



COMO GESTIONAR EL CAMBIO, UNA GUÍA PARA LA ACCIÓN

Dr. Rogelio Gárciga Marrero. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría” ISPJAE.

INTRODUCCIÓN.

Con motivo de preparar un tema sobre “los procesos de cambio” para el Diplomado a Directivos de Empresas que hoy trabajan inteligente y tenazmente en el perfeccionamiento empresarial, se me ocurrió terminar este artículo, que tiene como objetivo abarcar el tema casi en su totalidad, pero de manera tal, de expresar todas las ideas sintéticamente y de la forma más simple posible. Aunque mi preferencia no es precisamente esa, tratare de resumir al máximo. Por esa razón, no haré fundamentaciones, no citaré a autores importantes, ni expondré diversos y variados enfoques sobre un tema que involucra no sólo cuestiones lógico-racionales asociados a factores tecnológicos, económicos y organizacionales, sino también, a importantes aspectos sico-sociológicos relacionados con la lógica de los actores y su comportamiento en las organizaciones.

La vida me ha demostrado que el tiempo de estudio individual realmente disponible por cualquier directivo, cuando cursa el diplomado o maestría es limitado, otras actividades y sus altas responsabilidades pesan mucho más y es lógico que así sea. Por tanto, prefiero sacrificar cosas y violar algunas reglas al escribir éste artículo. Por otra parte, declaro desde el principio que

no pretendo aportar nada nuevo, ni tan siquiera un nuevo enfoque. Sólo deseo presentar un resumen de valiosos estudios e ideas sobre los procesos de cambio de la forma más, didáctica y coherentemente posible. Un colega me indicaba que ya esto de por sí es un nuevo enfoque. No creo que sea así. Entonces tratare de dar respuesta a varias preguntas, que en su totalidad conforman la estructura y el contenido.

Desde varias posiciones muchos autores han contribuido al tema. No pueden dejar de mencionarse a: C. Argiris, W.G. Benis, J.P. Kotter, K. Lewin, P.R. Laurence, J.W. Lorsh, W. French, R. L. Kahn, E.H. Schein, E.F. Huse, L.A. Schlesinger, P. Selzick y muchos otros. Cientos de publicaciones sobre los procesos y la gestión del cambio han aparecido en esta segunda mitad del siglo y todo indica que muchas más se presentaran en el futuro, y es que la tecnología, la innovación, la propia cultura de las organizaciones, la informatización de la sociedad y múltiples factores del entorno asociados a la globalización, hoy más que nunca experimentan profundas transformaciones a ritmos antes insospechados, incrementales a veces y disruptivas en otras.

Las organizaciones de éxito han sido aquellas que han podido adaptarse y en ocasiones anticiparse a tales transformaciones, planificando y gestionando el cambio con efectividad. Pasemos ahora a dar respuesta a algunas preguntas.

1. ¿Cuándo las organizaciones reactivas tratan de cambiar?

Cuando ven seriamente amenazada su posición, disminuye su cuota de mercado, pierden competitividad, bajan sus niveles de rentabilidad y cuando se percatan (casi siempre tardíamente) que de continuar como son serán desplazadas por la competencia.

2. ¿Cuándo las organizaciones proactivas se plantean el cambio?

Cuando debido a un sistemático autoexamen y un análisis muy autocrítico de sus capacidades, unido a un monitoreo continuo del entorno y de sus mercados, se esfuerzan por proveer el futuro comportamiento de estos, desarrollando entonces una visión estratégica que los capacita mejor para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar nuevos problemas.

Las organizaciones que constantemente innovan y mejoran su desempeño, siempre están insatisfechas con lo que hacen, aunque se trate de pequeños detalles, permanentemente buscan nuevas ventajas competitivas y mejoras continuas de sus actividades y procesos, manteniendo un contacto muy estrecho con el cliente y proveedores. Estas empresas aman el cambio.

3. ¿Qué es lo mejor la estabilidad o el cambio?

Ni una cosa, ni la otra. Paradójicamente la estabilidad-cambio se complementan y refuerzan.

La estabilidad es necesaria por cuanto posibilita acumular experiencias y desarrollar con mayor eficiencia y efectividad la actividad reproductiva. Ella se logra mediante los planes, la políticas normas, procedimientos y otros elementos formalizadores. La estabilidad ayuda a que las personas interioricen las experiencias de la organización y desempeñen sus papeles conforme a los intereses de la misma. Facilita que las personas orienten sus actividades hacia los objetivos deseados. En fin, las organizaciones requieren de estabilidad. La estabilidad llevada a un extremo, puede conducir a la inercia, a la falta de innovación y creatividad, pero bien lograda se convierte en un requisito para arribar a cambios más profundos y positivos, así como para la introducción de mejoras continuas.

El cambio, por su parte es necesario para adaptar mejor la organización al entorno. Sin él, es realmente imposible dominar las capacidades distintivas asociadas a los factores claves de éxito del mercado, obtener ventajas competitivas y alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad superiores a la de los competidores. Es evidente que el surgimiento de nuevos problemas y situaciones exigirá de nuevos enfoques, métodos y procesos, así como de nuevos comportamientos y formas de hacer las cosas. Sólo las empresas capacidad de cambio podrán lograrlo.

4. ¿Cuáles son las etapas de un proceso de cambio?

De forma general son esencialmente tres etapas y son aplicables a individuos, grupos y organizaciones enteras.

Primera Etapa. Descongelar el estado o situación actual haciendo palpable la necesidad del cambio. Cuando el individuo, grupo u organización son conscientes de la necesidad de cambio las cosas se

facilitan, pero en la práctica no siempre es así, sólo cuando existe insatisfacción con lo que se hace o como se hace, es que se pueda comenzar a descongelar las prácticas existentes o determinadas creencias y valores organizacionales.

Segunda Etapa. Aquí se produce el cambio, que se presenta como un estado de transición, que en función del tipo de cambio y su intensidad, puede ser tan simple como introducir una nueva rutina de trabajo, o tan complejo como modificar conductas, actitudes y valores, por otros, que aún no han podido demostrar su utilidad, o en el caso que se pretenda una reorganización compleja de la organización.

Tercera Etapa: En este paso hay que recongelar los cambios efectuados, tratar de mantenerlos y reforzarlos para evitar retrocesos conducentes a la etapa inicial. Para ello se requiere la formalización, la estimulación y todo tipo de medida o acciones que sostenga el esfuerzo de cambio y logren una nueva estabilidad.

5. ¿Cómo estimular la necesidad de cambio?

- Deben existir argumentos evidentes que indiquen lo insostenible de la actual situación. Mientras estos no sean ostensibles las personas no desearán cambiar y todo resultará poco útil, a menos que el cambio se imponga por un agente externo a la persona u organización que no ha sentido tal necesidad. La calidad de los argumentos dependerá de la profundidad del diagnóstico y de las investigaciones realizadas.
- Es necesario tener bien definido el estado nuevo y los objetivos que se desean lograr. Es imposible dar los primeros pasos y seleccionar el camino cuando no se sabe donde se quiere llegar.

- Si se sabe donde se quiere llegar, entonces será necesario conocer los pasos prácticos y el programa que conducirá al cambio.
- Las personas se estimularán a iniciar un proceso de cambio si se sienten capaces de poder realizarlo, porque creen disponer de los conocimientos y habilidades requeridas o adquirirlos en el futuro.
- Estimular el cambio es también saber compartir beneficios y considerar las expectativas de las personas. El sistema de recompensas intrínsecas y extrínsecas se convierte en elemento clave para descongelar la situación actual, y es fundamental para asumir el cambio con mayor energía y dedicación, por el contrario, si las personas presumen que se verán afectadas aumentará la resistencia.

6. ¿Cómo superar la resistencia al cambio?

Varios métodos son sugeridos por Kotter y Schlesinger para vencer la resistencia en función de variadas situaciones. En mi criterio varios de ellos podrían utilizarse simultáneamente sobre todo en cambios más trascendentes, incluso, creo que algunos son pertinentes aunque no estén orientados a superar la resistencia y exista consenso para afrontar las transformaciones como brindar información, dar apoyo y facilidades e implicar, como se verá más adelante al exponer las variables de un modelo de cambio.

- Brindar la información pertinente y sostener una fluida comunicación.
- Lograr la participación y colaboración para que las personas asuman un papel activo en el proceso de cambio, generándose un mayor

compromiso e identificación con algo que han contribuido a crear.

- Brindar apoyo y facilidades para que las personas logren una mejor adaptación. Este apoyo puede ser sociológico, o mediante el suministro de los recursos necesarios, o simplemente capacitar en las nuevas tareas.
- La negociación y el acuerdo resultan vitales para vencer la resistencia. Si se supone que alguien saldrá perdiendo con el cambio y su capacidad de resistencia es notable, la negociación será un medio útil, tal vez, se requiera alguna concesión en aras de que el cambio se efectúe y poder obtener un resultado de ganar/ganar por ambas partes.
- La manipulación y cooptación. En situaciones determinadas se acude a intentos abiertos o encubiertos de manipulación mediante el uso selectivo de información, o se selecciona a uno de los implicados y se le da un papel importante en la gestión del cambio. Con este método se trata más bien de encontrar en una persona o grupo, un respaldo, más que una participación. Este método tiene una desventaja: la gente se puede sentir manipulada o que se le está tratando desigualmente y eso puede ocasionar otros problemas.
- Cohesión explícita e implícita. Aquí el cambio es impuesto y al igual que la manipulación, este método conduce a la desconfianza y al resentimiento. Sin embargo, aunque ambos métodos no sean los mejores, existen situaciones en las cuales no quedan más alternativas y entonces los directivos deberían esforzarse conduciendo el proceso de forma hábil e inteligente de manera que se genere la menor resistencia posible.

7. **¿Cuáles son los efectos probables de los cambios impuestos?**

Generalmente los cambios impuestos conducen a las situaciones siguientes:

- Pueden producir rendimientos inferiores a los esperados.
- Generan una mayor resistencia.
- Las personas se sienten confusas al no comprender las razones y ventajas de las nuevas situaciones.
- La sensación de obligatoriedad crea frustración y tensiones, disminuyendo el sentido de pertenencia a la organización.
- En caso de ausencia de la autoridad o debido a una insuficiente presión, la organización puede regresar a su estado original, o sea, se hace muy difícil recongelar los nuevos patrones de comportamiento.

Cuando los directivos seleccionan la imposición como método, ellos pueden verse presionados a su vez, porque no se puede perder más tiempo. Entonces diseñan un plan de acción preciso y sin necesidad de buscar mucha colaboración. En definitiva, mediante el uso de la autoridad (y a veces el abuso) vencen todo tipo de resistencia inicial. No se descarta que en el futuro pueda encontrarse una resistencia activa o pasiva.

8. **¿Cuáles son los efectos probables de los cambios mediante el consenso?**

- Los resultados suelen ser superiores.
- Se genera un mayor compromiso e identificación con el cambio y sus promotores, elevándose el sentido de pertenencia a la organización.
- Se manifiesta una sensación de plenitud y de autorealización que elevan la autoestima y la motivación hacia el cambio.
- Pueden conciliarse mejor los intereses de las diversas partes sobre una legítima negociación

exenta de manipulación. Podría afirmarse que todo el proceso de cambio en sus diversas etapas se verá favorecido.

Lo que todo dirigente deberá evitar es la ambigüedad e incongruencia al momento de seleccionar los métodos, como por ejemplo, implantar un cambio rápido mediante la búsqueda de mucha colaboración, no logrando entonces ni una cosa, ni la otra.

9. ¿Qué factores considerar al momento de plantearse como provocar el cambio?

- Debe analizarse la trascendencia del cambio para las personas: intereses, actitudes, aptitudes, valores, creencias, status y relaciones, y como todo esto, determinará la intensidad de la resistencia, o en su caso, servir de fuerzas impulsoras.
- Efectuar una valoración del campo de fuerzas, ya que existirán unas a favor y otras que se opondrán. Estas son de todo tipo, como las asociadas a las personas y grupos, recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la organización, factores del entorno como amenazas y oportunidades, etc.
- El nivel de certidumbre y los riesgos que implican las decisiones que se tomen. Si estas se relacionan más con los recursos que con las personas, se exige un riguroso análisis técnico-económico comparándose gastos y beneficios, recuperación de las inversiones y otros aspectos adicionales. Si las decisiones y sus resultados dependen más de la aceptación, entonces el análisis se orientará a la satisfacción de las expectativas de los involucrados.
-

10. ¿Por qué las personas se resisten al cambio?

Son muchas las razones que llevan a los individuos, grupos y

organizaciones enteras a oponerse a los cambios. Las personas se resisten debido a lo siguiente:

Al pensamiento racional;

- Necesitan tiempo para adaptarse
- Se pueden requerir esfuerzos y conocimientos adicionales.
- No se quiere asumir riesgos ante las condiciones que puedan presentarse
- Dudas acerca de la efectividad del cambio.

Actitudes y emociones:

- Poca tolerancia a los cambios
- Falta de confianza en los resultados que le han dicho pueden alcanzarse
- Querer mantener el status quo.

Factores psicológicos:

- Los valores, creencias, y presunciones básicas y hábitos existentes
- Intereses y necesidades de todo tipo.
- Deseo de conservar las interacciones sociales ya establecidas
- Evitar realizar nuevos esfuerzos y la falta de voluntad para enfrentar nuevas situaciones.

11. ¿Por qué las organizaciones se resisten al cambio?

Generalmente las organizaciones son más resistentes al cambio cuando:

- Son más complejas, centralizadas, formalizadas y antiguas.
- Tienen reducida capacidad de innovación y no dedican los recursos necesarios a la investigación–desarrollo.
- La moral de los trabajadores no es muy alta y eso genera ansiedades e incertidumbres ante el cambio. Una alta moral sería un factor compensador.

12. ¿La resistencia al cambio es

siempre negativa?

Por supuesto que no. Lo mejor que podría suceder en cambios no bien concebidos, sería que se encontrase una resistencia exitosa.

13. ¿Puede la gestión de los recursos humanos contribuir a una mayor capacidad de cambio?

La respuesta es más que obvia. Proceso de transformación alguno tendrá éxito sino se logra el adecuado nivel de cambio de las personas. Sólo una efectiva gestión de los recursos humanos podrá crear condiciones favorables para que cada persona sienta como suyos los objetivos de la organización.

Gestionar adecuadamente los recursos humanos significa en la práctica, un trabajo efectivo en sus diversos componentes (reclutamiento, selección, capacitación, etc.) pero ante todo, líderes que sepan motivar, reconocer, satisfacer expectativas y apreciar la dignidad de las personas.

14. ¿Cómo se interrelacionan los cambios estratégicos con los cambios en el sistema operativo?

Los procesos de cambio son realmente efectivos cuando existe la capacidad de articular las estrategias, la organización, la tecnología, las personas y la cultura.

La estrategia posibilita anticipar el futuro, desarrollar una visión clara de hacia adonde quiere llegar la empresa y el papel que debe desempeñar para construir ese futuro. La estrategia debería siempre, ser el punto de partida del proceso de cambio, la base y marco de referencia de todo el esfuerzo de transformación de la organización. Ella traza el plan general de cambio. Si los cambios en el sistema operativo no parten de ella, entonces los cambios tendrían lugar de forma desordenada y caótica, sucederían o no pero carecerán del sentido unificador y coherente que proporciona un buen plan estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos,

estrategias, etc.). El cambio estratégico es el más trascendente y la base de todo tipo de cambio. El cambio estratégico puede enfocarse desde varios puntos de vista.

Uno de ellos consiste en cuestionarse con frecuencia la razón de ser de la empresa, y se de respuesta a preguntas tales como: ¿hacia cuales clientes debemos orientarnos en el futuro?, ¿cómo y con que tecnología acceder a nuestros mercados?. ¿Cuáles nuevas necesidades satisfacer?. Las respuestas encontradas sugerirán como innovar estratégicamente y redefinir los negocios en la medida que cambien o se prevé cambien el entorno y los mercados.

Otro enfoque, a partir del anterior, consiste en un conjunto de medidas y mecanismos que emplean los directivos para introducir cambios y mejoras continuas en el sistema operativo (nivel táctico-operacional) para dar continuidad a las estrategias de una parte, y de otra, responder a necesidades surgidas sobre el terreno que exigen hacer modificaciones incesantemente requeridas. De esta forma, se entrelazan en un sólo proceso la estrategia y la ejecución, dando lugar a la dirección estratégica. Cualquier estrategia, por buena que sea, puede fallar sin una ejecución exitosa. En sentido contrario, es realmente difícil lograr una acertada ejecución, si ésta no se apoya en una estrategia bien diseñada o concebida.

15. ¿Son mejores los cambios graduales?

La experiencia demuestra que si. Los cambios graduales y por etapas han resultado ser más efectivos, ya que posibilitan, una vez consolidada la etapa precedente pasar a la siguiente sobre bases más sólidas, permitiendo hacer los ajustes y experimentar durante el avance hacia el objetivo. Cuando los cambios se hacen de

forma escalonada se da oportunidad a las personas para ajustar sus nuevas conductas y desechar las anteriores rutinas. Casi siempre la rapidez y el deseo de saltar etapas no son buenos acompañantes del cambio.

Los cambios pueden ser incrementales y transformacionales. Los primeros encajan en el paradigma cultural de la organización y se apoyan en las capacidades, formas de hacer las cosas y creencias existentes, ellos se desarrollan de forma suave sin grandes resistencias, son progresivos e introducen mejoras continuas en cualquier parte de la organización.

En ocasiones se exige de cambios disruptivos y transformacionales provocados, bien por factores externos que amenazan la posición competitiva, o por factores internos y comportamientos disonantes que no son sostenibles por más tiempo y para los cuales no basta con emplear algunos paliativos. Ellos son de mayores dimensiones e impacto, como pueden ser cambios importantes en la estrategia, reconfigurar la estructura y la organización, un nuevo enfoque de gestión de los recursos humanos, la adquisición de una nueva tecnología, etc. Estos cambios y más aún cuando demandan de la aceptación de muchas personas, suelen exigir situarse fuera del paradigma cultural actual y de los procedimientos habituales, más que dentro de ellos. Sin embargo, también para estos tipos de cambios es válido, siempre que la situación lo permita ir gradualmente evitando la improvisación. Mientras más trascendentes y transformacionales sean los cambios exigirán mayor rigor en todas las etapas, desde la investigación a la acción.

Los cambios transformacionales que requieren de la aceptación, implican modelar las estructuras de poder y

exigen el máximo apoyo de las instancias superiores de la dirección que son las más indicadas para planificarlos, tienen la voluntad de aplicación y pueden establecer las prioridades. Si es esta propia instancia la interesada en mantener la situación actual, entonces será necesaria la intervención de una persona o grupo influyente ajeno a la empresa, pero con suficiente poder para potenciar los cambios requeridos.

Recuerdo una empresa que me solicitó conducir el plan estratégico, por el camino comprendí la necesidad de a partir de ella, proponer la creación de dos empresas más pequeñas pero mejor centradas estratégicamente. El director de la empresa no estaba de acuerdo con la idea, pero en la primera reunión se encontraba el Viceministro, entonces, casi al final del trabajo de consultoría decidí incluirlo en mis entrevistas. Con su apoyo, finalmente se crearon las dos empresas. (El director estaba dispuesto a cualquier cambio menos éste).

16. **¿Cuáles son las variables de un modelo de cambio efectivo?**

- Necesidad sentida de cambio
 - Aprender a desaprender y volver aprender
 - Apoyo de las instancias superiores
 - Preparar programas
 - Orientarse hacia resultados concretos
 - Capacitación y entrenamiento
 - Enfoque integral y coherente
 - Influir en los valores y creencias
 - Motivar a las personas
 - Comunicación abierta en doble sentido
 - Involucrar
 - Compartir los beneficios del cambio
- Antes de concluir quisiera hacer referencia a algunas propuestas de R.M. Beese sobre la aceptación del cambio. El indicaba que el cambio es más aceptable cuando:
- Se comprende
 - No amenaza la seguridad

- Los implicados contribuyen a realizarlo
- Son el resultado de principios impersonales
- Los cambios anteriores han sido exitosos
- Se han asimilado cambios previos
- Se ha planificado
- La organización se ha capacitado
- Se comparte el beneficio.

Cientos de estudios realizados han tratado de explicar el éxito de las organizaciones, mucho de ellos más bien lo han descrito, pero se hace difícil determinar como lo han alcanzado. Por otra parte, aquí no hay lugar para recetas. Lo que sí se ha podido apreciar, es que las empresas exitosas han sabido percibir y a veces adelantarse en su percepción, sobre cuales son los factores clave de éxito y su evolución y han logrado dominar las capacidades distintivas alrededor de ellos generando una capacidad de cambio a partir de un aprendizaje sistemático y continuo.

En nuestro país transcurre con éxito,

aunque algo ralentizado, el perfeccionamiento empresarial orientado en el V Congreso PCC y aunque el perfeccionamiento ha de ser continuo, esta es una gran oportunidad para lograr los cambios que posibiliten elevar la eficiencia, eficacia y efectividad de nuestras empresas.

Alcanzar competitividad depende mucho de la capacidad de cambio de las organizaciones. Habrá para ello que fortalecer valores y creencias existentes, abandonar viejos paradigmas y esquemas mentales, superar muchas dificultades y ataduras a viejos hábitos y, sobre todo, se requerirá del liderazgo efectivo de sus directivos. Espero que esta guía práctica para la acción, acerca de cómo gestionar el cambio, contribuya modestamente a ese propósito, hacia el cual caminan hoy miles de directivos que trabajan inteligente y tenazmente por alcanzar un mejor desempeño, eficiencia y competitividad de sus empresas. 📖