



Seminario de Gestión del cambio.

Índice

- Concepto de cambio.
- La esencia del cambio.
- La gestión del cambio.
- El cambio, necesidad y desafío de las organizaciones.
- Hacia dónde orientar el cambio.
- La necesidad de definir una estrategia que se anticepe a los cambios.
- Diagnóstico del reconocimiento de la necesidad de cambio
- Desarrollo de la gestión del cambio.
- Requisitos para el cambio eficaz.
- Resistencia la cambio.
- Proceso de cambio en las organizaciones.
- Prohibido innovar.
- Formando para el cambio

•

¿CÓMO PODRÁ EL HOMBRE EN EL FUTURO ENFRENTAR LOS RETOS Y LOS CAMBIOS QUE PLANTEAN TODOS LOS AVANCES TECNOLÓGICOS, CIENTÍFICOS Y CULTURALES?

La capacidad de aprender nunca será una capacidad de las cosas, ni de las maquinas, en realidad es humana, las empresas del futuro y los hombres triunfadores serán los que acumulen más conocimiento y aprendizaje y con esto poder y capital intelectual, los secretos del aprendizaje están en el cerebro humano, este cúmulo de cerebros humanos es el activo más importante y rico de las empresas del futuro, por que ésta es la capacidad que tenemos de aprender y a esto le vamos a llamar capital intelectual; pues tiene el poder de transformar la información simple en conocimiento verdadero, para la toma de decisiones y la construcción del futuro, es decir, del progreso, de los nuevos conocimientos y las nuevas realidades, de las nuevas opciones y habilidades de la humanidad para solucionar sus problemas y salir adelante.

Gestión del Cambio.

“El cementerio de empresas está lleno de aquellas que llegaron a puerto y fijaron el ancla”.

CONCEPTO DE CAMBIO

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar.

Ahora bien, el término cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional.

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras:

- Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

- Cambiar personal (De cualquier nivel alto, medio o bajo).
- Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
- Modificar los horarios de trabajo
- Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.
- Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo.(tecnología).
- Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.
- Reducción de personal.
- Cambio del domicilio de la empresa.
- Creación de nuevas unidades de negocios.
- Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.
- Adquirir nuevos negocios
- Fusionar empresas.

LA ESENCIA DEL CAMBIO

"No hay nada tan práctico como una buena teoría"

Kurt Lewin, 1950

El cambio afecta a la propia esencia de la verdad, de lo que conocemos por la verdad científica demostrable, replicable y reconocida como tal por la comunidad científica; afecta del mismo modo a su raíz, a la forma de hacer ciencia e incluso a los planteamientos y paradigmas que hasta ahora han venido sustentando los rudimentos del saber humano.

Claro está que este cambio a veces se utiliza como lugar común para justificar un movimiento o avance que no tiene más sentido o razón que su propio fin. Esto sería como caminar por caminar sin tener claras las metas o, lo que es peor, hacerlo para justificar el hecho de avanzar.

En nuestro caso nos situamos en el verdadero cambio, ese salto cualitativo que genera nuevas formas, nuevos modos de ver y comprender la realidad.

Comprenderla para transformarla, para mejorarlala. Todo esto exige de cada uno de nosotros una toma de conciencia previa y un compromiso en toda regla con el reto que supone tal cambio. Ahora hay que encajar algunas cuestiones retóricas relacionadas con este proceso: se trata de hacer coherente el discurso con los hechos. Esta es la primera y fundamental regla para asegurarnos el éxito en el cambio y, lo que es más importante, asegurar su continuidad por los demás que nos siguen.

Ahora comenzaremos por aclarar algunos aspectos que tienen que ver con la forma en que cada uno de nosotros afronta una elección. Porque para cambiar, lo primero que nos planteamos es elegir libremente ese camino y hacer de esa elección un acto racional, maduro y, ante todo, responsable con las estructuras y personas que puedan verse afectadas por nuestras propias decisiones.

Primero aclararé que la elección no es sinónimo de apetencia o de opinión. La elección es ante todo un acto voluntario que debe apoyarse en el conocimiento. Esto no significa -decía Aristóteles- que todos los actos voluntarios sean objeto de elección. Debe ir siempre precedida de razonamiento y reflexión. Resulta fácil decir esto en la misma medida que resulta difícil llevarlo a la práctica, sobre todo cuando el resultado de nuestra decisión suponga un cambio importante para nuestra vida o la de seres significativos para nosotros.

Gestión del Cambio.

La peor regla de la Gerencia es: “Si no está roto, no lo arregles”.
Lo valido es la economía del Hoy: Si no está roto, muy bien
podrías romperlo, porque sino pronto estará roto.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial

La vida de las empresas es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las compañías a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la empresa, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

Richard Pascale recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, Pascale sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

Entre un 50 y un 75 por ciento de los programas de cambio organizacional, implementados por las grandes empresas, fracasan

A donde quiera que mire el director de cualquier empresa lo que encontrará es cambio, si orienta su mirada a cualquier sector industrial podrá darse cuenta que las firmas exitosas son las que no solo pudieron adaptarse a él sino las que han desarrollado sus habilidades para anticiparlo y producirlo, en pocas palabras: la innovación está por todos lados y la firma que no se renueve difícilmente será capaz de sobrevivir.

Esta mirada del entorno puede generar temor, es lógico, pero más allá del temor, los directivos tienen que generar dentro de sus empresas la capacidad de producir el cambio y éste generalmente significa la introducción de nuevos procedimientos, gente o formas de trabajar que afectan directamente a quienes rodean la organización: accionistas, empleados, proveedores, clientes.

Así, el directivo tiene dos opciones, amedrentarse ante los cambios y quedarse quieto o enfrentarlos, franquearlos, entenderlos y moverse aun más rápido.

- La primera opción puede resultar viable si la empresa está en una economía cerrada, tiene recursos abundantes y su mercado se encuentra aislado geográficamente.
- La segunda opción es la más acertada y la única válida en la actualidad porque ya sabemos que los factores mencionados en la primera opción hoy no se presentan.

La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender qué puede pasar con cada uno de los actores que están involucrados con la empresa:

- ¿qué pasará con los clientes?
- ¿cómo se comportarán los proveedores?
- ¿estarán los empleados dispuestos al cambio o se resistirán?
- ¿cómo se moverán mis competidores?
- ¿estarán los accionistas dispuestos a mantener su inversión?
- ¿cómo se podrá anticipar y manejar cada una de estas reacciones?

Por ello, es importante la recomendación de Pascale, formularse preguntas resulta más efectivo que buscar respuestas.

El cambio es un hecho más de la vida empresarial

(Richard Pascale)

La gestión del cambio implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos se debe "instalar" un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta la silla del gerente debe existir la posibilidad de la retroalimentación y no solo de dientes para afuera sino que debe ser una realidad aplicable.

Drucker, en "Management Challenges for the 21st Century" presenta un caso exitoso de gestión del cambio en Motorola, donde se redujeron las unidades defectuosas de 750 por millón a solo 22 por millón a través de la participación de los empleados.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, al final de cuentas es ella la que puede hacer que el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia, y de hecho se presenta casi siempre, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta.

El gerente de cambio debe ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que aunque es el gerente no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio

En la mayoría de los casos, cuando se inician procesos de cambio, el personal no es consultado, ni siquiera es informado de lo que se busca con él y cuáles fueron las motivaciones para emprenderlo, si esto es así ¿por qué sorprenderse cuando se presenta la resistencia?

No sería más fácil si se informa de manera adecuada y suficiente el por qué, el cuándo, el cómo y se invita a la gente a formular sus apreciaciones al respecto. Así no solo se puede disminuir la resistencia en cierto grado sino que se motiva a la participación.

Sin resistencia se corre el peligro de que un mal programa sea implementado y genere grandes pérdidas, la resistencia genera críticas y es posible que a través de ellas se encuentren correcciones a aspectos que tenían inconsistencias, así que no hay que tenerle miedo, más bien hay que verla como una aliada del cambio.

Gestión del Cambio.

El cambio es una capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, es más que una necesidad en un momento de tiempo puntual

Por último hay que decir que el cambio en sí no es inherentemente bueno, solo a través de la evaluación de sus consecuencias, después de determinado lapso de tiempo, se puede decir si fue bueno o no, pero hay una cosa cierta y es que quedarse quietos tampoco es bueno, el movimiento es necesario, la innovación es un requerimiento básico para competir y trátese de crear grandes olas o pequeñas olas, lo fundamental es no anclarse en un punto y ver como los demás botes pasan y pasan por el lado hasta perderse en el horizonte.

EL CAMBIO, NECESIDAD Y DESAFÍO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad.

Para lograr esto su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio.

En este proceso de búsqueda es imprescindible que el recurso humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador porque son ellas las que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en el mercado.

En los últimos tiempos, el mercado se ha caracterizado por una evolución constante, aparece un cliente exigente que no está dispuesto a aceptar excusas en la calidad del producto o del servicio que se le ofrece, por lo que las empresas deben ser capaces de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción, ya que solo las entidades que se caractericen por la calidad de sus productos y servicios y por una desenfrenada orientación al mercado, sobreviven en este, alcanzan notoriedad y prosperan, esto solo se logra si existe una capacidad para adaptarse a estos cambios por parte de la Dirección, la Organización y las Personas que son precisamente las ejecutoras de estos procesos.

¿HACIA DONDE ORIENTAR EL CAMBIO?

Nuestro mundo, está sufriendo una de las más profundas transformaciones de toda su historia debido a que las exigencias del entorno son cada día más crecientes, en la empresa se produce una carrera acelerada en busca de métodos de cambio para poder sobrevivir en este entorno turbulento, estos cambios deben estar orientados hacia la Dirección, la Organización y las Personas, garantizándose la plena correspondencia de estos con vistas a alcanzar un adecuado desempeño global de la organización .

Hoy en día es ineludible el cambio para que la empresa subsista, por lo que se impone desarrollar habilidades para lograr estas transformaciones.

A continuación nos centramos en cuales deben ser los elementos a tener en cuenta para que los sistemas estén preparados para enfrentar los constantes cambios que impone el entorno.

- **DIRECCION.** Como punto de partida en este cambio la Dirección, no solo debe conocer que hay que cambiar, sino que debe provocar el cambio para ellos debe:
 - Definir la misión de la organización la cual debe estar fundamentada sólidamente para que esta esté enfocada a la satisfacción de las exigencias del entorno.
 - Transmitir la misión, hasta asegurarse que es comprendida y compartida por todo el resto del sistema, para esto es necesario que los directivos se caractericen por poseer una gran capacidad y conocimientos técnicos sobre la actividad que se realice y así poder definir en cada momento que es lo que hay que hacer, ya que el cambio, hoy es algo inevitable para mantener la continuidad, que si bien es necesaria para la empresa también lo es para la sociedad, el cambio es un prerequisito, si No cambias, mueres. Sometidos hoy, a una fuerte presión exterior, las organizaciones más que nunca, deben decidir cómo afrontar el futuro, a pesar, de esa gran incertidumbre.

Cada sector es diferente, al igual que cada empresa, pero existen reglas generales de comportamiento organizacional que marcan la pauta ya que otro de los grandes handicaps

del cambio, es que, a veces, la dirección desconoce que es lo que hay que cambiar es por eso primero es menester identificar, ¿Adónde se quiere ir? Para así, extirpar todas aquellas partes que no contribuyan a tal objetivo. Y asegurar la viabilidad a corto y largo plazo de la organización. Por regla general, se debe cambiar todo aquello que es superfluo y no añade valor.

Un cambio sin objetivo, creará una gran inestabilidad y desconcierto. Cuando se transmite indefinición, se comunica confusión por eso la dirección debe velar por:

- Examinar con seriedad el mercado y las realidades de la competencia.
- Identificar las oportunidades importantes.
- Reunir un grupo con poder suficiente para liderar el cambio.
- Conseguir que los miembros del grupo colaboren como un equipo.
- Crear una visión que ayude a orientar los esfuerzos del cambio.
- Desarrollar estrategias para la realización de esa visión.
- Comunicar la visión
- Utilizar todos los medios para transmitir incesantemente la nueva misión y las nuevas estrategias.
- Dar amplia participación y autonomía de actuación
- Cambiar los sistemas o estructuras incompatibles con la visión.
- Animar a asumir riesgos y estimular las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
- Recompensar y reconocer públicamente a quienes hicieron posibles las mejoras.
- Consolidar las mejoras y producir aún más cambios
- Cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no encajan entre sí y que no se ajustan a la visión.
- Contratar, promocionar y desarrollar a las personas que pueden poner en práctica la visión.
- Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
- Crear un mayor sentido de urgencia.
- Obtener un mejor rendimiento orientando hacia el cliente, potenciando el liderazgo y haciendo más eficaz la gestión.
- Articular las relaciones entre las nuevas conductas y los éxitos de la empresa.

- **ORGANIZACIÓN.** Las estrategias adoptadas por la alta dirección deben constituir el punto de partida para la forma que va a funcionar la organización ya que esta y el entorno son como vasos comunicantes, se nivelan, o se produce desequilibrio por eso la organización debe eliminar todos aquellos sistemas rígidos inflexibles, lentos, impersonales, todo aquello que va en contra de las tendencias actuales del entorno, se debe trabajar sobre la base de lograr que el funcionamiento del proceso esté orientado hacia la productividad, para ello la estrategia a seguir debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometido las organizaciones.

El principal reto al cuál se enfrentan es al cliente el cual exige cada día calidad de los productos o los servicios que recibe, ya que el cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor exigente. Lo anterior provoca que la organización necesite cambiar para adaptarse a los cambios que se están produciendo en el entorno.

La organización debe ser capaz de identificar cuales son las limitaciones que impiden alcanzar exitosamente el logro de su misión, estas restricciones pueden estar localizadas en cualquiera de los eslabones que conforman su sistema logístico ya que una vez que estas estén identificadas deben de adoptarse medidas para su eliminación, estas medidas deben estar orientadas hacia la satisfacción del cliente, que es en definitiva quien define cuales deben ser las medidas, métodos y procedimientos que permitan conjugar de forma armónica y racional los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza de trabajo) a fin de garantizar los objetivos del sistema.

Como se ha planteado, la Dirección establece las estrategias y la Organización debe ser capaz de funcionar de manera tal que de respuestas a estas, pero quien gesta este proceso son las personas las cuales están presentes en todo el sistema y son el factor más activo dinámico dentro de las fuerzas productivas.

- **LAS PERSONAS.** En este proceso de cambio juega un papel fundamental las personas ya que ellas son las conductoras y ejecutoras del proceso sin ellas seria imposible, esto obliga y condiciona, a ver a las personas en la organización, desde el punto de vista productivo es decir es necesaria la implicación y motivación de las personas en el trabajo, para producir

más y más, inventándose numerosos sistemas de incentivos para ayudar a tal fin, hay que lograr en las personas creatividad, compromiso, iniciativa, comunicación que constituyen algunas de las exigencias de este nuevo entorno, que está cambiando rápidamente nuestra manera de vivir y de establecer relaciones, en definitiva, son algunos de los requisitos y nuevos retos, que deben asumir las personas en este nuevo entorno social. Si consideramos, que una organización es un conjunto de personas comprometidas a un fin común.

Indudablemente, éstas personas deben cambiar y este cambio, no es una cuestión de aptitud, sino más bien de actitud, por eso es que las personas de una organización deben cambiar, para que así cambie la misma. Lo realmente difícil, es que se debe adaptar y cambiar nuestra manera de pensar, el cómo enfocar los problemas, y sobretodo, nuestra manera de relacionarnos y comunicarnos.

Hasta hace poco, todavía se podía aspirar a que una organización, fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La punta de la pirámide era la que pensaba, al resto se le pagaba para hacer, no para pensar. El verdadero éxito hoy, está en lo que realmente sienten, piensan e interpretan las personas y sobretodo en la capacidad de reconocerlo, organizarlo y utilizarlo.

Hablar de cambio, significa también hablar de resistencia al cambio. Aunque más que resistencia, la mayoría de las personas, tienen predisposición. Lo que generalmente ocurre, es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa. Muchas veces, las personas se ven envueltas en este dilema. Para que la organización avance hay que adaptarse pero también esto genera, temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo, la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

No cabe duda, que las maneras de enfocar este dilema, intentan beneficiar a la organización, adaptándola a este nuevo futuro, sin crearle aspectos traumáticos que la puedan perjudicar.

Si se analiza primero, los supuestos que subyacen en el enfoque mental y que justifican la afirmación de resistir a cambiar. Para así, no crear inestabilidad en la organización se aprecia que están fundamentados básicamente en seis posibles supuestos:

No hay nada más molesto para las personas, que hacer algo en la que no se siente identificada, no se puede provocar ningún cambio, si antes, no se ha considerado la situación de las 6 necesidades emocionales fundamentales que tienen todas las personas.

Las personas se ponen más o menos nerviosas, cuando sufren alguna consecuencia respecto a:

- Tienen una gran necesidad de sentirse seguros, de tener una cierta estabilidad que le permita poder desarrollar otras aptitudes.
- La singularidad, es otra necesidad fundamental. A todos les gusta en cierta manera sentirse importantes, ser reconocidos.
- Les gusta muchísimo desarrollar su propio crecimiento como personas y profesionales.
- Por el contrario, se asustan enormemente al sentirse solos. Tienen una necesidad natural de compartir, de interaccionar con los demás y que además se les reconozca.
- El aburrimiento les disgusta, en mayor o menor grado. A todos les gusta la variedad, la sorpresa y el reto.
- Finalmente, si algo le entristece es ver que lo que hace no contribuye a nada. Tienen las personas una fuerte necesidad emocional, de ver que aquello que hacen en el trabajo, contribuye al bien de la organización.

Cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, sin antes haber valorado estas seis necesidades emocionales, provocará problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación. En definitiva, las personas tendrán lo que se viene en llamar, resistencia al cambio.

Eliyahu Goldratt, habla de 5 comportamientos de resistencia al cambio:

- Ante una nueva situación, las personas tienen una fuerte deformación de ver que el problema siempre es de otro departamento, persona, etc.
- Cuando se les demuestra que el problema depende de su área de responsabilidad, el paso siguiente es argumentar que no existe solución.
- Demostrado que si hay solución, el tercer paso de resistencia, es decir que no existen medios para resolverlo.

- El cuarto paso, es ver las partes negativas. Es decir, exponer todos los nuevos problemas que puede generar la nueva solución. Son los "Si pero".
- Finalmente, convencidos de que afecta a todos, que existe solución, que se disponen de medios y que los puntos negativos serán tratados adecuadamente, sólo nos queda dudar del prójimo. Es aquella fase en la cuál desconfiamos del trabajo que deben hacer los demás.

Las personas deben estar informadas de lo que se pretende hacer, deben comprender porque se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar. Sentir que son singulares, que comparten el trabajo y que no están solos, ver que lo que hacen, contribuirá a un objetivo, crecer durante todo este proceso. Si esto es así, el mundo será variado y contemplará retos y sobre todo, nos dará la seguridad, de que es una organización que se preocupa por el futuro. Sólo en estas circunstancias, la predisposición será máxima y la ilusión en este nuevo proyecto generará la automotivación necesaria para ser mejor cada día y entender por lo que se lucha.

Pero ese cambio no es gratuito, debe desprender toda la energía de todas las personas de la organización, para pasar de una situación determinada, a una nueva posición.

El catalizador de esta energía, debe ser el líder de la organización, él debe transmitir esa visión y entusiasmar al resto con este nuevo proyecto. No obstante, en una empresa hace falta liderazgo y gestión, debe haber un equilibrio entre ambos. Sin una buena gestión, las empresas tienden al caos, de tal manera que se pone en grave peligro su viabilidad.

Por el contrario, el liderazgo, se ocupa del cambio. Su mayor importancia proviene de que en los últimos años el mundo empresarial, se ha vuelto más competitivo, inestable y exigente.

Hoy él hacerlo un poco mejor que en el pasado, ya no es una solución. Se requieren cambios sustanciales para poder sobrevivir y poder competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

Intentar provocar un cambio en la organización desde la dirección es un tremendo error, y a la vez, un generador de problemas internos que perturbarán la paz social.

La diferencia entre una organización más competitiva y otra que no lo sea tanto, estriba en la capacidad de las personas que la componen, a interpretar estos nuevos valores, a ser capaces de salir de la zona de confort mental y adoptar una visión de cambio continua.

La dirección de la organización, dejará de ser el único ente pensante, para dar paso a una dirección basada en la participación de todas las personas, trabajo de equipo y en una división multidireccional de las decisiones.

El poder de decisión debe estar allí donde exista la necesidad de decidir. No se puede funcionar con una estructura rígida y toma de decisiones vertical.

Es necesario definir cuáles deben ser los aspectos que se deben tener presentes, para que se asegure un crecimiento adecuado como profesionales, y a la vez, garantice a la organización, de unas cualidades diferenciales que ayuden también a su desarrollo continuo.

LA NECESIDAD DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA QUE SE ANTICIPE A LOS CAMBIOS.

La realidad de muchas empresas hoy en día no es muy diferente entre las localidades del planeta: repentinamente se encuentran con un mercado altamente competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza vertiginosamente y una brecha significativa entre sus competidores, sumado a ello un entorno macroeconómico de gran incertidumbre. Lo determinante ante esta situación, es reaccionar, y a tiempo...; detectar la brecha, redireccionar la estrategia, o formularla en algunos casos, desarrollar competencias e identificar los factores claves de éxito del negocio.

De hecho, en los actuales momentos, donde el factor permanente es el cambio, el principal desafío de las empresas es el estratégico, ya que éste debe responder a nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales. Los procesos de apertura y desregulación, obligan a las empresas a enfrentar modalidades de competencia global con otras empresas nacionales y del exterior. Es por ello, que para permanecer, y aún más, crecer en el mercado, las empresas se ven obligadas a considerar en su estrategia todos los niveles de acción, ya que ésta debe permitir ser flexibles ante el cambio.

En términos generales esta estrategia debe contemplar el siguiente enfoque:

- Orientación de negocios: Estrategia de portafolio: Penetrando el Mercado. Desarrollando el Mercado. Desarrollando Productos.
- Diversificación e integración. (Perspectiva de procesos y capacidades).
- Estructura de Negocios: Enmarcado hacia la perspectiva de que cada negocio cree valor para la corporación como un todo.
- Orientación de Gestión: Liderazgo. Define prácticas en términos de relación con clientes externos e internos con la connotación de compromiso. El objetivo es entregar al cliente una mayor calidad. Diferenciarse.
- Orientación de Cambio: Promueve una permanente innovación dentro de la organización para que se generen nuevas y mejores prácticas de negocios, incluyendo las herramientas gerenciales y las innovaciones tecnológicas.

Se ve entonces clara la necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios, y mantenga a la empresa en el tiempo. No obstante, como consecuencia de la globalización y la

apertura comercial, dicha estrategia debe ser sensible a incluir en ella la innovación tecnológica.

Arie de Geus en su libro "La Empresa Viviente, Hábitos para Sobrevivir el Turbulento mundo de los Negocios" presenta un estudio de treinta empresas exitosas en el mundo (ubicadas en Norte América, Europa y Japón, de las cuales 27 se encontraron bien documentadas) destaca como primera observación o punto común entre ellas que "Las empresas son sensibles a su entorno, éstas deben adaptarse y aprender. Las caracteriza un comportamiento que les permite renovar a la empresa generación tras generación y mantenerse en el tiempo".

Es por ello, que hoy en día las empresas deben ser capaces de manejar de forma rápida y eficaz las innovaciones en materia de estrategia que se requiere para generar las nuevas tecnologías y los productos y servicios que distinguen a la nueva manera de competir. También nos encontramos con una nueva plataforma de hacer negocios: e-business. Para entrar bien sea a competir o realizar cualquier transacción en ese mercado es necesario contar con tecnología y además estar preparados para ello.

Es de vital importancia que se tenga claro cuál es el desafío competitivo, y que la estrategia contemple el cómo competir, que identifique el futuro y sea aplicable en el, el cómo movilizarse para ese futuro y sobretodo llegar primero a él. "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro". (Charles Handy).

El éxito de la estrategia dependerá entonces de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el mercado: competencia y demanda. La globalización y los cambios tecnológicos están creando nuevas formas de competencia, las reglas están cambiando en muchos sectores, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles, a todo esto se suma el flujo de información en un mundo totalmente

interconectado, lo que permite a las empresas detectar brechas y reaccionar frente a los competidores más rápido.

Es importante entonces, interpretar las señales actuales y optar para un futuro en el que prevalezca la evolución de los modelos actuales. Y más aún, es imperativo que el punto central de la estrategia competitiva sea la capacidad de manejar eficazmente las innovaciones tecnológicas.

DIAGNÓSTICO DEL RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Las empresas pueden actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios del entorno a partir de la aplicación de un Modelo de Cambio Planeado, teniendo en sus manos, una forma ordenada de realizar las transformaciones necesarias, con el objetivo de cumplir con el reto empresarial de estos momentos, lograr la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

"El perfeccionamiento en las empresas recién comienza, se ha roto la inercia inicial y se ha puesto en movimiento el proceso. Será preciso e implicara UN CAMBIO DE MENTALIDAD y la elevación gradual de los resultados de las entidades incorporadas al proceso..."

PROCESO ESTRATÉGICO

En todo proceso estratégico están presentes determinadas regularidades en el proceso de diseño, ejecución y control del mismo, él tenerlas presentes permite crear la base necesaria para que el proceso no sea solo un deseo, sino un proceso de Implementación Real de un Proceso Estratégico, con una fuerte coherencia tanto en directivos como entre estos y los subordinados. De estas regularidades abordaremos el Reconocimiento de la Necesidad del Cambio y de la segunda Regularidad la Cultura Organizacional.

Regularidades:

- El reconocimiento de la necesidad del cambio.
- El pleno conocimiento del negocio en que esta la empresa.

- El dominio de la situación actual de la empresa.
- La determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la empresa.
- El control para el ajuste y perfeccionamiento de la dirección o rumbo escogido por la empresa.
- La necesidad de la capacitación constante de la empresa, en general, y de su equipo directivo, en particular.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, facilitan la toma de decisiones y el cumplimiento de las estrategias. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso con esa estrategia. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Siendo importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia, el pensamiento y la actitud directiva.

Por ultimo, según los autores Menguzzato y Renau (1989), la cultura, que subyace en toda organización, presenta a veces un protagonismo inesperado en el éxito o fracaso de una estrategia, por lo que su comprensión y análisis, a través del llamado <audit de la cultura>, es imprescindible para establecer un diagnostico estratégico completo de la empresa.

CAMBIO

Las organizaciones que hoy día permanecen en el mundo de los negocios son aquellas en las que sus directivos han logrado, hasta el momento, reconocer las características y comportamiento de la relación existente entre la empresa y su entorno y en consecuencia, partiendo del conocimiento necesario, se dan a la tarea de mantener el equilibrio empresa - entorno a través del diseño, ejecución y control de procesos estratégicos o lo que es lo mismo a través de procesos sostenidos de CAMBIO.

La actitud estratégica asumida por directivos y trabajadores dentro de una empresa debe responder a la necesidad de un enfoque coherente entre el pensar, decir y el hacer, así como entre el comprometimiento y la comprensión para posibilitar la rápida inserción de la empresa a un entorno turbulento y cambiante, todo equipo directivo está en la obligación de definir tanto el fin de su empresa como el camino o manera de alcanzarlo, es decir su estrategia, garantizando una actuación empresarial que permita mantener éxitos sostenidos, como se manifiesta, cuando se dice que es un

proceso de mejora continua de la gestión interna de la entidad, que posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

El grado de conocimiento que sobre el equilibrio empresa - entorno posee el Directivo determina su Pensamiento Estratégico constituyendo este una filosofía de conducta para garantizar la supervivencia de la empresa, por medio de una buena "alineación" entre la empresa y su entorno. La manifestación del Pensamiento Estratégico es el nivel abstracto del PENSAR (generar actividades a través de la comprensión de su necesidad y se manifiesta en intenciones, deseos y preocupaciones), pero para un cabal conocimiento el Directivo debe poseer determinado nivel de preparación que ayude a que dicho conocimiento se concientice, o sea se convierta en guía de su actuación directiva, implicando a todos en este proceso.

La Actitud Estratégica, se manifiesta en las decisiones de acción como respuesta al pensamiento estratégico o sea el nivel práctico del HACER, instrumentar las actividades generadas por dicho pensamiento estratégico.

MATRIZ DEL RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO



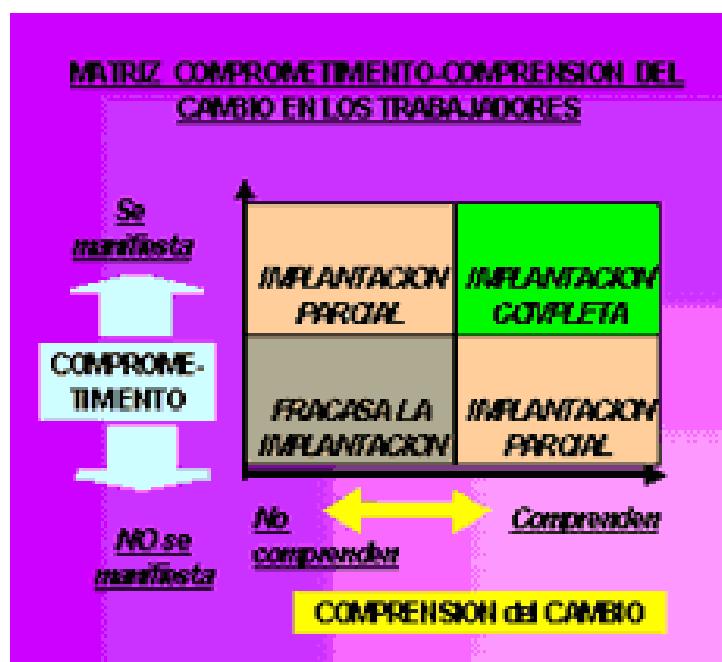
La relación que se establece entre el Pensamiento y la Actitud Estratégica determina la Matriz de Reconocimiento de la Necesidad del Cambio.

- Ilustrando la posición que tienen los directivos de la empresa ante el cambio y por tanto, realizar un Procesos Estratégico Real.
- Permite establecer con precisión el estado de reconocimiento del cambio en el equipo directivo y crear o reforzar condiciones para emprender un Proceso Estratégico realista.

Tomado de Estrategia Empresarial, Un nuevo enfoque para su ejecución. V.D. Pontones, M.R. Reyes y A.P. Hidalgo. (2000) Pág. 22

Estas acciones de Implicación buscan la Comprensión y el Comprometimiento de sus subordinados en el proceso de cambio. Comprensión para entender, penetrar, compenetrarse con el proceso estratégico y Comprometimiento para asumir conscientemente y de común acuerdo, directivo-subordinado, su papel de actor del proceso estratégico.

MATRIZ DE IMPLICACIÓN CON EL CAMBIO. COMPROMETIMIENTO-COMPRENSIÓN



La relación que se establece entre el Comprometimiento y la Comprensión determina la Matriz de Implicación con el Cambio.

- Ilustra como el comprometimiento crea la base para que el subordinado siga a su jefe y acepte entrar en el proceso de cambio cuando el directivo los insta de una manera planeada.

- La comprensión se posibilita mediante acciones que le permitan a los miembros de la organización comprender la necesidad del cambio y su utilidad, para ellos, la organización y la sociedad.
- Consolida el Pensamiento-Actitud Estratégica.

Tomado de Estrategia Empresarial, Un nuevo enfoque para su ejecución. V.D. Pontones, M.R. Reyes y A.P. Hidalgo. (2000) Pág 32

La práctica ha demostrado en más de un ejemplo que organizaciones que aparentemente manifiestan una alta coherencia y cohesión entre el pensamiento y la actitud estratégica de sus directivos (sujeto de dirección), fracasan o logran muy pobres resultados en la consecución de sus metas.

¿Causas de esta situación? No logran implicar realmente a sus subordinados (objeto de dirección) y no lo logran por la pobre participación que le dan en el diseño de lo que a la postre tendrán que ejecutar, no explican convincentemente las razones del CAMBIO o los CAMBIOS que se proponen, los beneficios que reportarán, es importante convencer y no imponer, analizar cada inquietud.

A fin de lograr consenso y vencer la lógica resistencia al CAMBIO, que impone cualquier proceso de transformación para su logro los trabajadores tendrán que participar activamente en todo el proceso.

Dicho de otra forma, un equipo directivo logrará sus objetivos estratégicos en la medida que, además de lograr una alta cohesión y coherencia en sí, logre comprometer a sus subordinados con el proceso de CAMBIO mediante una verdadera y real comprensión por parte de estos de lo útil y beneficioso de dicho CAMBIO para todos o sea, la sociedad, la organización y ellos en particular.

El directivo debe realizar un autodiagnóstico constante del grado de coherencia entre el Pensamiento y la Actitud Estratégica lo que permitirá afrontar de manera real y completa el proceso estratégico en la empresa. De ahí lo útil que resulta el poseer una herramienta que ayude al Directivo y su Equipo a evaluar su nivel actual de coherencia entre el Pensamiento y Actitud Estratégica, así como el nivel de implicación entre directivos y subordinados dentro de una determinada Cultura Empresarial.

Reflejo de esta coherencia y cohesión que se debe manifestar en todo proceso estratégico es "El reconocimiento de la necesidad del cambio en la organización".

Gestión del Cambio.

Lo que nos indica la necesidad que el directivo y su equipo sean agentes de cambio, los líderes del proceso en su organización, que sean capaces de que todos sus colaboradores, sus trabajadores sigan su proyecto de salto al futuro por que reconocen en el mismo su necesidad para la organización y para sus intereses individuales.

DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Todos estamos de acuerdo en que el cambio se ha convertido en una constante en las organizaciones: globalización, organizaciones centradas en el cliente, Internet y nuevas tecnologías, Gestión de relaciones con los clientes (CRM), cambios en la gestión de recursos humanos, gestión de la cadena de aprovisionamiento (Supply Chain Management), etc., pero los problemas vienen cuando, tras haber definido qué se necesita cambiar, se ha de gestionar ese cambio.

Es habitual que los directivos de una organización vean claramente cómo la organización ha de cambiar, pero no consigan hacerlo correctamente ya que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy poco tiempo en como conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio.

El resultado de esto es que se fracase estrepitosamente cuando esa visión que el directivo tiene, ha de implantarla y conseguir cambiar los procesos y cultura de la organización.

Nuestro consejo, aunque cada proyecto en concreto "es un mundo", es invertir el 65% en cómo gestionar el cambio y un 35% en el desarrollo del plan.

Los problemas en la gestión del cambio son siempre debidos a los "miedos" de las personas de la organización, a todos los niveles (dirección, mandos intermedios, etc.).

Estos "miedos" son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos... en general, miedo a lo desconocido.

Y es por varios conceptos:

- Falta de planificación estratégica y de definición de objetivos en el proceso de cambio.
- Falta de metodología en el proceso.
- Estructura inadecuada.
- Falta de recursos.
- Pobre comunicación interna.
- No haber pensado correctamente en qué va a ganar cada empleado con el cambio

En muchas ocasiones, se cambian procesos y se invierte sin tener planificado ni comunicado cuales son los objetivos del proceso con lo que disminuyen enormemente las posibilidades de éxito.

Por ello, en la metodología desarrollada se hará mucho hincapié en estos elementos para conseguir gestionar el cambio y alcanzar los objetivos planteados.

Es importante destacar que no se va a hablar de las técnicas empleadas en cada una de las etapas (reingeniería, tecnologías de la información, gestión de costes, sistemas de calidad, etc.) ya que no es el objetivo del presente documento.

DESCRIPCIÓN DE LAS FASES.

Fase 1.- Definición de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo.

Para el correcto desarrollo y ejecución del proyecto, el primer paso será definir los objetivos que persigue y la visión de cuales serán sus resultados. Una mala definición de estos conceptos puede conllevar indefiniciones y problemas posteriores.

Los objetivos en esta fase serán cualitativos ya que la cuantificación de los mismos se realizará en fases posteriores. Además, se creará un equipo de trabajo para todo el proyecto que básicamente estará compuesto por directivos de la organización.

Fase 2.- DIAGNÓSTICO de la situación actual

Tras haber sido definidas la visión y los objetivos del cambio, en esta etapa se emplearán distintas técnicas de análisis en función de las características del proyecto.

En función del tipo de proyecto a desarrollar, las herramientas pueden variar pudiendo ser por ejemplo un estudio de posicionamiento, el autodiagnóstico empleando el modelo de la EFQM, el desarrollo de un análisis DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades), el cálculo y análisis de costes, análisis de puestos de trabajo, etc.

Independientemente del proyecto a desarrollar, es indispensable analizar la cultura de la organización ya que entenderla es el primer paso para gestionarla correctamente.

Partiendo por un lado de la información recogida con una u otra técnica y por otro lado el análisis de la cultura de la organización, ya se está en disposición de planificar el cambio.

Fase 3.- DESARROLLO del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará. Creación de los equipos de trabajo.

Tras el diagnóstico de la fase 2, en este momento se definirán los objetivos finales del cambio, cuales serán las tareas a realizar así como los plazos y recursos tanto internos como externos de la organización necesaria.

Esta es una fase compleja y en algunos casos necesitará de varias aproximaciones hasta conseguir el plan de acciones y objetivos definitivos.

Esta fase a su vez tiene cuatro subfases:

3.1. Objetivos finales del cambio

Es muy importante señalar que en esta etapa, se deberá llegar a un equilibrio entre cual es la visión y los objetivos del cambio y lo cerca o lo lejos que está de conseguirlos, pudiendo definir objetivos intermedios.

Este equipo definirá en primer lugar la visión del cambio para a partir de ahí definir los objetivos del cambio. Estos objetivos deben ser bastante claros, alcanzables, objetivos y medibles.

Deberían ser objetivos del estilo:

- Alcanzar el liderazgo en un mercado determinado.
- Reducir costes en un x%
- Aumentar la productividad un x% .
- Disminuir la rotación del personal un x%.
- Etc.

Otro punto importante es la definición de tiempo y recursos que se van a destinar para así evaluar a priori el retorno de la inversión del proyecto.

3.2. Desarrollo de plan de acción

En esta subfase, se desarrollará perfectamente el plan de acciones que dependerá totalmente del tipo de proyecto a desarrollar.

En función de si el proyecto es de dimensionamiento de plantilla, un plan estratégico, un sistema de aseguramiento de la calidad según norma ISO 9000, etc., será ésta la subfase en la que se desarrollarán los aspectos técnicos.

Obviamente, se escapa de los objetivos de este documento profundizar en estos distintos aspectos que serán diferentes en función del tipo de proyecto y objetivos.

Es muy importante destacar que pensando ya en la fase de implantación, se deberá hacer una matriz con los distintos proyectos y su impacto en la organización, dándole prioridad en su desarrollo a los que más impacto tengan ya que conseguirá un efecto positivo en el proceso de implantación.

3.3. Plan de comunicación.

Tras haber desarrollado el diagnóstico y los planes de acción, es crítico plasmar toda la visión definitiva del proyecto y comunicarla para conseguir:

- La integración de todos los integrantes de la organización.
- Tener un punto de partida y otro de final para saber en todo momento donde se estaba, a donde se quiere llegar y en qué punto estamos.
- Conocer en todo momento si se están alcanzando los objetivos así como los recursos empleados y su comparación con lo planificado.
- Es muy problemático cuando los integrantes de la organización no saben qué está sucediendo, cómo les afectará a ellos, quienes son las nuevas personas que no conocen (en caso de que haya consultores externos), para qué están aquí, etc ..

Y más aún cuando empiezan a haber los primeros cambios. Es indispensable que todo el mundo sepa lo que está sucediendo, por qué y para qué así como si le va a afectar en sus condiciones personales y profesionales.

Por ello, en el plan de comunicación se deberán de definir todos sus componentes: objetivos, a quien va dirigido, con qué mensajes, en qué soportes, con qué frecuencia, etc.

3.4. Creación de equipos de trabajo

Para la correcta gestión del cambio es indispensable la creación de equipos de trabajo que se "empapen" del cambio y que lo transmitan a toda la organización. En función de las características del

proyecto y del tamaño de la organización, será necesaria la creación de más o menos equipos con una cantidad u otra de integrantes.

En este equipo, se debe definir exactamente cual serán sus funciones y responsabilidades, quien serán los integrantes, cual será la dedicación de cada uno de ellos al proyecto, quien lo liderará y cual será la frecuencia de las reuniones.

Fase 4.- IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO en las fases definidas. Ejecución del plan de FORMACIÓN.

Esta fase está totalmente relacionada con la creación de equipos de trabajo ya que son ellos, posiblemente ayudados de personal externo, los que implantarán el cambio. En esta fase es muy importante localizar dentro de la organización quienes pueden ser los facilitadores del cambio.

Si estas personas están perfectamente identificadas, pueden ser catalizadores del cambio para que ayuden a motivar a sus compañeros.

En función del tamaño de la organización y de la complejidad del proceso de cambio, se puede estudiar el hacer pruebas piloto. Es importante señalar que estas pruebas piloto pueden servir como palanca del cambio consiguiendo resultados tangibles dentro de la organización y así poder motivar a otros elementos menos motivados inicialmente, y así ayudar como impulsor del proyecto global.

Fase 5.- SEGUIMIENTO de la solución y CONTROL

Tras la implantación del proyecto, es crítico que haya un seguimiento de los indicadores que se habían definido así como actuar en consecuencia de las desviaciones producidas.

En esta tarea, una herramienta como un cuadro de mando pueden ser muy interesantes para su correcto seguimiento.

En el desarrollo de proyectos es muy habitual dejar de la lado esta fase con lo que con el tiempo los proyectos "degeneran" llegando a una situación en la que un proyecto que se había hecho para mejorar y ha mejorado la organización hasta un momento determinado llega a ser contraproducente debido a no haber realizado un correcto seguimiento y control del mismo.

REQUISITOS PARA EL CAMBIO EFICAZ

Para determinar los requisitos que pueden ayudarnos a lograr un cambio eficaz es necesario conocer cuales son los resultados de los fracasos en los procesos de cambio. Según investigaciones realizadas los factores que inciden negativamente en la eficacia de los procesos de cambio son:

Factor	Porcentaje
Resistencia al cambio	60 %
Limitaciones de los sistemas en uso	42 %
Falta de compromiso de los ejecutivos	37%
Falta de un patrocinador de nivel ejecutivo	39 %
Expectativas no realistas	35 %
Falta de un equipo interfuncional	33 %
Equipo y habilidades inadecuados	31 %
Falta de involucramiento del personal	19 %
Alcance del proyecto demasiado limitado	17 %

Como podemos observar la mayoría de las causas tienen que ver con los aspectos humanos del cambio y esto es obvio ya que el mercado son personas, las organizaciones son personas, los clientes son personas.

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

- **El Sistema** (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- **El Agente de Cambio** (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- **Un Estado Deseado** (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Existen cinco técnicas que pueden utilizarse para proyectar un proceso de cambio eficaz:

- ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN:-También recibe otros nombres como laboratorio de entrenamiento, entrenamiento en sensibilización, grupos de entrenamiento(grupos T.), pero todo se refiere a un método para cambiar el comportamiento a través de una interacción no estructurada. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el cual los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un científico profesional del comportamiento (vrg. psicólogo industrial). El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden a través de la observación y la participación en lugar de hacer sólo lo que se les ordena. El profesional crea la oportunidad para los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. Los objetivos de los grupos de entrenamiento son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento y como los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los demás y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades de solución de conflictos. Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, entonces el grupo de entrenamiento exitoso puede producir percepciones propias mas realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, idealmente dará como resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.
- RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS.- Esta es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias. Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental – El gerente de cualquier unidad y aquellos empleados que le informan directamente a él o ella. Por lo general todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se les podría pedir que sugirieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar que temas son relevantes. El cuestionario típicamente pregunta a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

- **CONSULTORIA DE PROCESO.**- Ninguna organización opera perfectamente. Los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y como deben hacerlo. El propósito de esta herramienta es que un consultor externo ayude a un cliente, usualmente un gerente, “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales tiene que tratar. Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores de proceso “dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente.” No solucionan los problemas de la organización. En lugar de eso, los consultores son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas. El consultor trabaja en unión con el cliente diagnosticando que procesos necesitan mejorarse. El término unión ya que el cliente desarrolla una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados mucho tiempo después que el consultor se haya ido. Además, al hacer participar activamente al cliente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, habrá una mayor comprensión del proceso y el remedio, así como también, una menor resistencia al plan de acción escogido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no necesariamente tiene que ser un experto en la solución del problema particular que se ha identificado. La experiencia del consultor radica en el diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema específico descubierto requiere de conocimiento técnico diferente de la experiencia del cliente y el consultor, este ayuda al cliente a localizar a dicho experto y luego instruye al cliente en la forma de conseguir más de este recurso experto.

- **INTEGRACIÓN DE EQUIPOS.**- Actualmente las organizaciones están apoyándose cada vez más en equipos para lograr las tareas del trabajo. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupal donde las actividades son interdependientes. Como resultado, nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales(grupos de mandos), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea. No toda la actividad de grupo tiene interdependencia de funciones. Para ilustrar este punto, considere un equipo de fútbol y un equipo de pista: aunque los miembros de ambos equipos

están interesados en el resultado total del equipo, funcionan de manera diferente. Los resultados del equipo de fútbol dependen sinergicamente de lo bien que cada jugador haga su trabajo particular en concierto con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de línea y receptores, y termina en lo bien que el mariscal de campo lance el balón. Por otro lado, el desempeño del equipo de pista esta determinado en gran medida por una simple adición de los desempeños de los miembros individuales. La integración del equipo es aplicable al caso de la interdependencia, tal como en el fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, que darán como resultado un incremento en el desempeño del equipo. Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y responsabilidades de los miembros y el análisis de proceso del equipo. Por supuesto, la integración del equipo podría enfatizar o excluir ciertas actividades dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos con los cuales se enfrente el equipo. Básicamente, sin embargo la integración del equipo busca usar una alta interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la apertura. Sería benéfico dar comienzo teniendo miembros que traten de definir las metas y prioridades del equipo. Esto traerá a la superficie diferentes percepciones de lo que podría ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo. ¿Cuán eficaz es el equipo para estructurar las prioridades y lograr las metas? Esto debería identificar las áreas problemáticas potenciales. Este análisis autocritico de medios y fines se realiza con todos los miembros del equipo presentes o cuando el tamaño grande interfiere con el intercambio libre de puntos de vista, tiene lugar inicialmente en grupos pequeños, luego de lo cual sigue el proceso de compartir sus descubrimientos con todo el equipo. La integración del equipo también puede dirigirse para alcanzar el papel de cada miembro en el equipo. Cada papel se identifica y se aclara. Las ambigüedades anteriores quedan a flote. Para algunos individuos, esta podría ser una de las pocas oportunidades que han tenido para meditar profundamente a cerca de lo que es su puesto y que tareas específicas se espera que lleven a cabo si el equipo busca mejorar su eficacia. Una actividad más de la integración de equipos es similar a la desarrollada por el consultor de procesos, esto es, analizar los procesos claves que ocurre dentro del equipo para identificar la forma en que se realiza el trabajo y como podrían mejorarse estos procesos para hacer el equipo más efectivo.

- DESARROLLO INTERGRUPAL.- Un área importante de interés en el desarrollo organizacional es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Como resultado, este ha sido el objeto hacia el cual se han dirigido los esfuerzos de cambios. El desarrollo intergrupal busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro. Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros consideran que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos tiene un montón de "ultraliberales" que están más preocupados por evitar herir los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por que la compañía obtenga ganancias. Tales estereotipos pueden tener un impacto negativo obvio en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos. Aunque hay diversos enfoques para mejorar las relaciones interpersonales, un método popular enfatiza la solución de problemas. En este método cada grupo se reúne de manera independiente para hacer sendas listas de la percepción que ellos tienen sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y sobre como cree que lo percibe el otro grupo. A continuación los grupos comparten sus listas, después de lo cual se canalizan las similitudes y las diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades. ¿Están en conflicto las metas de los grupos? ¿Estuvieron distorsionadas las percepciones? ¿Con que bases fueron formulados los estereotipos? ¿Las diferencias han sido causadas por malentendidos de las intenciones? ¿Las palabras y los conceptos se definieron de diferente manera en cada grupo?, Las respuestas a preguntas como estas ponen en claro la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que las causas de las dificultades han sido identificadas, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: Trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Se forman subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para un diagnóstico posterior y para empezar a formular posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Empezaremos por definir el término resistencia, que según el diccionario, se define como:

La oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

La resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional.

Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los meritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser:

- Abierta.
- Implícita
- Inmediata
- Diferida.

Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida.

- Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles:
 - Perdida de la lealtad a la organización.
 - Perdida de la motivación a trabajar.
 - Incremento de errores.
 - Aumento en el absentismo debido a “enfermedad” .
 - Etc.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella.

- Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después.

- O un solo cambio que en si mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo.

La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- **Confusión:** Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- **Critica inmediata:** Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- **Negación:** Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- **Hipocresía:** Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- **Sabotaje:** Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- **Fácil acuerdo:** Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- **Desviación o distracción:** Se evade el cambio en si, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- **Silencio:** No existe una opinión formada del tema por falta de información.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados.

Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

Las resistencias pueden ser de dos tipos: individuales y organizacionales, a continuación se describen las características de cada una de ellas.

RESISTENCIA INDIVIDUAL AL CAMBIO

Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

- **Procesamiento selectivo de la información o percepciones.** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.
- **Personalidad.** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.
- **Hábitos.** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizás la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito

también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

- **Seguridad y amenazas al poder y la influencia.** La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido.** Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- **Razones económicas.** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

RESISTENCIA ORGANIZACIONAL AL CAMBIO

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o

prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.
- **Enfoque limitado del cambio:** Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz(en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funciona.
- **Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos:** Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos. Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad(equipos, edificios, terrenos).

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que mas se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

- **Convenios interorganizacionales:** Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.
- **Inercia de grupo.**-Las distintas formas en que los integrantes del equipo *perciben* la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.

Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de rutinizar sus tareas, de modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea *hábitos* en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

- **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de *poder e influencias* que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la perdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuyen al surgimiento de resistencias.
- **Amenaza a la Habilidad:** Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.
- **Costumbres, valores y formas de pensar:** Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

- **Educación y Comunicación:** La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartir la y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darle a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.
- **Participación:** Existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.
- **Facilitación y apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.
- **Manipulación y Cooptación:** La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.
- **Negociación:** Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.
- **Coerción:** La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizás la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES:

Existen varios autores de la materia administrativa que han aportado lo que debiera ser la estructura de un proceso de cambio, en esta investigación se consideran los siguientes:

MODELO DE LOS TRES PASOS DE KURT LEWIN

Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

- **Descongelar.**- Esta paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.
- **El cambio.**- Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.
- **El recongelamiento.**- Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN.

El método de Investigación de la Acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado. Este método comprende 5 pasos que son:

- **DIAGNÓSTICO.**-El agente de cambio empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Este diagnóstico es análogo a la búsqueda de un doctor para encontrar específicamente el padecimiento de un paciente. En la investigación de la acción, el agente de cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.
- **ANÁLISIS.**-La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente?, ¿Qué patrones parecen seguir estos problemas?. El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.
- **RETROALIMENTACIÓN.**- En este tercer paso es necesario compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio. Esto se realiza por que este método requiere un amplio involucramiento de las personas objeto del cambio, ya que la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cual es el problema y participar para crear la solución.
- **ACCION.**- En este momento del proceso, los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.
- **EVALUACIÓN.**-Aquí el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información inicial recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones antes y después del cambio, obteniendo con ello la perspectiva del elemento modificado.

La técnica de la investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios especiales para una organización:

- El problema es enfocado.- El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio.
- La resistencia al cambio se reduce.Esto sucede debido al involucramiento intenso que tienen los empleados o personas inmersas en las circunstancia a cambiar, ya que estos al haber participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adopta un impulso propio. Los empleados y grupos que han estado involucrados se vuelven una fuente interna de presión sostenida para producir el cambio.

¡PROHIBIDO INNOVAR!

CUANDO EL CAMBIO NO ES MÁS QUE UNA PALABRA

Hacerse cargo del cambio es un requisito *sine qua non* del profesional contemporáneo y por más que parezca una frase gastada, quien no la asuma como un compromiso estará muy cerca de la extinción.

En la actualidad, asumir que el cambio es una variable externa, ajena al equilibrio natural de las organizaciones es negar lo obvio, se está tan inmerso en él que suele confundirse con la incapacidad de percibirlo. No hay duda alguna, todos los días ocurre un cambio y si no es consecuencia de un tercero recae en cada individuo la responsabilidad de generarlo.

Pero cambiar resulta con más frecuencia un tema digno de un artículo, o importante seminario, que un hecho cierto en las organizaciones, por lo general se asume que está íntimamente relacionado con las transformaciones tecnológicas, niveles de mando o reducción de plantillas, los cuales ocurren por decisiones de alto nivel que responden a planes estratégicos, diferentes orientaciones en el mercado o presiones políticas, pocas veces se entiende que el cambio organizacional es consecuencia del uso consciente de la capacidad humana de innovar, de agregar valor al proceso, y justamente esa es la razón por la que unas empresas pierden las ideas que otras posteriormente desarrollarán con éxito.

Después de un proceso objetivo de selección, el talento contratado tiene como misión no sólo el uso adecuado de sus conocimientos para poner en marcha la tarea, a ello ha de agregarle la responsabilidad de familiarizarse lo suficiente con el proceso como para mejorarlo u optimizarlo a la brevedad, todo ello en beneficio de la organización. No obstante, aún cuando ha de ser así en teoría, la mayor parte del talento se enfrenta a expresiones como: "eso jamás se ha hecho en esta empresa", "su planteamiento no se ajusta a nuestra cultura", "no consideramos necesario lo que sugiere", "hemos trabajado bien hasta ahora", o simplemente "es mejor que deje las cosas como están".

Cabe preguntarse: ¿No es precisamente ese el principio del cambio? No puede haber un cambio si no se hace algo diferente a lo que usualmente se viene realizando, por ejemplo, se adoptó la electricidad cuando la cultura era alumbrarse con velas. El caballo era aún un medio de transporte masivo cuando se introdujo el automóvil, cualquiera pudo haber expresado "nos hemos movilizado bien hasta ahora, ¿para qué reemplazar al caballo?", hace veinte años la mayoría de los profesionales contaban sólo con el teléfono de la oficina para comunicarse, hoy es imposible imaginarlos sin un celular. Es simple, siempre que surge una nueva idea se está proponiendo algo que no se ha intentado antes, es precisamente eso lo que la hace "nueva", por lo que resulta lógico entender que no existe data que sustente cualquier pronóstico de éxito o fracaso. No se puede rechazar una idea por el simple hecho de que nadie haya tenido la oportunidad de experimentarla con anterioridad.

Es común que las organizaciones experimenten un periodo de calma donde en apariencia los procesos fluyen con facilidad, más aún, que se tenga la impresión de haber alcanzado un nivel óptimo en la operación cuya exactitud no permite ni un paso más ni uno menos. Lo anterior, evidentemente, no puede aplicarse a todos los campos, pero en alguno de ellos la soberbia de la perfección impide el planteamiento de maneras innovadoras de hacer las cosas.

Y aquí se hace imperiosamente necesario citar a Joel Barker. Algunas empresas abrazan sus paradigmas con tanta seguridad que terminan por otorgarle un rango dominante de tal magnitud que los transforma en *el paradigma* y esto se traduce en una parálisis corporativa que impide transformar los esquemas existentes basándose en que ésa es la única manera como la empresa ha de trabajar, lo cual más que ser respetado por los trabajadores se convierte en una especie de doctrina, a veces confundida con el verdadero espíritu de la mística empresarial.

Cuando se está profundamente involucrado con un algo en particular se pierde la capacidad de juzgar con objetividad el proceso y sólo aquellos que no tienen compromiso alguno con él pueden ofrecer ideas nuevas, transformaciones que le imprimirán dinamismo. Sin embargo, la cultura organizacional reinante en nuestra sociedad suele poner barreras a cualquier

planteamiento que ponga en riesgo el status quo, como lo señala Barker, rechazando los cambios que constantemente pregona.

Los nuevos empleados suelen observar con facilidad los "puntos muertos", "cuellos de botella" o "retrabajos", sea cual sea su nivel dentro de la organización, ideando con prontitud novedosos métodos para corregir tales fallas, pero pocos suelen introducir cambios significativos en los procesos, pues no sólo deben convencer a sus superiores de los beneficios, sino que han enfrentarse a los obstáculos que la empresa desarrolló a lo largo de su ejercicio con la finalidad de dejar en manos de quienes la dirigen la responsabilidad y el mérito de las mejoras.

Resulta contradictorio el discurso que invita a los empleados a innovar, ser creativos y participar de manera activa dentro de su ejercicio, si se contrasta con la práctica común de utilizar la cultura organizacional como excusa para rechazar o postergar cualquier iniciativa que se proponga, más aún, si ésta atenta contra el nivel de influencia o radio de poder que se posee dentro de un proceso o área en particular.

De igual manera ocurre durante el proceso de selección, en la entrevista e inducción se exhorta al individuo a utilizar todo su talento para agregar valor a la empresa, se magnifica el aporte y su importancia, así como se hace referencia a la firme convicción de la organización en ofrecer su apoyo a cualquier iniciativa, pero una vez contratado las propuestas suelen olvidarse y prácticamente se obliga al empleado a fundirse con el sistema hasta el punto de volverse sólo uno más. Y es precisamente en ese punto donde el profesional se detiene y evalúa su condición, se pregunta si ha de conformarse con ser un *empleado* o si debe luchar por mantenerse *empleable*.

Cuando el empleado es absorbido por el sistema sin que exista previamente un alto nivel de identificación con la empresa, se corre el riesgo de disminuir al máximo la responsabilidad estratégica que cualquier cargo debe poseer, esto se traduce en la tenencia de un personal tan

operativo que prácticamente labora por inercia, sumiendo a la organización a un letargo que terminará por convertirla en un ente obsoleto.

Evidentemente la fuga de talentos ocurre con mayor frecuencia en aquellas empresas donde el empleado se siente asfixiado con las políticas internas, esas que le impiden transformar su entorno y traducir el concepto de competitividad a su área, cuando observa que la apatía por generar revoluciones es incluso superior a la necesidad de mantenerse en el mercado.

Lo anterior permite suponer que existen empresas donde está prohibido innovar, donde el día a día se encuentra sometido a una rutina de relativos aciertos y errores comunes, organizaciones cuya miopía les impide entender que no siempre habrá que seguir los pasos del líder, pues deben ser también protagonistas y marcar la pauta.

Mas su parálisis paradigmática no resulta del todo negativa para la sociedad, esas empresas se convierten en grandes proveedores de talento, aquel que sin darse cuenta adiestra y desarrolla para que sean otras organizaciones las que se beneficien de su capacidad de generar ideas y crear, donde las estructuras son flexibles y siempre están atentas a escuchar opiniones, aquellas que no se creen perfectas pero asumen con responsabilidad que son perfectibles. En la empresa contemporánea la rigidez y el centralismo del poder no son herramientas para gerenciar, pues fácilmente se entiende que no se trata de detentar gente con poder sino otorgar el poder a la gente.

Aunque podría entenderse que lo anterior forma parte del ciclo laboral, lo que se refiere a la fuga de cerebros, no parece del todo inteligente desaprovechar el talento y poner en riesgo el capital intelectual de la empresa.

La base de todo negocio es generar utilidades, éstas aparecen cuando se gerencian y administran bien todos sus recursos, cuando la razón priva sobre la emoción y se valoran objetivamente tanto los resultados como la gestión. El recurso humano es más que un activo

para la empresa, es la empresa misma y de su desarrollo dependerá el crecimiento organizacional. Por ello cuando se le impide al talento innovar, haciendo a un lado el valor de la creatividad y su aporte al negocio, no sólo se está cercenando la iniciativa propia del individuo, la motivación y los elementos de coincidencia que le permiten identificarse con la empresa, se le están dando razones para visualizar nuevos horizontes y partir.

Sin embargo, resulta obvio que no todas las empresas pueden ofrecer a sus empleados opciones para innovar de manera constante en el negocio, ya sea por el tipo de mercado que atiende, producto o servicio que ofrece; y esto se traduce en diferentes muestras de insatisfacción que pueden observarse de manera individual o colectiva. En esos casos, aunque no se descarta la *parálisis paradigmática*, la limitación responde a razones ajenas a la empresa, por lo que la implementación de actividades culturales, creativas y de esparcimiento pueden sustituir la imposibilidad de ofrecer a los empleados una fuente para explorar y explotar su capacidad de agregar valor al proceso.

Algunas organizaciones no invierten en el desarrollo de su personal basadas en la suposición de que el mismo se irá una vez que se presente la oportunidad para hacerlo, obviando que es responsabilidad de la empresa propiciar y motivar la identificación de su gente; lo anterior aunado a la rutina y a la prohibición directa o indirecta de generar ideas reduce la posibilidad de introducir cambios significativos que redunden en beneficio del negocio.

Aunque resulta insólito, todavía existen empresas donde el cambio es sólo un tema de conversación, digno de discutir, comparar y compartir, pero no de practicar, donde se desaprovecha el talento extraordinario aún cuando es un requisito fundamental para ingresar en ellas, organizaciones donde de innovar es urgente y necesario, pero cuya rigidez y escasez de visión estratégica le impiden advertir que, de no arriesgarse a introducir los cambios que su talento propone, están destinadas a desaparecer.

Una vez entendida la importancia que posee asimilar el cambio y la responsabilidad que las empresas tienen en facilitar los procesos para mantenerse en constante innovación, resulta

poco serio suponer que es una práctica exclusiva de las organizaciones impedir que su gente aporte ideas y agregue valor a la gestión administrativa, pues, en algunos casos, son los mismos empleados quienes se han prohibido innovar.

Así como las empresas se aferran a lo que por costumbre tienden a denominar "su cultura", cada individuo posee una forma particular de observar el mundo y de exteriorizar o mantener ocultas sus ideas o pensamientos e incluso de dedicar tiempo a generarlos, es precisamente por el uso de ese libre albedrío que algunos trabajadores deciden mantenerse con un perfil bajo en sus puestos de trabajo, tratando de no sobresalir por su ingenio ni quedar fuera por su desinterés, limitándose a repetir las experiencias que le han resultado exitosas una y otra vez, bajo la falsa creencia de que el futuro puede parecerse al pasado.

El trabajo estrictamente operativo permite el desarrollo de una conducta orientada a la rutina, así como las pocas expectativas de crecimiento personal, el miedo a ser considerado obsoleto y la falta de orientación al logro se convierten en ingredientes indispensables para crear un equipo humano que rechace el cambio por más sencillo que este sea.

Así como algunas empresas no sólo han entendido que el cambio es la regla y no la excepción, y constantemente ofrecen recursos a sus empleados para desarrollar aquellas iniciativas que se acerquen más a la visión y misión del negocio, motivando con ello la necesidad de mantenerse actualizados; en algunos casos, los procesos de inserción en el mundo de las transformaciones constantes obvian un hecho innegable: forma parte de la naturaleza humana resistirse a los cambios, incluso cuando ella misma los provoca.

La estabilidad y la posibilidad de predecir el futuro, o por lo menos proyectarlo con el mínimo error, han acompañado a lo largo de la historia a sus más importantes protagonistas, incluso las religiones se basaron en ello para mantener por largo tiempo su poder, creando en el individuo una especie de código que se ha transferido sigilosamente por generaciones, el cual sólo pocos han logrado superar iniciado así las famosas revoluciones; lamentablemente no siempre les ha sido posible ver en la práctica sus propuestas y consolidadas como parte de la sociedad, pues

terminaron siendo perseguidos, expulsados o abatidos por quienes no desean participar en ellas.

Existen muchos ejemplos para ilustrar lo anterior, tal vez el más famoso es el caso de Galileo, pues cuando todo el mundo estaba convencido de que la Tierra era el centro del universo él observó que se movía. Galileo fue duramente atacado, criticado e incluso torturado por tal afirmación y ahora, siglos más tarde, resulta simple entender por qué ocurrió tal abominación: los individuos de su época estaban tan segados por su paradigma que no era precisamente aceptar la idea del investigador lo que les motivaba a resistirse, sino el hecho de que todo cuanto creían cierto dejaría de serlo, todo lo que consideraban estable y seguro desaparecería.

Precisamente en el ejemplo anterior se puede observar la responsabilidad que posee el individuo en los cambios y como la apatía del común puede retrazar el desarrollo de toda una sociedad, y ello sin percibirse que es factible contar a quienes han marcado la diferencia, siendo el resultado de la suma una insignificante porción si se le compara con aquellos que se mantenían inmersos en la rutina, y esto ha ocurrido en cualquier época de nuestra historia.

Por ello, no es del todo cierta la afirmación que asegura que los cambios fueron graduales en el pasado y que el siglo XX es el inicio de todo cuanto hoy ha de enfrentar cada persona. Sin ánimo de hacer uso de rebuscados precedentes históricos, el hombre ha experimentado cambios desde su aparición hasta el presente: glaciaciones, terremotos, avalanchas, depredadores, inundaciones, guerras, invasiones, erupciones volcánicas, etc., sin dejar de sumar a ello los cambios culturales, de lenguaje, de creencias, de exigencias sociales, invenciones... y todas han sido superadas, con o sin resistencia hoy en día cada situación pasada fue asimilada con tal facilidad que resulta difícil aceptar el hecho natural mencionado en párrafos anteriores.

El ser humano es la pieza clave de las empresas, sin él las organizaciones serían monumentos vacíos, inertes y fríos. Sin embargo, la necesidad de mantenerse estable y seguro han impedido a las personas percibirse de un hecho también innegable: cambiar no significa dejar de ser, es

mejorar lo que se es sin perder la esencia. Si un individuo cambiara totalmente ¿quién sería? Otro individuo ajeno a su principio, pero si generara cambios en aquello que considera débil de sí, la transformación resulta una mejora.

El concepto anterior es susceptible a ser aplicado en las organizaciones, los empleados deben observar el cambio más como una mejora que como un elemento distorsionante del entorno, creado o planteado para devastar la estabilidad alcanzada.

No obstante, la perdida de posibilidades de cambios puede considerarse a su vez un elemento distorsionante, pues atenta contra la naturaleza humana también, en estados de constante monotonía, donde las actividades se repiten de manera perseverante, el individuo presenta necesidades de reto y superación, de lo contrario se deprime.

He aquí cómo terminan por contradecirse algunos elementos que conforman el dilema individual del cambio, en primer lugar existen personas que pretenden evitar que el cambio ocurra, prohibiéndose así mismas innovar; mas la rutina genera hastío entre ellas y surge la necesidad del cambio, ya sea de generarlo o aceptarlo.

Por lo tanto, puede decirse que el individuo termina, tarde o temprano adaptándose a las nuevas exigencias de su entorno, pues al final –como en el caso de Galileo– la realidad se impone aún en contra de quienes quieran erradicarla, permitiendo con ello alcanzar el próximo nivel, por lo que resistirse resulta siendo sólo un proceso dilatorio.

Cuando las organizaciones como su gente han entendido que el cambio es una realidad inmensurable, propia de la naturaleza misma del universo y cuya constante renovación y cuestionamiento acercan cada vez más a la empresa al equilibrio propio de quienes, sin ostentar la perfección, buscan incrementar sus conocimientos y con ellos explorar y explotar nuevas fuentes de bienestar y riquezas; no es posible prohibir a nadie que innove.

Las organizaciones que aprenden están en constante intercambio con las revoluciones, saben que aquello que es cierto hoy podrá ser una quimera en el mañana y viceversa, por lo que se dedican más a la visión que poseen del futuro que a la fotografía que conservan del presente, saben que habrán elementos que por su condición o naturaleza en el momento en que lo observan no habrán de cambiar, pero que en un futuro inmediato podría cuestionarse su existencia y, al percibirse de su obsolescencia, convertirse tan solo en el recuerdo de los buenos viejos tiempos, sin que ello signifique la añoranza de los mismo.

Es un hecho, lo único constante es el cambio y para quienes así lo asumen cada día es un reto que al finalizar representa la recompensa de haber superado la prueba, por más similar que al pasado resultara.

Para un importante número de empresas el cambio resulta una ventaja competitiva que de no estar presente restaría valor a la existencia misma de la organización; empresas donde se encuentra involucrado el puesto más básico de su estructura hasta el más complejo, quienes aportan con la misma efectividad ideas que pueden enriquecer los procesos, sus servicios o productos, donde la sinergia no es una extraña palabra extraída de un libro de texto, o de un importante seminario, sino que conforma uno de los valores máspreciados de su gente.

Resulta imposible imaginar empresas de tecnología donde la innovación no sea "el pan de cada día", así como las empresas del ramo automotor, telecomunicaciones o sistemas, pues sus mercados están diseñados para estar siempre un paso delante, pero ¿aplica sólo para ellas? ¿Se puede ser constante con el cambio en otras empresas?

El cambio no significa transformarse en un ente completamente diferente a lo que ahora se es, eso estaría más cerca de ser una reingeniería –en el aspecto mas radical de la misma- que una transformación. El cambio en las organizaciones debe ser un proceso que apunte a la mejora, que inspire la innovación y alimente la creatividad para mantenerse en el mercado-meta o

explorar mercados nuevos, debe ser una ventaja comparativa y competitiva, donde se evolucione sin perder la identidad, salvo que ello represente realmente un salto cuántico.

En todas las empresas la innovación está presente, todas tienen la misma oportunidad de agregar valor a sus procesos de manera constante y sostenida, solo que dependerá del nivel de identificación que alcancen sus integrantes, lo oportuno y la agudeza de los cambios que se propongan.

Se dice que una vez que se ha alcanzado una fórmula para realizar un proceso a la perfección debe ser desechada, pues la soberbia de la exactitud impide observar la posibilidad de mejorar y continuar evolucionando.

Existen ejemplos sorprendentes de estas transformaciones, pues hace apenas dos décadas los teléfonos celulares representaban grandes piezas de metal y plástico cuya independencia apenas si alcanzaba los 15 minutos y su peso superaba un kilogramo, hoy en día caben en la muñeca y pueden extender su funcionamiento por más de una semana ¿dejaron de ser teléfonos celulares por ello? ¡No! Se transformaron tal vez en el principio de lo que en realidad será su más alto nivel. Así mismo pasó con el modelo T, ayer apenas si se diferenciaba de las carretas, hoy cualquier vehículo, por más sencillo que sea, ofrece confort a quien lo maneja y está muy distante de su predecesora; todas esas revoluciones fueron introducidas por personas que entendieron la necesidad de ofrecer de manera constante mejoras, de innovar sin cambiar la esencia, las mismas que fungieron como ondas expansivas que excitaron la imaginación de usuarios y competidores y llevaron al mundo empresarial a la lucha constante por mantenerse en movimiento.

Por lo tanto el cambio tiene, para quienes lo observan como una herramienta, la capacidad de ajustarse a las necesidades, sueños o expectativas de quienes lo administran y gerencian, ya sea convirtiendo un quiosco de periódicos en un "centro de información" o quienes observan que el futuro de las telecomunicaciones está en el desarrollo de la genética.

El cambio es un proceso de innovación cíclico, ya sea sutil o radical, todo lo que es nuevo produce la transformación de lo que se conoce y ello conlleva a sumar un paso en la evolución, la cual experimenta de nuevo el proceso y continúa avanzando; en realidad por más que se prohíba innovar el cambio terminará por imponerse, así sucedió en el pasado y así será en el futuro, de hecho la negación misma del cambio es la aceptación indirecta de su existencia, la gente no se puede oponer a algo que no existe.

Por todo lo anterior es posible entender el hecho mismo que señala al cambio como una constante, una espiral ascendente en la cual no se es espectador sino protagonista, no se es el efecto sino la causa.

Cuando las organizaciones alcanzan ese nivel de madurez, el cambio no es un enemigo sino un aliado, la necesidad de agregar valor forma parte del desempeño de quienes la integran y ello repercute en la calidad de sus resultados. No se trata, entonces de restar valor al nivel alcanzado en el presente, sino de observarlo como parte del proceso que sirve de cimiento para los niveles subsiguientes.

Todo cambio, por mínimo que sea, es la suma de una idea que llegó a buen término, avalado por una directiva abierta a escuchar a su gente, por gente motivada a desarrollar su creatividad, por empresas donde lo único que está prohibido, en materia de transformaciones, es prohibir la innovación.

FORMANDO PARA EL CAMBIO

El entorno actual exige a las empresas, unos niveles de competitividad cada vez mayores. Esta presión competitiva requiere estar constantemente reinventando nuestras propuestas, mediante el análisis de nuestra cadena de valor.

Para enfrentarnos a los nuevos retos deberemos desarrollar nuevas estrategias y comportamientos, ya que enfrentarnos al presente con métodos del pasado sería hipotecar el futuro.

Consecuencia de lo anterior, es obvia la necesidad de potenciar regularmente las competencias de nuestro equipo humano. En este contexto, la formación juega un papel fundamental, la buena formación es capaz de potenciar la eficacia y eficiencia de los participantes, pero en el adjetivo está la clave del éxito. Reunir a un grupo de personas en un aula e impartir un programa más o menos ajustado a sus necesidades no garantiza el éxito. La formación mal planificada puede conllevar incluso resultados contraproducentes.

Es destacable, el aumento de protagonismo que la formación está teniendo en las empresas en estos últimos años. La presión competitiva, las subvenciones, los cambios de paradigma en las relaciones con el cliente, las nuevas tecnologías, etc., son sin duda factores que han favorecido este aumento de protagonismo. Pero la tendencia a pasar a la acción sin invertir el tiempo necesario en la planificación, hace que en muchos casos el resultado no sea el deseado. Como digo muchas veces en mis clases;

"Si tenemos cinco horas para cortar un árbol, hay que invertir una en afilar la hacha"

La "buena" formación conlleva tener en cuenta una serie de factores, que nos ayudarán a conseguir los resultados deseados.

En todo proceso de mejora siempre hay un antes, un durante, y un después. Por lo que clasificaré los factores de influencia por este mismo orden.

ANTES

1. Si queremos que la formación actúe como motor del cambio, no deberemos contemplarla como algo puntual y aislado. Esta deberá estar integrada en el plan estratégico de la compañía. El responsable de formación necesita disponer de todo el apoyo y recursos necesarios. Para ello la formación debe formar parte de la propia cultura de la compañía.

2. Las acciones deberán diseñarse teniendo en cuenta las necesidades globales, departamentales y personales. Identificar claramente la situación actual y la situación deseada, nos ayudará enormemente a seleccionar los recursos necesarios para el cambio. Para realizar un buen análisis de necesidades es fundamental medir como lo estamos haciendo, en muchos casos esta medición no se lleva a cabo o se hace de forma incorrecta. Herramientas como las auditorias de calidad (externas o internas), entrevistas y pruebas de evaluación de rendimiento, la observación directa, evaluaciones de la calidad de atención al cliente (mystery phoning, mystery shopping, encuestas, etc.) reuniones con los receptores, etc. son acciones que nos proporcionarán información muy valiosa sobre como lo estamos haciendo (situación actual), y sobre como tenemos hacerlo en el futuro (situación deseada). Esta información será fundamental para la identificación de las áreas de mejora y para el posterior diseño del programa formativo. En esta fase es fundamental la participación de los receptores en el diseño del programa, ya que si formamos para el cambio, necesitaremos contar con la implicación de las personas que tienen que cambiar, y no hay implicación sin participación.

3. La buena formación es la que consigue cambios positivos: " Si quieres resultados nuevos, haz cosas diferentes". En realidad este es el gran reto, conseguir que las personas cambiemos. Lograr que las personas salgamos de la zona cómoda y cambiemos nuestras rutinas y estrategias de comportamiento, es algo que demanda la máxima profesionalidad, en las personas encargadas de llevar a cabo el diseño e impartición del programa.

El aumento de protagonismo que la formación está teniendo es debido, en gran parte, a la creación de fondos para la subvención de los planes. Estas subvenciones han hecho aflorar como setas multitud de empresas que "venden" formación con una filosofía, que en muchos casos se podría definir como la de "toma el dinero y corre".

Los buenos profesionales invierten muchas, muchísimas horas en su formación; cursos, libros, revistas especializadas, congresos nacionales e internacionales, conferencias, preparación de materiales, etc. Todo esto representa una inversión de tiempo, esfuerzo y dinero, que este tipo de empresas no está dispuesta a pagar. Su propia ambición y la miopía empresarial del negocio a corto plazo, les impide invertir en auténticos profesionales de la formación orientada al cambio o mejora del rendimiento.

Por ello es fundamental que las empresas que subcontraten la formación y que quieran obtener resultados positivos, analicen con detalle la calidad del proveedor. Solo así podrán comprobar que la "buena" formación no es un gasto inútil, sino una inversión necesaria y rentable.

DURANTE

Durante la impartición de un programa formativo para el cambio, son muchas las áreas a considerar, detallarlas aquí conllevaría monopolizar el contenido de este cuaderno, libro entero, por lo que abordaré solo algunas líneas generales a tener en cuenta.

Partiendo del supuesto, de que el diseño del programa se apoya en un correcto diagnóstico de necesidades y en una adecuada selección de los recursos. Los siguientes factores a considerar son:

1. En los momentos iniciales, hay que orientar nuestras acciones a la creación de un clima facilitador del aprendizaje, (antes de sembrar, hay que preparar la tierra). Esto pasa por el logro de un entorno que fomente la confianza y apertura mental del grupo (no se puede aprender lo que ya se cree saber). Este primer objetivo es indispensable para que se pueda establecer el nivel de comunicación necesario, entre el formador y los participantes.
2. Es fundamental sintonizar con el grupo, empatizar con sus inquietudes, estado interno, creencias, actitudes, etc. esto nos permitirá posicionarnos en la "línea de salida", para comenzar el entrenamiento en sintonía con el grupo.
3. La metodología de entrenamiento, debe ser capaz de generar en los participantes auténticas experiencias de aprendizaje. Recordemos un axioma de formación que nos dice lo siguiente; oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y aprendo. Por lo que la inmersión del participante en experiencias de aprendizaje, será fundamental para la comprensión y posterior puesta en práctica de lo aprendido. Estas experiencias deben estar diseñadas teniendo en cuenta su entorno de trabajo, con la finalidad de acercar al máximo la situación de entrenamiento al día a día del participante.
4. El sistema "socrático" o utilización de las preguntas, permite al monitor exponer los diferentes conceptos implicando al participante en la búsqueda de las respuestas, lo que conlleva una mejor aceptación y comprensión de las mismas. Las preguntas direccionan el pensamiento del oyente, por lo que la presentación de nuestros puntos clave utilizando preguntas facilita la consecución de nuestros objetivos.
5. El formador debe procurarse un feedback eficaz, por lo que es fundamental tener claro que información de retorno, nos permitirá verificar el nivel de comprensión y aceptación de los diferentes conceptos. A quedado claro, habéis entendido, etc., NO es un feedback eficaz. En los puntos clave de nuestra exposición puede ser necesario acceder a la estructura profunda, mediante preguntas (metamodelo de lenguaje) o ejercicios que nos permitan verificar la consecución de los objetivos y aclarar las posibles dudas.

6. El objetivo nunca debería ser cumplir con el programa en el tiempo previsto a toda costa, la flexibilidad es necesaria para adaptar el ritmo a los participantes. Siempre será mejor desarrollar un 80% del programa previsto de forma eficaz, que intentar "endosar" el 100% a toda costa.
7. El ritmo de trabajo también debe de tener en cuenta la curva de Sheldon o curva del rendimiento humano. Es muy recomendable la realización de descansos cortos pero regulares (cada 60 ó 90 minutos). En ellos podemos aprovechar para revisar alguna evaluación parcial (ver apartado "después" punto 2º).
8. La buena formación es divertida. Un programa puede ser muy serio en sus planteamientos técnicos, sin embargo, esto no impide que la implementación del mismo sea divertida. Las personas aprendemos mejor y más rápidamente en entornos distendidos y agradables. Para ello el formador podrá utilizar dinámicas de grupo, metaplan, ejercicios, dramatizaciones, simulaciones, música, etc. Estos recursos fomentan el entusiasmo y el buen humor en los participantes.
9. En todo programa orientado al cambio, es necesario tener en cuenta la forma de facilitar las transferencias de lo aprendido al lugar de trabajo. Para lo cual, durante el entrenamiento es necesario que cada participante vaya trabajando en su propio plan de mejora personal. Este documento reflejará las áreas de cambio en forma de objetivos (M.E.T.A.S.), así como la identificación de los posibles obstáculos y recursos a utilizar. Este plan debe representar para el participante, un compromiso consigo mismo en el logro de los objetivos.

Ejemplo de acrónimo para una correcta especificación de objetivos:

M	otivador
E	specifico
T	emporizado
A	lcanzable
S	equible

DESPUÉS

Al finalizar una acción formativa se suele decir que el curso no acaba ahora, sino que en realidad empieza ahora. Es un hecho en el que todos coincidimos, pero las acciones no siempre son consecuentes con este principio. Veremos algunas consideraciones que facilitarán la puesta en práctica de lo aprendido, y la rentabilidad de la inversión efectuada.

1. Cuando finalizamos un programa formativo, solemos pensar rápidamente en como vamos a evaluar la acción, lo cuál es correcto, pero no deberemos olvidar que tenemos unos participantes a

los cuales hemos "invitado" a salir de su zona de confort o comportamiento habitual, para implementar cambios. Por lo que si queremos ver plasmados estos cambios en forma de resultados positivos, deberemos diseñar un plan de seguimiento formativo, a poder ser en combinación con el formador que ha llevado a cabo la acción. Este plan se encargará de prestar el apoyo necesario al participante, verificando los progresos y aportando la ayuda necesaria en la superación de posibles obstáculos. En el mismo deberán estar implicados el participante, el mando del cual depende (que juega un papel fundamental) y el propio formador.

2. La persona que se responsabilice del seguimiento, deberá estar preparada para facilitar el apoyo que precise el participante. Sus capacidades deben permitirle realizar "coaching" no solo a nivel de entorno, comportamientos y capacidades, también en el nivel neurológico de creencias. En este nivel es donde se genera el auténtico poder del cambio personal. El "coach" deberá identificar posibles creencias limitantes y saber desafiarlas adecuadamente. Enriqueciendo los modelos mentales del participante y facilitando la generación de creencias impulsoras.

"Tanto si crees que puedes como si crees que no, en ambos casos estás en lo cierto"
Henry Ford

3. Es importante destacar que en los procesos de mejora del rendimiento hay que fomentar la cultura del elogio o reconocimiento. Este afirma a la persona y la motiva para seguir avanzando en el proceso de cambio.

4. En los aspectos relacionados con la evaluación, tenemos los cinco niveles clásicos; satisfacción, conocimientos, transferencia, impacto organizacional y retorno de la inversión (R.O.I.). A estos cinco yo añadiría otro, a mi modo de ver imprescindible; la evaluación parcial. Las evaluaciones parciales son aquellas que debe realizar el formador durante el desarrollo del programa, estas evaluaciones nos permiten saber si estamos manteniendo el rumbo previsto, o si por el contrario nos estamos desviando del mismo. También nos permitirán efectuar correcciones "a tiempo". Para llevarlas a cabo, podemos utilizar el metaplan o un breve cuestionario diseñado a tal efecto.

Todo lo anterior es necesario para que un programa de formación sea un éxito, y aunque el diseño e implementación de algunas de las acciones propuestas nos demanden más tiempo y esfuerzo, no hay que olvidar que no se nos valorará por lo que hagamos, sino por los resultados obtenidos.

" La finalidad de la formación no es el conocimiento, sino la acción"