

1. El cambio en las organizaciones

1.1 Introducción al cambio organizacional

El fenómeno del cambio organizacional adquirió en los últimos años una importancia notoria. Cabe preguntarse ¿a qué se debe dicha situación? ¿qué pasó antes, no había cambios? ¿cómo eran los cambios? ¿qué cambio se produjo que ahora es importante el tema? ¿antes no lo era?

Para responder estas preguntas, debemos aclarar que no existe un solo factor desencadenante de esta situación, lo que ocurre es que nos encontramos con una serie de fenómenos (multicausales) que han favorecido el auge y la preocupación por parte de las organizaciones para aprender a gestionar el cambio organizacional.

Las organizaciones se han dado cuenta que los cambios que se necesitan realizar no se tratan de actos intuitivos o de liderazgos aislados para hacer frente a la simultaneidad, variedad y velocidad con que ocurren los mismos. Es más, los líderes se han dado cuenta que muchas veces no son capaces de administrar dichos cambios, producto de que las variables que lo generan no están a su alcance o muchas veces no dependen de ellos. Por eso es fundamental aprender a convivir con los cambios y con las variables que los generan.

Muchas de las causas de los cambios tienen componentes económicos, políticos y sociales, y en las últimas décadas se le ha sumado el fenómeno de la globalización, favorecida por los avances tecnológicos y las comunicaciones.

Una persona con acceso a la web obtiene información mundial al segundo. No hay barreras idiomáticas ni fronteras para el asombro. Esto, además, puede generar la ilusión de que todo cambia y que aquel que no cambia está condenado al fracaso. En este sentido, he asistido profesionalmente a varias empresas que han sufrido de esta paranoia, y es importante saber que dentro de los principios del *management* la gestión del cambio es una disciplina que, como tal, debe ser estudiada y que su práctica debe ser abordada por profesionales competentes para planificar los procesos y el camino que facilite los cambios necesarios dentro de las organizaciones. De nada sirve

cambiar por cambiar, cambiar porque estar de moda o cambiar porque los demás cambian.

Veamos algunos ejemplos para clarificar la situación:

Existen organizaciones que, en sus objetivos, esencia y estructura funcional, no han cambiado en años, décadas y siglos. Ejemplo de ello son las Fuerzas Armadas.

Sin embargo, estas organizaciones si han cambiado respecto a las tácticas que actualmente emplean y al modo en que utilizan los avances tecnológicos para ponerlos al servicio de sus acciones ofensivas y defensivas respectivamente.

En el otro extremo podemos encontrar posiblemente la empresa más innovadora del planeta, en cuanto a productos y servicios que elabora y comercializa. Esa empresa es 3M. Su ADN es la **innovación**. Lo invito a ingresar en la web www.3m.com para que recorra sus páginas e intente clasificar a la empresa.

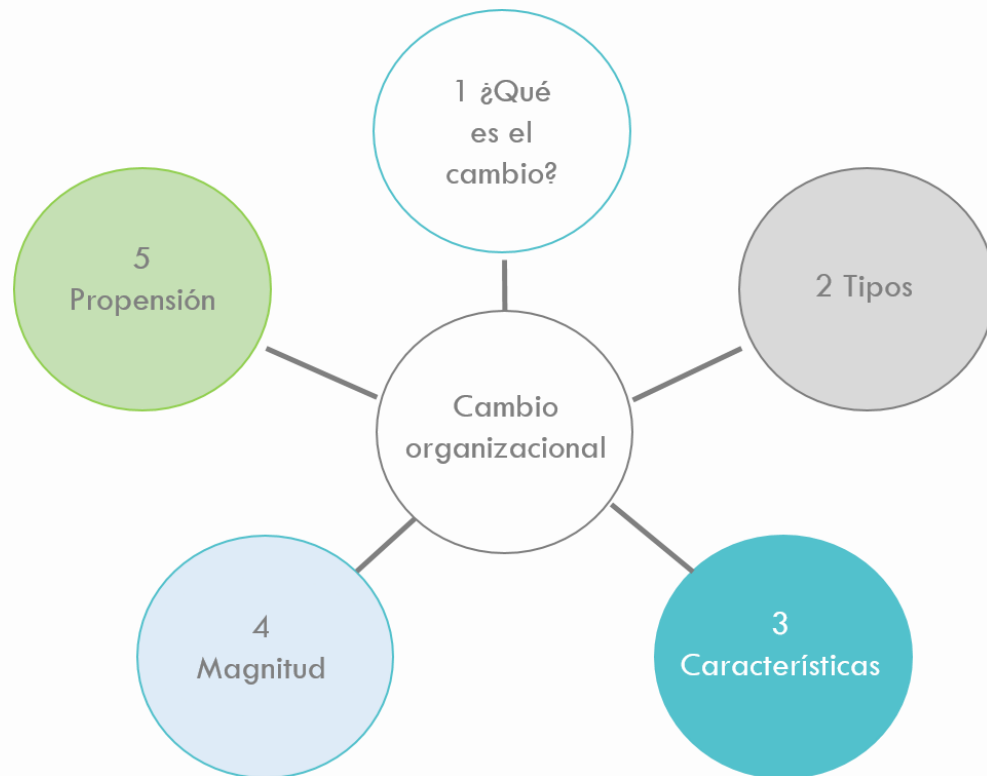
- ¿Es una empresa de qué tipo (industrial, tecnológica, farmacéutica, servicios, salud, manufacturera)?
- ¿Existe ante tal diversificación de servicios y productos una forma de encasillar a una organización que innova continuamente?

“3M es una empresa de tecnología diversificada que provee productos y servicios innovadores en más de 200 países de todo el mundo”. (Mining press (2016), <http://www.miningpress.com/club/294703/3m-centro-de-innovacion-y-desarrollo-de-tecnologias>)

A partir de estos 2 ejemplos opuestos (Fuerzas Armadas y 3 M) se puede inferir que hay un abanico de posibilidades intermedias en las cuales se ubican el resto de las organizaciones. Es por eso que el abordaje de la gestión del cambio cobra un dinamismo diferente en función de la situación de cada organización, y esto no debe ser ignorado para su estudio.

Para comprender y estudiar la gestión del cambio en las organizaciones es necesario descomponer el tema y analizar cada una de sus partes, según puede apreciarse en el siguiente diagrama:

Figura 1: Partes del cambio organizacional



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se desarrolla cada uno de los temas: qué se entiende por cambio, qué tipos de cambios existen, cuáles son las características del cambio, cuál es la magnitud y cuál es la propensión de las personas al cambio.

1.1.1 ¿Qué es el cambio organizacional?

Fui convocado por una empresa citrícola para ayudarlos a gestionar el proceso de cambio. El mismo ocurrió cuando una empresa había cambiado de accionistas y el nuevo gerente general debía hacer frente a una situación inesperada. Las fuerzas vivas de la localidad más cercana a la citrícola se habían unido para rechazar el proceso productivo que la fábrica realizaba desde hacía más de 40 años. El argumento era la fuerte emanación de olores que impregnaba al pueblo y su consecuencia en la salud de la población.

Esta situación desencadenó una serie de toma de decisiones y, por ende, produjo una serie de cambios organizacionales.

Lo empresa analizó varias alternativas y priorizó como estrategia, para no continuar con el planteo de la población, reubicar su fábrica en otra localidad,

El cambio es la capacidad de una organización para hacer frente a las diferentes transformaciones (internas y externas) mediante el aprendizaje, comprendiendo el conjunto de variaciones de orden estructural y que se traduce en un nuevo comportamiento organizacional planificado
Fuente: (Robbins, 2002)

distante a 30 km., donde no existía una población cercana. Dicho proyecto demandaba trece meses para poner productiva la fábrica.

Esto le permitía a la empresa, además mejorar sus procesos productivos al instalar un nuevo *lay out* en la producción de jugo natural, aplicar nueva tecnología para el envasado y *finish* del producto, acorde a las nuevas demandas del mercado. A su vez, estos nuevos procesos y la nueva tecnología generaban roles laborales nuevos y la aparición de la multifuncionalidad de los operarios que debían incorporar nuevos conocimientos para operar en los diferentes procesos productivos. Es decir, aprender a usar nuevos software y tecnología.

Para esta empresa citrícola, el cambio organizacional no es ni más ni menos que la capacidad que pueda tener para hacer frente a las diferentes transformaciones que ocurren tanto dentro o fuera de la empresa mediante un proceso de aprendizaje (Robbins, 2002).

Sería más completa la definición si le agregamos que comprende, además, el conjunto de variaciones de orden estructural y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional planificado (Schein, 2000).

Tres preguntas que tienen una misma respuesta:

- 1) ¿Cómo lograr la capacidad de respuesta de los integrantes de una organización para hacer frente a las diferentes transformaciones?
- 2) ¿Cómo lograr las transformaciones que provienen en forma separada o en forma conjunta desde dentro o desde fuera de la organización?
- 3) ¿Cómo lograr la capacidad de cambio mediante el aprendizaje?

La respuesta es una sola: a través del cambio organizacional.

También hay ejemplos donde las crisis económicas impactan directamente en los objetivos del negocio de una organización y estas tienen que hacer frente a tales circunstancias. La mayoría de las veces lo hacen sin planificar y a partir del ensayo y error, donde los costos asumidos son muy altos y hacen peligrar, más de una vez, el equilibrio y la durabilidad de las empresas. Las crisis para muchos empresarios son la forma de poner a prueba las raíces de sus organizaciones y de conocer cómo los integrantes de estas han aprendido a responder.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Fuerzas internas o endógenas:** Son las fuerzas que se originan dentro de la organización como respuesta al equilibrio interno que

experimentan los diferentes sectores y áreas generados por los cambios tecnológicos, estructurales y funcionales.

- **Fuerzas externas o exógenas:** Son las que se originan fuera de la organización e inciden internamente en la misma, generando la necesidad de realizar ajustes y cambios internos, como por ejemplo leyes nacionales, cambios económicos o determinadas normativas nacionales, provinciales y municipales.

Ambas fuerzas interactúan en las organizaciones y generan la necesidad de cambio.

Cuando las fuerzas externas aparecen, suelen crear cambios imprevistos en la organización y se requiere un amplio poder de adaptabilidad de quienes deben gerenciar dichas circunstancias. Una crisis económica es un buen ejemplo para graficar como se ve afectada una organización y como esta debe adaptarse y realizar cambios internos para sobrevivir.

Las fuerzas externas obligan a las organizaciones a producir cambios internos y estos cambios son fundamentalmente cambios de adaptación. Se realizan en cortos períodos de tiempo y principalmente son urgentes.

A continuación, veremos cómo se pueden clasificar los diferentes tipos de cambio.

1.1.2 Tipos de cambios

La información presentada constituye una síntesis de Quy Nguyen Huy y Henry Mintzberg (2003). Revista Gestión - MIT Sloan Management Review.

Las investigaciones llevadas a cabo por Quy Nguyen Huy y Henry Mintzberg, han permitido identificar 3 grandes modalidades de cambios altamente interrelacionados.

- Cambio drástico.
- Cambio sistemático.
- Cambio orgánico.

Observaron que, si bien suele pensarse en el cambio como una iniciativa impuesta por la conducción de la compañía, a veces la transformación se desarrolla en forma más metódica y ordenada, y a menudo surge en forma casi inadvertida desde el interior de la organización.

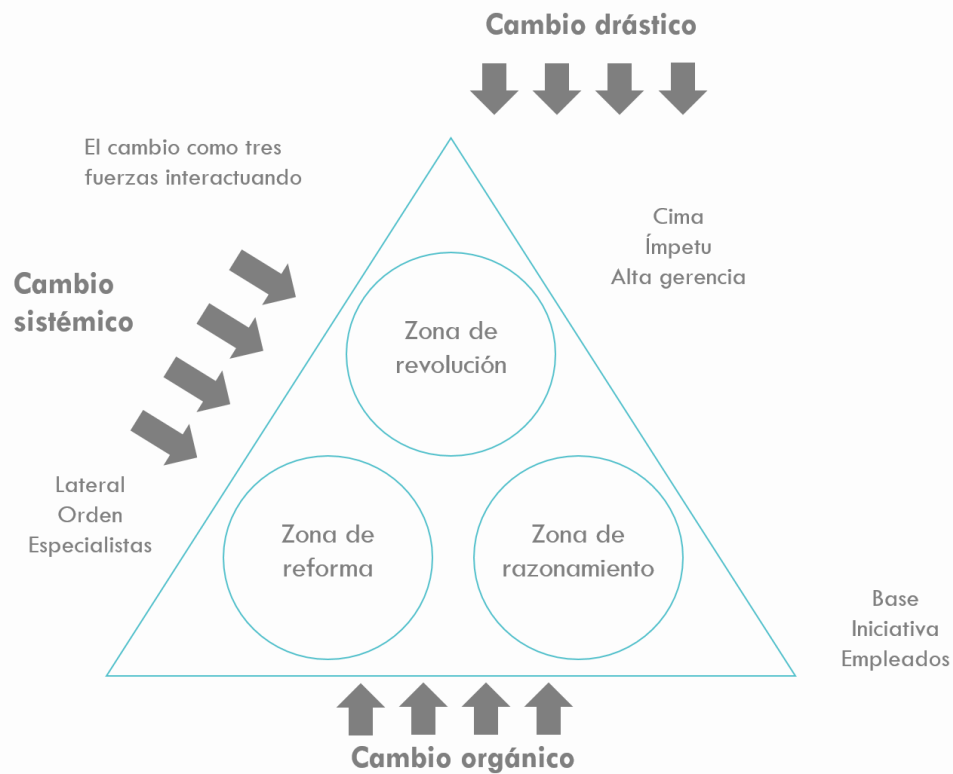
Dado que, si no se los integra con los otros abordajes, el cambio drástico puede terminar en drama; el sistemático debilitarse, y el orgánico, tornarse caótico, lo conveniente, recomiendan, es combinar las 3 modalidades.

El ritmo dinámico del cambio organizacional ha sido siempre una constante: el cambio drástico desciende desde la cima (la alta gerencia), el sistemático se genera lateralmente, y el orgánico emerge desde la base.

Estas tres fuerzas interactúan dinámicamente y cada una de ellas proporciona el impulso primario, pero no único, hacia un proceso clave de transformación.

El cambio drástico incita a la revolución y brinda ímpetu; el cambio sistemático orchestra la reforma, que introduce orden; y el cambio orgánico alimenta el remozamiento, que nutre la iniciativa.

Figura 2: El triángulo del cambio



Fuente: Quy Nguyen Huy y Henry Mintzberg, 2003, p. 34

La visión de que los cambios en las organizaciones deben ser impuestos desde la cima para que sean eficaces, no siempre surge de esa manera, ya que muchas veces suelen realizarse a partir de cambios orgánicos a través de la participación de los colaboradores o con los cambios sistemáticos que se generan con la asistencia de los especialistas.

El cambio drástico es más propicio cuando se transita por situaciones de crisis económicas que despiertan la oportunidad para que los máximos niveles de la organización puedan aplicar internamente, planes para bajar los costos, reingeniería de procesos y nuevas estrategias de negocios. Estas situaciones de cambios drásticos, también surgen con motivo de las fusiones de las empresas.

Por lo general, son los líderes los que comandan este cambio drástico, y esperan que los demás los acompañen. Si bien este tipo de iniciativa puede ser eficaz, también puede generar una resistencia encubierta y que aparece al tiempo de implementarse los cambios, con conductas por parte de los colaboradores que no siempre se las asocia con cambios realizados. La crisis económica de la Argentina en 2001 y la crisis americana y europea de 2008 son ejemplos de cambios drásticos donde muchas empresas quebraron y

fueron absorbidas por otras. El estrés que vivieron muchos colaboradores ante la incertidumbre de mantener sus fuentes de trabajo, incidió en sus niveles de productividad a lo largo del tiempo.

El cambio sistemático es menos ambicioso, más lento y focalizado y se desarrolla en forma más cuidadosa y ordenada. Quienes lo auspician en las organizaciones, son los profesionales y consultores que llevan adelante la planificación y el desarrollo organizacional. Hay muchos abordajes del cambio sistemático, como ser los programas de mejora continua, las implementaciones de softwares de gestión, la incorporación de nuevos procedimientos de higiene y seguridad industrial, entre otros.

Dado que se basa, en gran medida, en técnicas, es un cambio planificado y que surge a partir de la instalación de programas de mejora continua y asociados principalmente a procesos de calidad.

A diferencia de los otros dos, **el cambio orgánico** tiende a surgir de los empleados. Frecuentemente involucra procesos complejos bajo diversas denominaciones (procesos de aprendizaje, proyectos especiales, buenas ideas y soluciones, etc.).

El problema es que el abordaje orgánico si no está coordinado y no se visualiza un líder puede volverse anárquico y, a veces, fragmentado.

Puede haber equipos trabajando con propósitos encontrados y que se disputan los recursos. Cuando los grupos informales se embarcan en un aprendizaje experimental, si cada uno se concentra solo en promover lo que conoce mejor o lo que sirve a sus intereses, las capacidades resultantes pueden ser limitadas.

Es importante comprender que, al comienzo el cambio orgánico no está sistemáticamente organizado, ni es necesariamente lógico en sus intenciones, ni depende de directivos o de agentes del cambio especializados, y hasta puede desarrollarse como un desafío a esa autoridad.

Pese a ello, muchas veces sus resultados son contundentes. Un liderazgo inteligente puede estimular el cambio orgánico, al socializarlo a la organización para que lo valore. Compañías como 3M, Honda, Sony e Intel reconocieron que el respaldo directivo y la creación de redes, son factores claves para generar iniciativas de cambio en los niveles básicos.

Ninguna de las modalidades mencionadas sirve en forma aislada. El cambio drástico debe equilibrarse con el orden y el compromiso de toda la organización. Los abordajes sistemáticos requieren liderazgo, y dependen también de un amplio compromiso. Si bien el cambio orgánico tal vez sea el

más natural de los tres, con el tiempo tiene que manifestarse de una manera sistemática, con el apoyo del liderazgo.

Dado que, si no se los integra con los otros abordajes, el cambio drástico puede terminar en un drama; el sistemático, debilitarse y el orgánico, tornarse caótico, lo conveniente es combinarlos y emplearlos de forma encadenada. Cuando operan en simbiosis dinámica, el cambio drástico brinda impulso, el sistemático infunde orden y el orgánico genera entusiasmo.

La revolución es drástica, pero suele tener orígenes orgánicos y exige una consolidación sistemática. La reforma es principalmente sistemática, pero debe estimular lo orgánico y puede recibir el impulso de lo drástico. Y el remozamiento es fundamentalmente orgánico, pero tiene que ajustarse a un sistema y sus consecuencias pueden ser drásticas.

1.1.3 Características del cambio

Para comprender las características del cambio debemos analizar dos variables (el entorno general y el entorno específico) de una organización.

Conceptualmente nos encontramos con el entorno general que comprende los factores económicos, las influencias socioculturales, los problemas de la globalización y el entorno específico que es el propio de cada organización y que está generado en relación al propósito y meta que aspira alcanzar. El entorno específico puede fluctuar y tener connotaciones que mejoren o empeoren los resultados de una empresa. Por tal motivo, el entorno específico es único de cada organización, y varía además en base al target o nicho en el cual quiera desenvolverse, considerando los productos y servicios que ofrece. La cadena de valor de una organización, como ser sus proveedores y clientes forma parte del entorno específico, al igual que las empresas competidoras.

El entorno es importante para los gerentes porque no todos los entornos son iguales. Difieren por lo que llamamos su grado de incertidumbre.

La incertidumbre del entorno

La incertidumbre del entorno puede ser dividida en dos dimensiones, grado de cambio y grado de complejidad (ver figura 3).

Si los componentes en el entorno de una organización cambian con frecuencia, lo llamamos un entorno dinámico. Si el cambio es mínimo lo llamamos estable. Un entorno estable podría ser aquel en el cual no existan nuevos competidores, ni cambios tecnológicos de los competidores actuales.

Figura 3: Características del Cambio - Incertidumbre del entorno

		Grado de Cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Estable y simple Previsible, pocos componentes en el entorno. Los componentes son un tanto similares y son básicamente los mismos. Necesidad mínima de conocimiento de los componentes.	Dinámico y simple Si bien los componentes son pocos y similares, están en un proceso de cambio constante.
	Complejo	Estable y complejo El entorno es previsible con muchos componentes que no son similares entre sí, pero que son los mismos a lo largo del tiempo.	Dinámico y complejo Imprevisible por la cantidad de componentes en el entorno y en un proceso de cambio continuo.

Fuente: elaboración propia.

La otra dimensión de incertidumbre describe el grado de complejidad del entorno. Se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y al grado del conocimiento que la empresa tiene sobre esos componentes. La complejidad se mide también en términos del conocimiento que requiere una empresa acerca de su entorno.

Dada que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, los gerentes tratan de minimizarla a través de la planificación y el control de las variables que intervienen, para ello analizan y proyectan los posibles escenarios.

1.1.4 Magnitud y propensión al cambio

No todos los cambios son iguales, ni se dan en condiciones similares, inciden muchos factores que favorecen o paralizan los cambios, por lo que cada situación de cambio es única.

Uno de los factores a tener en consideración al momento de abordar un proceso de cambio es la magnitud del mismo.

La magnitud al cambio está dada por una serie de factores que permitirá establecer de antemano si se está ante un cambio cuya magnitud es grande o pequeña.

Estos factores que inciden son:

- **La cantidad de personas** que abarca poner en marcha un proceso de cambio. No es lo mismo producir un cambio cultural, por ejemplo, en una empresa de 10 personas que en otra de 10.000 colaboradores.
- **El tiempo** que durará producir el cambio. Posiblemente el tiempo, para el ejemplo anterior, en una pequeña empresa se logre en el mediano plazo, y en la gran corporación en el largo plazo.
- **La intervención de los diferentes sectores** de una empresa. Un proceso de mejora en el sector de ventas será de una magnitud menor que si la empresa requiere una mejora en el sistema de producción de la empresa, lo que implicaría a los sectores de compras, suministros, logística, producción, etc.
- **La simultaneidad de cambios** que sean necesarios realizar en una organización desde el punto de vista tecnológico, humano y organizacional. Esta simultaneidad se da ante procesos de fusiones, compras y absorciones de empresas. La adquiriente debe, en un plazo breve de tiempo, instalar la tecnología apropiada, establecer y comunicar los procedimientos estandarizados, entrenar al personal absorbido y rearmar las áreas de la empresa, mínimamente para estar operativa en el mercado. Posteriormente deberá trabajar para producir el cambio cultural requerido el cual se da en el largo plazo.
- **La inversión económica** que implica producir el cambio y los niveles de aprobación que requiere. Puede ser que el cambio buscado no implique erogación económica. Por ejemplo, en un supermercado se pauta que para atender más rápido y eficientemente a los clientes los mismos no harán cola en cada caja, sino que se implementará una fila única y dicha decisión y aprobación le corresponde al gerente de la sucursal. La fusión de empresas es un cambio que implica una erogación importante de dinero y la aprobación por parte de una junta ejecutiva de accionistas. A nivel mundial podríamos citar la fusión entre Fiat y Chrysler.

La propensión al cambio

Es la capacidad que tiene una organización para adaptarse o no a los cambios. Existen empresas que han realizado grandes transformaciones para

permanecer en el mercado, mientras que otras no han podido adaptarse a las necesidades del mercado y se han disuelto.

Las empresas de tecnología como Apple, Microsoft, Samsung, 3 M, etc. son ejemplos de organizaciones que son propensas a los cambios y marcan el rumbo y están a la vanguardia mundial.

Una empresa que no pudo producir los cambios requeridos para ser competitiva a nivel mundial fue la frustrada fusión entre Daimler – Chrysler y la decisión fue escindirse para que cada una retome su liderazgo perdido.

Años siguientes Chrysler vuelve a fusionarse en esta ocasión con Fiat, por lo que despierta una serie de desafíos por delante.

Le proponemos que lean el siguiente artículo y que saquen sus conclusiones relacionadas con el tema que estamos abordando:

¿Por qué piensa Fiat que puede triunfar donde Daimler fracasó?

Extraído de: <http://www.icebergci.com/2009/12/06/por-que-piensa-fiat-que-puede-triunfar-donde-daimler-fracaso/>

En el medio de estas dos tendencias mencionadas, existen organizaciones que realizan cambios menores, moderados o significativos.

La propensión al cambio está directamente relacionada con:

El entendimiento de la necesidad del cambio. Si quienes trabajan a diario en una organización no comprenden la necesidad del cambio, el cambio difícilmente se instrumenta.

El compromiso del *management* y el consenso para producir el cambio implica tener en consideración:

- **El historial de cambios exitosos o frustrados de la organización.** Asistí profesionalmente a una empresa de servicios en 2012, que requería implementar por cuarta vez el programa de calidad conocido como 5 S. Las primeras reuniones de sensibilización y diagnóstico reflejaban el nivel de frustración y enojo de sus integrantes por atravesar nuevamente por un programa al que no le veían el sentido ni la utilidad. Se tuvo que trabajar sobre la resistencia y frustración a los cambios para revertir la situación. El programa tuvo éxito cuando el nivel de conducción comprendió la dificultad y aceptaron ser ayudados para aprender a implementar la herramienta nueva.

- **El tiempo que demandará el cambio.** A mayor tiempo de duración de un proceso de cambio es menor la propensión al cambio. Si los cambios son visualizados en el corto plazo la iniciativa de cambio es más probable, ya que puede ser contemplado por todos los colaboradores los resultados obtenidos en forma evidente y rápidamente. Esto produce más energía para seguir en la transformación. Por eso se aconseja que los cambios de largo plazo contengan objetivos de corto y mediano plazo, para que la moral de los colaboradores y del equipo gerencial no decaiga y el proceso siga en camino.
- **Los recursos asignados.** Muchos fracasos se deben a que no se administran adecuadamente los recursos o los mismos son escasos para la implementación del proyecto. La prioridad en la asignación de recursos es clave para obtener los resultados propuestos.
- **La cantidad de iniciativas de cambio en simultáneo.** No todos los cambios necesitan ser implementados en simultáneo. Sin embargo, esta costumbre o conducta empresarial parece ser una constante. Cuando ocurre esto, genera estrés, agotamiento y se requiere mucha tolerancia a la presión para sortear todas las problemáticas que ocasiona. Se recomienda dividir el proceso de cambio en diferentes proyectos y etapas. Además, es importante asignar a diferentes personas en cada uno para que no se superpongan.
- **El desarrollo de determinadas competencias claves** por parte del personal de conducción de la organización que serán los encargados de liderar el proceso de cambio.

Entre las competencias requeridas figuran la capacidad de liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, el dominio de la negociación para hacer frente a situaciones de conflicto o de intereses contrapuestos y el aprender a disentir tras la búsqueda del consenso para encarar el proyecto.

1.2 El proceso de cambio

1.2.1 Etapas del proceso de cambio

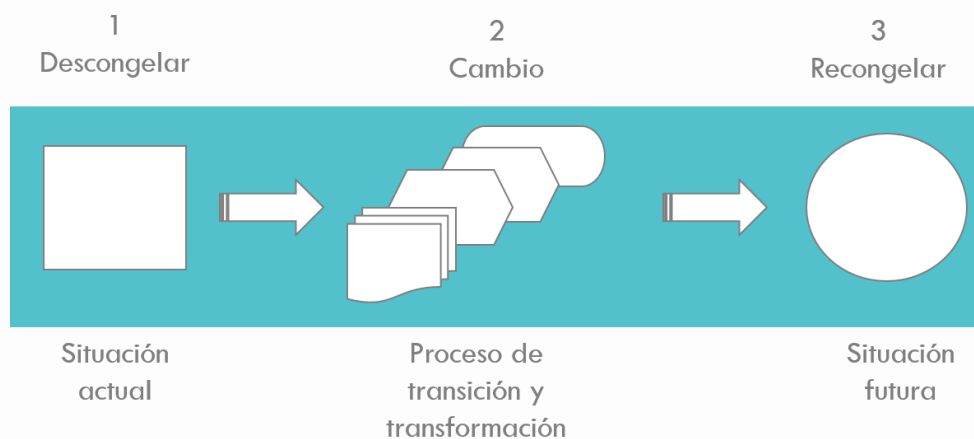
Desarrollaremos dos enfoques para establecer las etapas del proceso de cambio:

- El enfoque del individuo.
- El enfoque de la organización.

Desde el enfoque del individuo, el proceso de cambio consta según Kurt Lewin, citado por Robbins (2002), de tres etapas:

Básicamente, la idea es de descongelar valores, conocimientos o actitudes antiguas, cambiar y recongelar estos nuevos valores, conocimientos o actitudes.

Figura 4: Etapas del proceso de cambio



Fuente: Adaptado Robbins, Stephen P, 2002.

- Descongelar: Implica las acciones tendientes a que una persona o grupo, comprenda la importancia de abandonar parcial o totalmente sus hábitos, prácticas o costumbres para iniciar una nueva etapa que será diferente y requerirá de un acompañamiento.
- El proceso de transición y transformación, comprende la actuación de un facilitador del cambio, que inculcará a las personas o al grupo los

nuevos valores o las nuevas prácticas que se requieren implementar para que comiencen a ser internalizados como nuevos hábitos y costumbre.

- Recongelar, conlleva a que los nuevos hábitos y costumbres enseñados por los facilitadores del cambio a las personas o al grupo, sean asimilados como las nuevas conductas establecidas y que regirán de forma permanente en la organización, para lo cual se organizan programas de refuerzo y seguimiento.

Desde el enfoque de la organización el proceso de cambio implica una serie de etapas:

- Planificar el proceso de cambio.
- Organizar los recursos requeridos.
- Implementar y dirigir el proceso de cambio.
- Controlar el progreso del cambio.

1.2.2 Implementación y planificación

Para poder planificar e implementar un proceso de cambio en una organización será necesario tener en consideración

- Diagnóstico de la situación actual.

Es fundamental tener presente la realización de un diagnóstico exhaustivo y profundo. Es el punto de partida donde se releva la situación de la organización. Es clave relevar, a partir de observación, entrevistas y obtención de información escrita, la cultura de la empresa, sus normativas, procedimientos, estructura funcional, esquemas de poder y autoridad, competencias comportamentales, conocimiento y comunicación existente de los colaboradores, premios y castigos que se usan, moral de los empleados y clima laboral que existe en la organización.

- Definición de los cambios requeridos.

Quien debe definir los cambios requeridos son las máximas autoridades de la organización. Si ellos no tienen en claro lo que desean, será imposible iniciar un proceso de cambio. Se debe ayudar a estos niveles para que visualicen al cambio con una visión sistémica y abarcativa. Será valioso clarificar si los cambios obedecen a cuestiones tecnológicas, estructurales, humanas, u organizacionales, ya sea en forma particular y/o conjunta.

- Identificar los comportamientos deseados para alcanzar los cambios requeridos.

Todo cambio que se realice en una organización (tecnológico, organizacional o humano) afectará o directa o indirectamente a los colaboradores y se necesitará de ellos determinados cambios y conductas esperadas. Por eso, es necesario identificar estos comportamientos para trabajarlos durante la etapa de implementación.

- Definir el tiempo y alcance del proceso.

Conocer las fechas de inicio y finalización del proceso de cambio, y a que niveles y sectores de la empresa involucra, permite establecer el tiempo total que demandará el proceso de cambio, permite además establecer la asignación de los recursos y poder definir la carga laboral que implica participar del mismo.

- Nombrar a los líderes y generar los equipos de trabajo.

Deben armarse equipos de trabajo acorde a los cambios requeridos y deben conformarse con colaboradores que tengan conocimientos y actitudes para alcanzar los objetivos. Estos equipos pueden ser de dedicación exclusiva o compartida con sus obligaciones diarias. La selección de los integrantes debe ser consensuada y no impuesta para lograr mayores compromisos.

- Desarrollar programas de aprendizaje para generar los cambios requeridos.

Es difícil que un cambio se genere por sí mismo o a partir de los conocimientos existentes. Para ello se debe establecer un plan de entrenamiento sobre nuevos conocimientos y cambios de actitudes y comportamientos.

- Gestionar el conocimiento adquirido y el flujo de información.

Para alcanzar una mayor dinámica en el proceso, la acumulación de conocimiento por parte de los participantes de los diferentes grupos y la información que cada uno logra, debe ser administrada y distribuida para que todos tengan acceso a ella. Así se logra una retroalimentación y facilita la comprensión de las mejores prácticas utilizadas.

- Realizar las mejoras y ajustes necesarios al plan.

Todo plan requiere la realización de ajustes y mejoras. Estos deben figurar en un cronograma de implementación del proceso de cambio y no realizarse en cualquier momento o ante cualquier circunstancia.

- Alinear con las demás prácticas, procesos y tecnologías de la organización.

Ningún cambio planificado debe omitir que esté alineado con el resto de las prácticas que tiene la organización. Esto implica un esfuerzo adicional, pero redundará a futuro al no tener que realizar parches (ajustes desprolijos) por no haberlos previsto.

- Fijar los cambios alcanzados a través de normativas, procedimientos y políticas.

Cuando los cambios se han logrado será necesario documentarlos y formalizarlos a través de las correspondientes normativas que tenga cada organización

- Desplegar a toda la organización.

Al momento de generar las nuevas políticas, el despliegue a toda la organización se denomina el efecto lluvia. Esto quiere decir que debe empapar a todos. Todos los miembros de la organización no solo deben conocer los nuevos lineamientos, sino que además deben adherir a los mismos. Esta etapa requiere además programas de *coaching* y acompañamiento para ayudar a todos los colaboradores a realizar los cambios necesarios para lograr la transformación.

1.2.3 Técnicas para administrar el cambio

¿Qué puede cambiar un gerente?

Llevo más de 25 años realizando procesos de **cambios organizacionales**. Los mismos empezaron cuando tuve la posibilidad de participar en la convocatoria de cuatro Bancos de Argentina para crear una empresa cuya finalidad fuera una Banca Electrónica Compartida. De allí en más no me detuve, y la década de los '90 me encontró formando parte del Salvataje del Sistema Financiero Argentino, donde ocupé diferentes cargos directivos. En dicho lapso de tiempo participé en la fusión de 15 Bancos en la Argentina, Brasil, Uruguay y Chile. A inicios del nuevo siglo fundé mi propia consultora dedicada a los Recursos Humanos, con fuerte incidencia en los Procesos de Cambio Organizacional.

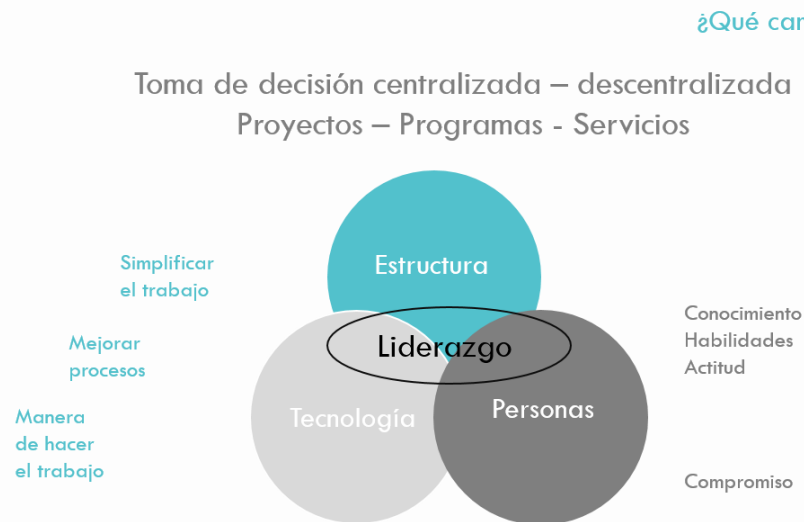
He podido observar y llevar a la práctica exitosos procesos de cambios que trajeron mejoras, adaptabilidad, bienestar, reconversiones, y reposicionamiento de personas y de empresas. También he sido consciente que no todo salió como se esperaba y hubo también fracasos en mis experiencias laborales. Toda situación pasada permite realizar una introspección y visualizar fuera de las emociones y lo coyuntural si la actuación

realizada obedeció a aciertos o no. El aprendizaje obtenido, se resume en lo siguiente

Cuando un ejecutivo debe realizar un proceso de cambio, las opciones caen esencialmente en 3 categorías:

- La estructura.
- Los procesos y tecnología.
- Las personas.

Figura 5: ¿Qué puede cambiar un gerente?



Fuente: elaboración propia

Estas tres categorías se materializan en una organización cuando se llevan a la práctica ejerciendo el liderazgo, ya que sin liderazgo por parte de quien o quienes serán los agentes del cambio, será difícil de implementar.

Cambiar la estructura

Cuando se requiere realizar algún cambio en la estructura de una organización, es necesario pensar en la complejidad que tiene la misma, como así también en el nivel de formalización que posee y cuán centralizada o no se encuentra la toma de decisiones. Quienes dirigen las organizaciones podrán por ejemplo generar cambios entorno a suprimir niveles jerárquicos, generar nuevos procedimientos para descentralizar la toma de decisiones, formalizar nuevos procedimientos para lograr mayores niveles de productividad o también para bajar costos y ser más eficientes.

En los Bancos es habitual que cuando hay épocas de crecimiento, se descentraliza la toma de decisión para el otorgamiento de créditos, ocurre todo lo contrario en épocas de recesión donde se centraliza en las Gerencias Zonales / Regionales o en la Casa Matriz.

Los *Call Centers* y los *B.PO Center*, comienzan a descentralizar sus operaciones cuando adquieren dimensiones que les implica radicarse en diferentes países de la región. Para aplicar política global recurren a la centralización, pero para respetar los regionalismos, descentralizan determinadas tomas de decisión. Lo que se conoce en las empresas como la aplicación de políticas globales y decisiones locales.

Es habitual que, en los procesos de expansión de las empresas, a los directivos les cueste diferenciar las funciones de centralización y descentralización.

Recuerdo cuando desarrollamos el modelo funcional de los diferentes *Sites* para un *Call Center* que opera en un país de Latinoamérica, el cual estaba en su etapa de expansión en el año 2005, su CEO no comprendía que debía separar el concepto y las funciones de los ejecutivos que operaban en el *Headquarters* respecto a las funciones que debían asumir si también querían trabajar como un *Site*.

Pude participar también en un cambio de estructura que implicó en la Industria Automotriz, en la década de los '70, pasar de un modelo funcional a un modelo matricial. Tarea nada sencilla para quienes la lideraban, ni para los que tenían que comprender la doble relación que genera el tener un jefe funcional y otro jerárquico.

Actualmente uno de mis clientes es una empresa Pyme Familiar de la alimentación que está en el proceso de profesionalizar la gestión, a través del traspaso del control de la empresa a la 2da. generación. Considerar el organigrama presente (que está diseñado en función de los ocupantes de los puestos) a un organigrama funcional acorde a lo que la empresa necesita, implica varios cambios que pueden o no ser en simultáneos (seleccionar al ocupante del nuevo puesto, clarificar los roles, asignar las nuevas responsabilidades, definir la libertad para actuar y tomar decisiones, definir los objetivos, entrenarlo, acompañarlo con un programa de *coaching* ejecutivo, monitorear su desempeño, realizar los ajustes y plantear las mejoras), forma parte de un entramado conjunto de cambios a realizar. Por otro lado, tarea nada menor es la de *coachear* al actual dueño, para que comience a delegar sus funciones y se aparte paulatinamente de su rol para pasar a otro menos ejecutivo y más visionario.

Cambiar la tecnología

Los factores de competencia o innovaciones en una empresa con frecuencia requieren que se introduzca equipos, herramientas, métodos de operaciones nuevos y cambios tecnológicos.

Ejemplos de ellos se tienen en la automatización industrial cuyo cambio tecnológico reemplaza a las personas por máquinas. Un ejemplo en las empresas de servicios se da con la implementación de los IVR en los *Call Center* que reemplazan al personal de atención al cliente.

Posiblemente el cambio tecnológico más visible en años recientes se ha generado por extender el uso de las tecnologías (lectoras de barras, CRM, ERP, ATM's, etc.). Hoy día, todas las entidades financieras ofrecen a sus

clientes la opción de operar a través de Internet con el Home Banking o con el Smartphone a través de la Banca Telefónica.

La trazabilidad (conjunto de acciones, medidas y procedimientos técnicos que permite identificar y registrar cada producto desde su nacimiento hasta el final de la cadena de comercialización), es posible con la utilización de *software* de gestión.

En restaurantes de alta gama es una práctica que el comensal solicite la trazabilidad de la botella de vino que está por tomar. En tiempo real accede al terruño donde se cultivó, la información del clima, el sistema de recolección y manipuleo de la fruta, el proceso de la molienda, la característica del caldo, su estibación en toneles de roble, el tiempo de guarda, el proceso de comercialización hasta llegar a la mesa del comensal. Todo ello garantiza la calidad del producto considerando el procesamiento y su comercialización.

En la región ya operan modelos de trazabilidad para productos agroganaderos, la producción alimenticia y la fabricación de medicamentos, entre otros.

La llegada de los *smartphone* proponen un cambio de paradigma en torno a la variada utilidad que las empresas les pueden dar y que aún están en tímidos avances.

Cambiar a la gente

Desde la década de los '60, los investigadores, académicos y los ejecutivos tienen cada vez mayor interés en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de sus organizaciones para que trabajen unidos con mayor efectividad.

El término Desarrollo Organizacional (D.O.), aunque en ocasiones se refiere a todo tipo de cambios, en esencia hace énfasis en planes para modificar las conductas de las personas y mejorar las relaciones laborales, generando mejores ámbitos de trabajo.

Esta tarea no es sencilla y requiere tiempo, dedicación por parte de los ejecutivos de las empresas.

Nadie cambia de un día para el otro y así porque sí. Deben existir motivos y comprensión para realizar los cambios.

Cuando se requiere producir cambios en las personas, habrá que preguntarse: ¿Qué tipo de cambio se necesita? ¿Será necesario que las personas cambien e incorporen nuevos conocimientos? ¿Será necesario que adquieran ciertas habilidades? ¿O tal vez se necesita que cambien de actitud?

Veamos algunas situaciones.

Recuerdo a mediados de la década de los '80 cuando comenzaron a operar los primeros ATM's (cajeros automáticos) en algunos Bancos de la región.

¿Qué pasó con el personal de cajas? ¿Qué se comentaba en aquel entonces?

¿Me quedará sin trabajo? ¿Una máquina me va a reemplazar? ¿Para qué me perfeccioné si ahora mi puesto se desvaloriza? ¡Seguro que se cometerán fraudes y todo volverá al viejo método! ¡Esto no va a funcionar!

¡Es una locura!

Y seguramente que aquellos que lo han vivido pueden recordar otras situaciones quizás menos académicas, pero muy humanas, por cierto.

¿Qué pasó realmente?

El sistema en la región creció, se consolidó y maduró. Además, respondía a una estrategia de comercialización orientada hacia la Banca Individuos, donde la mayoría de los Bancos iniciaban el proceso de bancarización de la población auspiciada por los diferentes gobiernos y por la tendencia de los mercados globalizados.

Las tesorerías de los Bancos se vieron involucradas en nuevas tareas y funciones que era la de asistir a los ATM's. En breve los Bancos comenzaron a desarrollar la Banca Transaccional por lo que cada día ingresaban más clientes que encontraban nuevos servicios relacionados con los pagos de facturas (impuestos, pago de servicios), sistema de recaudaciones (colegios, consorcios, clubes, etc.) y que se complementaban con el ofrecimiento de créditos personales y la comercialización de seguros personales.

Las sucursales bancarias, empezaron a transformarse, la línea de cajas que ocupaban grandes superficies, cedieron terreno para desarrollar más el sector de atención al cliente, aparecieron más tarde las máquinas de autoconsulta. Los Bancos se transformaban y las personas que estaban dentro también debían hacerlo.

Fue necesario aprender a utilizar nuevas tecnologías, participar en entrenamientos para atender mejor a los clientes, comprender cuales son las necesidades del cliente, aprender a trabajar por objetivos, participar en reuniones o en proyectos especiales, tener la posibilidad de postularse a otras posiciones laborales, en definitiva, acceder a situaciones de cambios.

En esta breve síntesis que seguramente es parcial e incompleta, podemos apreciar que los Bancos cambiaron en simultáneo las 3 categorías que cualquier empresa debe tener siempre presente para producir cambios. Una categoría influye sobre la otra y siempre, al final del camino, las 3 están presentes para que una empresa pueda cambiar.

Si uno recorre los países de América y se aleja de las ciudades capitales, y se adentra en el interior de cada territorio, perdura aún cierta tradición donde los Bancos aún son el lugar de encuentro de las personas y se aprovecha el tiempo de espera para conversar con las personas conocidas, cuando no también para hacer buenos negocios.

Es por ello por lo que algunas entidades si bien han incorporado tecnología para realizar sus operaciones, no han descuidado la atención personalizada y tratan de llegar al total de clientes satisfaciendo a todos ellos a través de los diferentes modelos de atención que como política tienen implementados.

Mis inicios en el área de Recursos Humanos fueron en el área de Remuneraciones y Beneficios al Personal. Empecé como analista juniors y mi tarea era relevar los salarios de la industria automotriz, generar los gráficos de dispersión y analizar la información. Esta tarea me ocupaba el mes. Los gráficos los realizaba en papel milimetrado en tamaño afiche (pegaba hojas de tamaño A 4). Una vez realizado el gráfico, lo llevaba a una empresa que se dedicaba a plotear planos de arquitectura, donde lo transformaban nuevamente en tamaño A 4. Cuando lograba obtener una fotocopia en tamaño normal, lo incluía en el informe mensual que elevaba a mis superiores. Al mes siguiente realizaba el mismo trabajo (este fenómeno se daba por el alto nivel de inflación existente).

(Guillermo Scorza, 2019)

Este relato data de hace más de 25 años y lo traigo a esta realidad para comparar el tiempo que hoy le demanda a un colaborador hacer la misma tarea. La existencia de los *softwares* actuales permiten cargar la información y automáticamente graficarla e imprimirla. Lo que hoy se requiere es poner énfasis en un análisis más exhaustivo de la información y realizar proyecciones con mínimas desviaciones, más que confeccionar el gráfico correspondiente.

1.2.4 Factores a considerar para producir cambios

Los factores laborales que mayormente contribuyen para producir cambios en las organizaciones según las diferentes publicaciones realizadas por la ASTD

(American Society Training Development, 2017, <https://www.td.org/magazines/ctdo-magazine/turning-to-learning-in-times-of-change>) son:

- La satisfacción en el empleo.
- La participación en el trabajo.
- El compromiso organizacional.

La satisfacción en el empleo es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados normalmente se refieren a la satisfacción en el puesto. ¿Ud. está satisfecho con su empleo? ¿Por qué? ¿Es sólo el dinero o intervienen otros factores? ¿Cuáles son para Ud. todos los factores de satisfacción laboral? Haga toda la lista antes de seguir con la lectura.

Sin lugar a dudas cada persona tiene su propia lista por la cual alcanza o no su nivel de satisfacción laboral. Una organización debe conocer la media de estos factores y el satisfacerle le permitirá contar con mayor predisposición para encarar los cambios requeridos. De no ser así y embarcarse en un proceso de cambio, el fracaso ya estará presente antes del inicio.

La participación en el puesto es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo como importante para su autoestima.

Si una persona no está a gusto con su trabajo, sufre de vacío, falta de pertenencia y significación de su trabajo. Es importante que el colaborador sienta que es útil a la organización por lo que hace y por el rol que desempeña. Es necesario dialogar con los colaboradores e indagar si están a gusto con sus tareas y si las mismas son acorde a su perfil laboral.

El compromiso organizacional representa la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y participación en la organización.

Esto se logra, en parte, cuando se cumple con los dos puntos anteriores, o sea colaboradores que están satisfechos con el empleo y tienen participación en el trabajo.

Por otro lado, todos los días es necesario reafirmar el compromiso no solo de los colaboradores sino también de los altos ejecutivos de la empresa. El compromiso es retroalimentarse mutuamente entre todos los miembros de la organización.

Referencias

ASTD [American Society Training Development. (2017). *Factores Laborales que Inciden en los Cambios*. Recuperado de enlace web: <https://www.td.org/magazines/ctdo-magazine/turning-to-learning-in-times-of-change>

Miningpress (2016). *Negocios M y E*. Recuperado de enlace web: <http://www.miningpress.com/club/294703/3m-centro-de-innovacion-y-desarrollo-de-tecnologias>

Quy Nguyen Huy y Henry Mintzberg (2003). *El Triángulo del Cambio*. Revista Gestión - MIT Sloan Management Review

Robbins Stephen (2002). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Prentice Hall.

Schein, Edgar (2000). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona. Editorial Plaza & Janes.