en determinadas formas acordes con la estructura de la organización. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, la inercia estructural actúa como un contrapeso para mantener la estabilidad.

Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están constituidas por subsistemas interdependientes, es decir, que no se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si se cambian los procesos tecnológicos en una organización se debe modificar también la estructura de esta para que concuerden, de lo contrario es posible que no se acepte el cambio tecnológico

Inercia del grupo: Aun si los individuos de una organización quisieran cambiar su comportamiento, las normas del grupo podrían limitarlos.

Amenaza a la habilidad: El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la habilidad de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder: cualquier redistribución de la autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder que ya se han establecido dentro de la organización

Amenaza a las asignaciones de recurso ya establecidas: los grupos de la organización que controlan bastantes recursos, ven con frecuencia el cambio como una amenaza. Por ejemplo, posiblemente se pregunten cosas como si una reducción en el presupuesto de su área podría significar un recorte de personal.

Estas fuentes de resistencia al cambio deben ser controladas si se quiere lograr una adaptabilidad y funcionalidad en la organización que permita mayor competitividad y rentabilidad.

Varios autores han propuesto enfoques para vencer el cambio y por ende la resistencia a este, algunos de ellos son: J.P.Kotter y L.A. Schlesinger, en su libro “Choosing Strategies for Change” (1979) han sugerido seis tácticas para contrarrestar la resistencia al cambio:

**Educación y comunicación:** Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica que el cambio. Esta técnica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación.

**Participación:** Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Es por esto que antes de realizar un cambio se debe lograr que participen las personas opuestas en el proceso de decisión.

**Facilitación y Apoyo:** En las situaciones en las que el temor y la ansiedad de los empleados es grande la asesoría y terapia así como la capacitación de nuevas habilidades puede ser de gran ayuda.

**Negociación:** Otra forma de tratar con la resistencia es intercambiar algo de valor para que esta se reduzca.

**Manipulación y Cooptación:** Se procura que los líderes de un grupo de resistencia acepten el cambio, buscando su apoyo y dándoles un papel principal en la decisión del cambio.

**Coerción:** Consiste en la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que resisten al cambio.

Tanto la manipulación y cooptación, como la coerción son formas fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas se dan cuenta de que se les ha utilizado, engañado o forzado. Cuando se

descubre esto la crevilidad del agente de cambio puede derrumbarse. La desventaja de las otras tácticas es que, al igual que las otras lleva tiempo, dinero y su implantación no ofrece seguridad de éxito.

El modelo de tres pasos de Lewin (1967):

Kart Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: primero, descongelar el statu quo, que se puede considerar como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio es necesario el descongelamiento entendido como los esfuerzos de cambio para vencer las presiones de la resistencia individual y de la conformidad del grupo. Esto se puede lograr en tres formas; se pueden incrementar las fuerzas impulsoras, que alejan el comportamiento del statu quo, se pueden reducir las fuerzas limitantes que impiden el movimiento del equilibrio actual, o se pueden combinar estos dos enfoques. Segundo el movimiento hacia un nuevo estado y tercero el recongelamiento, entendido como la estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes esto se hace para hacer el nuevo cambio permanente. Si no se sigue este último paso puede que el cambio sea de corta duración y que los empleados tratan de regresar al estado anterior de equilibrio. El objetivo del recongelamiento es entonces estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y limitantes.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988): se amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Es así que el paso uno no se ha completado cuando se da el paso dos, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin). Logrado este objetivo por medio de la gestión de la información acerca de las debilidades y

fortalezas de la empresa así como de los objetivos a alcanzar en relación con la razón de ser de la organización.

2. Establecimiento de una relación de cambio, planificación estratégica del cambio, establecimiento de las ganancias con el cambio y de cómo no todos pueden obtener la misma ganancia.

3. Primera implementación del cambio real, estableciendo la mayor información posible para aminorar la ansiedad generada por las nuevas operaciones y reglas introducidas al sistema, en esta etapa comienzan a realizarse los primeros objetivos.

4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación), establecimiento del cambio con el reforzamiento de la nueva cultura.

5. Logro de una relación terminal. Establecer un mecanismo de valoración del cambio.

Robbins (1996) plantea un modelo llamado investigación de la acción que se refiere a un a un proceso de cambio basado en la recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados. Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos:

Diagnostico: El agente de cambio, comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En esta investigación se formulan preguntas, entrevistas a los empleados y se escuchan sus preocupaciones

Análisis: Se analiza la información que se recopiló, se sintetiza en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.

Retroalimentación: las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar el problema y participar en la creación de la solución, de manera que la retroalimentación consiste en compartir con ellos lo que se ha encontrado en primeros pasos.

Acción: los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

Evaluación: por ultimo de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se puede comparar y evaluar cualquier cambio posterior.

Este enfoque brinda por lo menos dos beneficios específicos en una organización: en primer lugar esta centrado en el problema, porque se buscan objetivamente los problemas y el tipo de problema determina el tipo de gestión para el cambio. En segundo lugar la acción, este enfoque involucra de manera tan fuerte a los empleados en el proceso, que se disminuye la resistencia al cambio.

Por último Antonorsi citado por Rivera (2004) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.

4. Definir los cambios necesarios: consiste en determinar los asuntos a resolver, además de identificar los aspectos claves, que realmente es importante solucionar ya que la naturaleza limitada de recursos impide solventar todos los problemas

5. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.

6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se pueden tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.

7. Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos; definir la organización para el cambio, asegurar el liderazgo para el cambio ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional, asegurar la participación activa de todas las personas que conforman la organización.

8. Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

Aunque los diferentes autores establecen diferentes etapas en el proceso de cambio, las diferencias no son radicales y en realidad los autores siguen la estructura propuesta por Kurt Lewin (1967).

### Método

#### Procedimiento:

Para nuestra investigación realizamos un estudio descriptivo ya que no intervenimos de ninguna manera en la empresa, sino que nos limitamos a observar y describir el problema y sus consecuencias a través del registro de las características de las personas afectadas y del ambiente, es decir, estudiamos la situación como ocurrió en

condiciones naturales, visitando la empresa afectada y obteniendo información acerca del cambio que se presentó, y como este fue recibido por los empleados de la empresa, así mismo revisamos una amplia bibliografía acerca del cambio en las organizaciones, para determinar sus causas y consecuencias, y se estudiaron varias teorías acerca de cómo enfrentar y superar los cambios, de esta manera propusimos una metodología para afrontar el cambio en futuras oportunidades.

El propósito al realizar este tipo de investigación es generar eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior.

### Resultados

En lo investigado en Inacril Ltda. se encontró que durante las épocas de cambio hubo gran disgusto en los empleados de la planta, quienes se sentían frustrados porque no conocían el manejo de la nueva maquinaria, además vieron amenazados sus puestos de trabajo, porque sentían temor de ser reemplazados por los empleados nuevos, asimismo la reducción en el espacio físico que tenían antes aumentó su malestar. Este cambio hizo que surgieran sentimientos negativos en el personal de Inacril que simplemente no quería cambiar; ya que consideraban que este cambio las obligaba a moverse fuera de la zona en la que se sentían cómodos. Los efectos de la nueva tecnología que se quería implementar sembró incertidumbre, y pérdida de identidad, al sentirse desplazados por la falta de información de parte de la empresa con respecto a los cambios, por esta razón aparecieron actitudes defensivas de los empleados y se produjo una notable resistencia al cambio que de no ser vencida habría perjudicado enormemente a Inacril.

## Discusión

El cambio es un proceso que comprende todas las actividades encaminadas a ayudar a la organización para que acoja exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio se produzca en la misma dirección de los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión al cambio.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les brinde la misma seguridad que la anterior. Si el proceso de cambio avanza sin dificultades, el cambio sigue adelante, pero si se producen inconvenientes, las personas tienden a volver a la situación anterior y es por eso que gran parte de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados. Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo paso a paso. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Por otra parte si bien estas teorías brindan información de suma relevancia para realizar una gestión para el cambio eficiente en una organización, consideramos que es necesario implementar nuevas estrategias acordes con las necesidades de cada organización en particular, analizar los riesgos los involucrados y la disposición para el cambio, es por esto que proponemos una metodología, enfocada específicamente al problema observado en Inacril Ltda.

Con la elaboración de este proyecto se espera lograr que en futuro cuando haya un cambio nuevamente en Inacril Ltda. se logre por medio de nuestra metodología: minimizar la resistencia, facilitar la participación, evitar generar falsas expectativas, lograr y mantener credibilidad, minimizar la incertidumbre y la especulación, generar y mantener compromiso en los diferentes actores.

La metodología para la gestión al cambio se realizará por medio de la creación de frentes de trabajo, primero, se conformará un equipo líder, segundo, se realizará un diagnóstico preliminar, donde se hará un análisis de riesgo, y un análisis de involucrados y tercero, se hará un seguimiento.

1. En la conformación del equipo líder participarán personas claves del área impactada, un consultor de gestión humana y alguien que se encargue de las comunicaciones.

El rol de este equipo será proveer claridad estratégica, definir las reglas de juego, tomar de decisiones, asegurar la comunicación a sus colaboradores de los cambios que sucedan y a qué responden dentro de la estrategia de la empresa, dar a conocer a sus colaboradores su ubicación en las nuevas estructuras, comunicar a los involucrados su aporte al proceso de cambio, comunicar a su gente los nuevos retos, informar las

decisiones claves que se toman durante el proceso y garantizar una comunicación oportuna y coherente.

Las Responsabilidades de este equipo serán; definir el futuro con claridad, visualizar lo que se quiere lograr, transmitir su visión a los seguidores y el deseo de conquistarla a la mayor brevedad, explicar a los seguidores por qué es importante el cambio y sus beneficios, establecer la diferencia entre el presente y el futuro en términos de valor, mostrar un profundo compromiso con la causa, conocer el impacto que causa el rompimiento de la continuidad y asumir el manejo de la resistencia, compartir su entusiasmo y asegurarse de haberlo transmitido correctamente, proporcionar los recursos necesarios, de manera dosificada y continua, vitalizar al grupo cuando se presente un estancamiento, estar vigilante de los avances logrados y los resultados, dar reconocimiento y apoyo para alentar a las personas, permitir un espacio para la reflexión y la educación, mantener constancia en el propósito durante todo el proceso de cambio, evitar castigo, censura y miedo en sus seguidores para lograr el cambio, seleccionar al personal con más talento para dirigir el cambio y suministrar los recursos económicos de acuerdo con el plan.

2. El diagnóstico preliminar, tiene por objeto analizar las oportunidades, amenazas y factores de resistencia del grupo impactado. Dentro de este se realizará un análisis de riesgos debido a que se considera importante conocer claramente cuáles son los frentes del proceso que presentan los mayores riesgos asociados, de este modo, podremos identificar las acciones necesarias para el manejo de los riesgos identificados, los participantes del análisis asumirán responsabilidades específicas para la implantación de las acciones, desde el punto de vista de los resultados esperados de las

mismas. Este análisis se lleva a cabo a través de un taller en el que participa el equipo líder del proyecto y otro involucrado clave de los diferentes proyectos.

Dentro de este diagnóstico se realizará también un análisis de involucrados: para esto es necesario conocer claramente quiénes son los involucrados en el proceso y asegurar su compromiso con el cambio (líderes y colaboradores). A partir de este compromiso se elevan sustancialmente las posibilidades de éxito del proceso. La clave del cambio son las personas, ya que éste sólo se logra a través de ellas.

Se recomienda, realizar unos talleres opcionales, después del diagnóstico preliminar, con el fin de verificar los avances y corregir fallas de ser necesario. Tratando los siguientes temas:

**Sensibilización al Cambio:** apoyar a la gente a encontrar la conveniencia del cambio y transformar hábitos para minimizar la resistencia.

**Proyección personal:** establecer una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) personal, analizando el proceso de vida y su relación con la nueva forma de trabajar y construir acuerdos de convivencia para el futuro.

**Manejo de resistencias:** trabajar sobre los factores de resistencia sobre el grupo, en particular para generar una actitud positiva y de motivación frente al cambio.

3. Seguimiento, los objetivos de este último paso serán verificar el cumplimiento de tareas, según el cronograma, revisar los efectos de las estrategias implementadas, recoger la información proveniente de los involucrados en el proceso. Analizar y tomar las acciones pertinentes, discutir brevemente las próximas acciones a implementar, para evaluar conflictos, nuevas programaciones o cancelaciones en caso de conflicto, priorizar los planes de implementación, y evaluación de contingencias.

## Referencias

- Abravanel, J. (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia: Editorial Legis.
- Bennis, W. (1984). *Transformative Power and Leaderships*. University of Illinois Press. USA.
- Bryson, J. M (1995). *Strategic Planning for Public and non profit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burke, Warner (1988). *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Cantú, H. (2002). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Cuarta edición, México, D.F.: Mcgraw – Hill.
- Flamholtz E. Randle, Y (2001) *Cambiar el juego*. Editorial Oxford. Mexico.
- Katz y Kahn (1995) *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Kurt Lewin (1967) *Psychologie dynamique : les relation humaines*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Kurt Lewin (1967) *Field theory in social science: selected theoretical papers*. London: Tavistock.
- Morales (1993), *La Macro Gerencia Empresarial*. Legis, Bogotá Colombia.
- Naím, Moisés (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA, Caracas.
- Reyes A.; Velásquez J.; (2004) *El cambio Organizacional*. Versión Electrónica. En [http\\www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Rivera G. (2004) *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Versión Electrónica. En [http\\www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Robbins, Stephen (1996) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.

Schein, E (1991). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.

Sherman, A., y Bohlander, G. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: Thomson

Stewart, Jim (1992) *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.