

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Administration of the change in the organizations

RESUMEN

Con el presente artículo se busca ilustrar los elementos que debe ser tenidos en cuenta por las organizaciones para afrontar de manera exitosa el cambio, destacando aspectos como la participación efectiva de las directivas, la construcción colectiva de estrategias, la resistencia; todo con el fin de que las empresas pueden sostenerse y evolucionar en un entorno desafiante.

PALABRAS CLAVES: administración, estrategia, gerencia del cambio, organizaciones, procesos.

ABSTRACT

the present article wants to illustrate the elements that must be considered by the organizations to confront of successful way the change, emphasizing aspects like the effective participation of the directors, the collective construction of strategies, the resistance; everything in order that the companies can be maintained and evolve in challenging surroundings..

KEYWORDS: administration, strategy, management of the change, organizations, processes.

ESPERANZA LÓPEZ DUQUE

Ingeniero Industrial, M.Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
sanza@utp.edu.co

ANGELA MARIA LANZAS DUQUE

Ingeniero Industrial, M.Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
amlanzas@utp.edu.co

VICTORIA EUGENIA LANZAS DUQUE

Ingeniero Industrial, Esp.
Profesor Catedrático
Universidad Tecnológica de Pereira
victorialanzas@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En los diferentes niveles de una organización hay cambios que involucran saltos radicales, como en el giro del negocio por el ingreso de nuevos productos o servicios, por reducción de personal o fusión de dos empresas o como consecuencia de nuevas tecnologías.

Las organizaciones que aprenden desarrollan habilidades creativas para enfrentar el cambio constante y lograr transformaciones en forma continua, es así como a la empresa de hoy le corresponde el reto de reconocer la necesidad de mejorar permanentemente, sino también lograr que su personal le acompañe en dicho proceso.

2. QUE ES LA GERENCIA DEL CAMBIO

La gerencia del cambio es una técnica con enfoque holístico que se utiliza para implementar cambios de gran escala (relativo) que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura.

Es relativamente novedosa (principios de los 90) y ha llegado para quedarse; no como tantas modas gerenciales que llegaron, mostraron (o no mostraron) y desaparecieron. Se conoce como la parte "soft" de todo tipo de proyecto "duro" que involucre nuevas maneras de hacer las cosas.

Con sus raíces en el desarrollo organizacional, le da un sentido más práctico y realista a la participación del recurso humano en los procesos de negocio. No lo trata por separado, sino que lo inserta en el contexto real de su trabajo, mezclándolo con los procesos y con la tecnología, dentro del marco de la estrategia.

Consiste en manejar exitosamente la transición entre una situación presente, hacia otra futura en la cual hay una promesa de mejorar. Esto es válido para situaciones de cambio dentro de una empresa (en las políticas, en la organización, en los procesos, en la tecnología o en todas las anteriores simultáneamente).

El cambio es responsabilidad de todos y como tal no debe ser impuesto y requiere de la participación activa y comprometida de todas las personas que hacen parte de una organización.

2.1 Factores generadores de cambio

A continuación se presentan una serie de factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional.

- **Necesidad sentida identificada:** Es condición previa para la evolución de los sistemas

humanos, teniendo claro la necesidad sentida es posible lograr motivación y generar acción.

- **Apoyo de la alta dirección.** Para que el cambio sea efectivo es fundamental que la dirección manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con acciones.
- **Clarificación gradual:** los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.
- **Formación y apoyo:** Es necesario proporcionar elementos que faciliten el aprendizaje, la adaptación y el mejoramiento en los individuos para que asimilen adecuadamente el cambio
- **Retroalimentación:** Es primordial establecer un mecanismo de comunicación en doble vía para ayudar a sustentar las decisiones.

2.2 Elementos que contribuyen a generar compromiso en las personas

Para lograr el cambio se deben generar el compromiso de la gente, enmarcado dicho cambio en un esquema de proyecto, se pueden identificar varios elementos por las que es necesario pasar para lograr participación de las personas:

- **Construir visión:** consiste en clarificar la visión, “Si hay visión... ¡la gente se integra! Cuando no hay visión el pueblo se relaja” así escribió el sabio Salomón. “No cabe duda una visión claramente definida es elemento vital para integrar el personal en pensamiento y acción, porque elimina la incertidumbre al precisa a donde se desea llegar si existe un destino compartido entre empresa e individuo”¹
- **Comprensión:** es asegurarse que las personas tengan conciencia del alcance del cambio, de los resultados esperados y en qué situación queda o puede quedar él mismo. La comprensión implica un verdadero entendimiento de lo que se quiere lograr.
- **Aceptación:** En esta etapa se un trabajo netamente técnico, basado en sesiones conjuntas y en discusión práctica de los procesos que han de intervenir e implementarse.
- **Interiorización:** Luego de la aceptación debe pasar un tiempo de práctica de las nuevas

formas, hasta que el sujeto del cambio se apropie de ellas

La experiencia ha demostrado que los cambios no se producen por decreto ni por intenciones, este se logrará solo cuando agrega valor y cuando lo percibe. La gente solo se compromete con aquello en lo que cree.

2.3 Etapas en un proceso de cambio

Las etapas a continuación descritas permiten implementar un proceso de cambio:

1. Exploración: etapa en la cual gerentes y agentes de cambio exploran la situación a mejorar o resolver
2. Concertación de expectativas: las directivas expresan los resultados que se esperan del proceso y/o los agentes de cambio manifiestan el apoyo que deben recibir de la organización.
3. Diagnostico: identificación de metas específicas de mejoramiento
4. Planeación y acción conjunta: caracterización de pasos para la acción, medios para lograr los objetivos y posible resistencia al cambio
5. Acción: implantación de los pasos para la acción
6. Estabilización y evaluación: determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior
7. Terminación: cierre del proceso e inicio del siguiente

3. RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio según Lewin es la modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las impulsoras que ayudan a que se efectúe y las restrictivas que se resisten a que se produzca y desean mantener el statu quo.

La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.

No comprender e ignorar la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. Se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del proceso, de los impulsores del mismo y de la propia organización. La comprensión y el reconocimiento de la resistencia y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en el desarrollo del proceso de cambio.

¹ Guizar Rafael, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, Ed. Mc. Graw Hill. Colombia, 2000.

Los factores que inciden en la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos son generados por una compleja interrelación de diversos agentes como son:

- Miedo a lo desconocido
- Falta de información - Desinformación
- Amenazas al estatus.
- Factores históricos.
- Amenazas a los expertos o al poder
- Amenazas al pago y otros beneficios.
- Clima de baja confianza organizativa.
- Reducción en la interacción social.
- Miedo al fracaso.
- Resistencia a experimentar.
- Poca flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Disminución en las responsabilidades laborales.
- Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Los expertos en comportamiento organizacional consideran que cualquier cambio genera una reacción contraria como si fuera una parte inherente al proceso de evolución organizativa. Así, el grado de resistencia al cambio depende de la información de que se disponga.

4. RETOS PARA LA GERENCIA

El mundo cambiante, exige que los gerentes estén preparados para enfrentar la incertidumbre y lo inesperado. Es así como el acto de aceptación del cambio como un hecho natural que no puede ser impedido,

La educación, la comunicación, la participación, la generación de compromiso, la negociación, son estrategias que deben ser utilizadas para enfrentar la resistencia, que contribuyen a dejar claros los beneficios del cambio.

De otro lado es necesario planear el tipo de información requerida, su recolección, análisis y la retroinformación como también se debe dedicar tiempo y esfuerzo para direccionar el cambio y la transición personal hacia la situación deseada.

Finalmente se exige una gerencia ambulante, con un liderazgo integral y abierto que genere un sistema de comunicación capaz de transmitir energía, optimismo, crear comprensión compartida y coordinar la acción aun en medio de las dificultades.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cambio es un hecho inevitable en la evolución de las organizaciones, estar conciente de él, les permitirá adaptarse más rápidamente a los desafíos y retos del entorno.

Se requiere de un nuevo pensamiento organizacional mas acorde con el proceso de cambio, que crea en el hombre y que le ayude a creer en si mismo para que la efectividad y la salud de las organizaciones sea el resultado de un trabajo continuo y conjunto.

Las estrategias que implementan las empresas como respuesta al cambio, deben ser el resultado de una construcción colectiva; lo que contribuirá a que se alcance el éxito de manera más efectiva.

Con la participación de los miembros de la organización se facilita la formación de equipos, la sensibilización hacia el cambio y la identificación y comunión de todos los niveles que marcan las pautas de los diversos procesos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] E. Villamil, Gerencia Moderna, vol.1. Colombia: Cargraphics S.A. pp. 167-174
- [2] R. Guizar, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, vol. I. Colombia: McGraw-Hill, 2000. pp. 5-32
- [3] D. Tappascott, Cambio de Paradigmas Empresariales. Colombia: McGraw Hill. pp. 1-30
- [4] P. Senge, R. Kleiner, otros La Danza del Cambio Colombia: Editorial Norma. 2000. pp.28
- [5] J. Stoner; R. Freeman; D. Gilbert Administration, vol VI. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp. 454-464
- [6] J. R. Orduz Principios de la facilitación. 1998. Encuentro de Facilitadores en Desarrollo Humano. Quito Ecuador
- [7] R. Matamala, Transformación y Liderazgo. Conferencia Pereira Noviembre de 1999. ACRIP