



EL PLAN DE MARKETING DE LA ORGANIZACIÓN.

MSc. Mirna González Velázquez. Profesora de Marketing del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. CEGEM. Universidad de Holguín. Asistente, y MSc. Rosa Palao Fuentes. Profesora Auxiliar de Marketing. FORMATUR- Holguín.

La dirección estratégica como nuevo estilo de dirección empresarial que busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se están produciendo ha comenzado a introducirse y a ser aplicada en nuestras organizaciones con resultados satisfactorios.

El perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa nuestra economía ha determinado “como una de las principales funciones de la empresa socialista cubana dirigir el proceso de la planeación estratégica y la DPO; así como organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa entre otras”. [1]

En este contexto nuestras organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de “el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas ”. [2]

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto. Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en

que se está moviendo la economía cubana, han hecho necesaria la utilización de muchas y variadas técnicas que le permitan lograr ventajas competitivas. El marketing ha ido adquiriendo mayor importancia en nuestras empresas, sin embargo los directivos no cuentan con una metodología que les facilite el trabajo.

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

Para comprender mejor el papel que deben jugar las estrategias de comercialización dentro de la organización, se hace necesario un análisis de la misión y los objetivos de la empresa. Es por esta razón que se propone como primera etapa el estudio del contexto estratégico en el cual debe insertarse el plan de mercadotecnia, lo que permitirá conocer si realmente los objetivos y estrategias de comercialización se corresponden y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los pasos subsiguientes para la formulación de las estrategias comerciales se deben concentrar en el logro del objetivo supremo de la organización.

Debe señalarse que en el caso de que en la entidad no se tenga definida la misión y los objetivos, se hace necesario comenzar el proceso con esta etapa. Si por el contrario, existe la planeación estratégica de la empresa y se ha establecido la misión como parte de ella, es recomendable valorarla para asegurarse que defina el propósito, productos y mercados relevantes, lo que debe constituirse en ayuda para la revisión de actuales y futuras opciones estratégicas. La misión debe ser realista, factible y flexible, que refleje habilidades, conocimientos y valores de los

participantes en las ofertas de la organización, permitiendo una integración con los objetivos.

La misión, además de ser el objetivo supremo de la organización, es una guía importante para coordinar todas las actividades de la empresa, de ahí la necesidad de que en su formulación se logre la mayor claridad para que realmente permita el comprometimiento de todos sus miembros.

Una vez definidos la misión y los objetivos, la organización analiza entonces, qué papel debe jugar la mercadotecnia en su cumplimiento.

Es decir es objetivo de esta primera etapa entender como los objetivos y estrategias de mercadotecnia deben ser formulados para que conlleven al logro de la misión de la organización, teniendo en cuenta que las estrategias de comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, ya que el propósito básico de analizar el plan estratégico es proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia, a fin de lograr los objetivos específicos del área comercial y la correspondencia de éstos con los de la organización.

La segunda etapa prevé el análisis de la actividad de mercadotecnia, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de mercadotecnia. Teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto

del microentorno como del macroentorno empresarial.

Para ello se propone realizar un análisis de la competencia, el mercado, los proveedores, así como de factores de índole demográfico, legal, económico, político, entre otros, que inciden en la gestión de marketing. Hay que tener en cuenta que cada uno de estos factores puede ser analizado desde diferentes aristas o variables. Estos factores no son controlables por las empresas e instituciones del sector, pero requieren un conocimiento detallado para determinar cuáles se constituyen en oportunidades y cuáles en amenazas.

Entre las principales fuentes de información para realizar el análisis del entorno se encuentran los resultados de las investigaciones de mercado, encuestas a clientes, entrevistas a profesionales, expertos y directivos de la organización. También podrán utilizarse con este propósito estudios de posicionamiento, informes de comportamiento de los principales mercados, características de la competencia, entre otros.

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del producto, estrategias de la mezcla de mercadotecnia, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, etc.

En este caso puede ser muy útil el uso de herramientas, como por ejemplo la matriz de evaluación de factores externos e internos, la matriz DAFO, la matriz de perfil competitivo, estudios de segmentación, matriz de evaluación de carteras de productos, así como la utilización de información secundaria que se encuentre en la organización, entre ella historial de ventas de la empresa, estudios

de precios, de segmentación, de comportamiento del mercado, los informes económicos, los resultados del sistema de encuestas que poseen las entidades, los estudios de posicionamiento e imagen, los programas inversionistas que se tienen planificados, y cualquier otra información que proporcione datos relevantes en este sentido. Estos instrumentos le permitirán a la organización contar con una mayor información acerca de los diferentes factores que inciden en la actividad de comercialización de la organización.

Debe hacerse hincapié en que es objetivo fundamental de esta segunda etapa recoger todos los datos necesarios para determinar de una forma más clara y precisa la manera en que los negocios pueden tener éxito. Por lo que tanto la información recopilada en el diagnóstico interno como en el externo, requieren ser relacionadas y no vistas de manera aislada.

Después de realizado el diagnóstico y determinados los principales factores que tanto en lo interno, como en lo externo inciden en la gestión comercial de la organización se hace necesario una revisión de la misión y los objetivos para determinar si realmente dadas las condiciones existentes se está en condiciones de darles cumplimiento.

La tercera etapa del proceso de formulación de estrategias de mercadotecnia es la determinación de los objetivos. Esta es una etapa sumamente importante, que comienza por supuesto con la elaboración de la misión que es el objetivo supremo de la organización.

Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la empresa y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

El establecimiento de los objetivos de comercialización facilita la determinación de dónde se quiere llegar y brinda los criterios de medida para valorar el desempeño.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la organización, de dónde desea encontrarse en un tiempo determinado, de su situación actual, y de las condiciones bajo las cuales se ha llegado adonde están, así como de las condiciones en que trabajará a corto plazo permitirán definir con claridad los objetivos de comercialización.

Los objetivos de mercadotecnia, al igual que los objetivos corporativos deben ser relevantes, específicos, mensurables, sujetos al tiempo y retadores. En este caso se hace necesario señalar que deben estar enfocados a asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la organización desea atender.

Los objetivos deben cumplir las funciones siguientes: constituir una guía para la coordinación de las decisiones y principales acciones en el área de mercadotecnia, ofrecer la base para la evaluación y control de la actividad e implicar a todos los miembros en la consecución de la misión.

Luego de cumplida esta etapa la organización debe hacer una revisión de los objetivos globales con el fin de valorar si realmente hay correspondencia entre éstos y los de mercadotecnia y si realmente los objetivos de mercadotecnia permitirán el cumplimiento de los primeros y con ello de la misión de la organización.

Para dar cumplimiento a los objetivos de mercadotecnia trazados la organización deberá trazar estrategias que les permitan cumplirlos, lo que constituye la cuarta etapa. Esta responde a la pregunta de ¿cuáles son las vías posibles para dar

cumplimiento a los objetivos de comercialización?

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que tiene la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la organización. Es vital que la alta dirección se responsabilice con el proceso de formulación de estrategias y además consiga el comprometimiento de todos los miembros de la empresa, porque de lo contrario no tendría sentido este proceso, que además debe ir respaldado por la adecuada preocupación por proporcionarle a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

Esta etapa parte del resultado del diagnóstico y de los objetivos de comercialización identificados, generando diferentes alternativas factibles, ya que en la mayor parte de las ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos, lo que requerirá de una evaluación y la selección de las estrategias específicas. Una vez identificadas las principales opciones estratégicas se procederá a su evaluación para seleccionar las más factibles.

La factibilidad de las opciones puede ser evaluada considerando factores tales como:

- Correspondencia con los objetivos de comercialización.
- Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha.
- Grado en que se corresponde con la misión de la organización.
- Aceptación por los implicados en su implementación.

Estos factores serán evaluados para cada opción, asignándole puntos (se puede

utilizar cualquier escala) y serán escogidas las de mayor puntuación.

Las estrategias de mercadotecnia son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como

las vías de cooperación con los intermediarios.

La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio a las que se han hecho referencia en las fases anteriores y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través del cotejo de factores internos y externos.

Hasta aquí lo relacionado con el proceso de formulación de estrategias, a continuación se hará una breve descripción de las otras etapas que forman parte del proceso de implementación y control. La implementación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma tal que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos de comercialización planteados.

Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas se hace necesario un programa de acción, lo que constituye la quinta etapa, y que tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que a fin de cuentas posibilitaran satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, presupuesto, fecha de cumplimiento, prioridades y asignación de recursos, y al mismo tiempo necesita vincularse de forma estrecha con la etapa final que es la de monitoreo, control y revisión.

Es necesario asignar las tareas y la responsabilidad correspondiente, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes

Cuando se haya elaborado el programa de acción se debe hacer un chequeo del diagnóstico de la gestión de marketing que se realizó en la segunda etapa con vistas a valorar si la organización ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le dá el entorno para el logro de sus objetivos.

El monitoreo, control y revisión de los resultados obtenidos que como ya se planteó constituye la sexta y última etapa tiene como propósito asegurar que las estrategias y acciones propuestas conduzcan al negocio en forma consistente hacia el logro de los objetivos y la misión de la organización. El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son:

- La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.
- Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.
- Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.
- Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

Existen cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual que tiene como propósito examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado y tomar las medidas correctoras cuando se considere necesario, éste control lo realiza la alta dirección; el control de rentabilidad, consistente en determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

Es decir a medida que se implanta el plan de mercadotecnia, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos de mercadotecnia, así como del programa de acción.

Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de mercadotecnia, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros.

En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno.

Debe señalarse que es preciso que la organización realice sistemáticamente un proceso de retroalimentación que le permita estar al tanto de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno ya que esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados.

Otro aspecto a tener en cuenta es que lo más importante dentro del modelo propuesto no es ninguno de los elementos constituyentes por separado sino la coherencia interna de todas sus partes. Una vez que se ha elaborado la organización debe repasarlo y reflexionar si hay un alineamiento verdadero entre los

clientes a los que se dirigen, las características del producto, su precio, el modo en que se va a dar a conocer y cómo va a ser distribuido. De ser debidamente elaborado y aprobado este plan, debe convertirse en el instrumento que regula, controla y dirige toda la acción de la empresa sobre sus mercados.

ETAPAS	INTERROGANTES	HERRAMIENTAS
I- Análisis del contexto estratégico. Misión. Objetivos Generales.	- ¿Cuál es nuestra razón de ser ? - ¿Cuáles son nuestros clientes ? - ¿Dónde queremos estar dentro de tres años ?	- Tormenta de ideas. - Trabajo en grupo (sesiones)
II- Diagnóstico de Marketing: Análisis de oportunidades de Marketing. - Macro y microentorno. Diagnóstico interno.	- ¿ Quiénes somos ?, ¿ Dónde estamos?; ¿ Cómo hemos llegado hasta allí?, ¿ Qué amenazas se interponen en el éxito de la organización? ¿ Qué posibilidades favorables se plantean?	- Matriz de evaluación de factores externos, matriz de evaluación de factores internos, General Electric, matriz interna-externa, análisis del ciclo de vida, etc.
III- Formulación de objetivos de mercadotecnia.	- ¿ Hacia donde vamos en términos de mercado?	- Arbol de objetivos - Teoría de escenarios
IV- Formulación de estrategias de mercadotecnia.	- ¿ Qué vamos a hacer para alcanzar los objetivos de mercadotecnia propuestos?	Matriz DAFO, matriz de evaluación de carteras, análisis del ciclo de vida.
V- Programa de acción.	- ¿ Qué acciones ejecutar para lograr las estrategias?, ¿ Quién es el responsable?, ¿ Cuándo se ejecutará? ¿ Cuánto costará ?	- Presupuestos - Diagrama de Gantt - Teoría de Redes
VI- Monitoreo y Control de los resultados.	¿Qué está sucediendo ?, ¿ Por qué sucede?, ¿ Qué deberíamos hacer ?	Análisis de las ventas, análisis de la cuota de mercado, eficiencia de la fuerza de ventas, auditoría de mercadotecnia, eficiencia de la publicidad, rentabilidad por producto, por canal, por territorio, etc.

Bibliografía:

1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial
2. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, 1997. Pag. 19.
3. Bowman, C. La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Hispanoamérica S.A., 1990.
4. Cliff, B. La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica S.A. México, 1990.
5. David, F. La gerencia estratégica. Fondo Editorial LEGIS, Colombia, 1994.
6. Molina, I. y Torres, Diego. El plan de Marketing. (Material del Diplomado de Marketing,1998).
7. Nagle, T. Las estrategias y tácticas de precios. Editorial Prentice Hall, N. Jersey, 1987.
8. Ortega, E. La dirección de Marketing. Ediciones ESIC, Tercera Edición, Madrid, 1987.
9. Saíenz de Vicuña, J. El plan de Marketing en la práctica. Editorial ESCIC, Madrid,1995.
10. Sanz de la Tajada, Importancia de la planificación comercial.
11. Estrategias y políticas comerciales. (Todos materiales del DEADE), 1996.
12. Vazquez, R. Y Trespalacios J. Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas, Madrid, 1994. 📖



ADMINISTRACION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

MSc.Ing. Gelmar García Vidal y MSc. Ing. Reyner Pérez Campdesuñer. Profesores del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. CEGEM. Universidad de Holguín.

INTRODUCCION

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Solo hay que recordar como eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Desgraciadamente muchas personas no puede cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar. Ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

El cambio en una organización puede “venir desde arriba” y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente en donde la resistencia puede encontrarse. Aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar al administrador por no estar cumpliendo una de sus funciones

que es la fungir como **facilitador de los cambios organizacionales**.

Una persona que **decide** cambiar generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en que punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que **tiene** que cambiar de puesto, la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el trabajador no esta seguro de como el cambio afectara su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio. También sabe que, si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del **miedo a lo desconocido**, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional, tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor numero de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, analice cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores tanto en el presente como en el futuro.

Póngase en el lugar del trabajador y trate de prever las preguntas que le harán. En

esta forma estará preparado con la mayoría de las respuestas. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar donde y por que se necesita el cambio. Cuando se le involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y como le afectará.

Ahora que las empresas cubanas están en fase de perfeccionamiento de su gestión son múltiples los cambios que se comentan, prevén y este artículo pretende aportar, si no todas, algunas recomendaciones para que estos cambios se logren de la manera correcta.

ACCIONES CLAVES A TENER EN CUENTA

Antes de comentar las acciones sería conveniente tener en cuenta que el administrador debe estar convencido de por qué hace falta el cambio: si no está seguro de que cruzar la acera es bueno, le costará trabajo cruzarla y decirle a otros que lo acompañen. Una vez convencido de los beneficios del cambio entonces debe elegir qué hacer, porque sólo por las buenas intenciones no cambian las organizaciones. Luego de estar convencido del por qué y sabiendo qué hacer, entonces comunique a los demás los beneficios del cambio para la organización, que es en definitiva, para todos.

He aquí las Acciones Claves que el administrador debe seguir para administrar la resistencia al cambio.

1) Enseñe los huevos de oro.

El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden

instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el por qué y los beneficios del cambio la situación puede cambiar. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

2) Para subir la montaña, sólo el peso necesario.

Simplifique el cambio, hágale saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: "Divide y vencerás". Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios usted alcanza dos objetivos. En **primer término**, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En **segundo lugar**, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin la estas dichos vacíos se llenarán de rumores. Siendo estos enemigos del cambio porque crean inseguridad.

3) Absorba emociones.

Aquí es donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades gerenciales. No le tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten o por lo menos apoyen el cambio, no imponérselos obligatoriamente. Escuche cuidadosamente lo que digan. Capte

señales, sea un agujero negro a dónde vayan a parar todas las reacciones de los trabajadores.

En algunas ocasiones los trabajadores han convencido a la gerencia de que los cambios propuestos harían mas daño que beneficios, y han ayudado a sus compañías a evitar costosos errores en tiempo y dinero.

4) Aplaque el humo.

Cuando se prepara el cambio es normal que existan malos entendidos. Por tanto es importante aclararlos y llenar los vacíos de información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

5) Pídale el huevo a la gallina.

Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta

diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta 100%, aún cuando este claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso.

UN DESEO FINAL

Esperamos que estas recomendaciones puedan servir a los administradores para lograr cambios exitosos en sus organizaciones y conducirlos en pos de los mejores resultados de la **Meta**.

BIBLIOGRAFIA

1. Noer, David M. El Cambio en las Organizaciones. Libro digitalizado.
2. Quinn, Robert E. Sabiduría para el cambio. Libro digitalizado.
3. Flagg, Pete. Administración de los Absurdos. Libro digitalizado. 