

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales.
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Licenciatura en Comercio Internacional.

CAMBIO, FLEXIBILIDAD Y ESTRATEGIA.

El Caso de una Empresa Metalúrgica de la Ciudad de
Rosario.

(Período de estudio: 2008-2013)

Alumno: Elina Oller.

Domicilio: Montevideo 630 - 7º A - Rosario.

E-mail: elinaoller@hotmail.com

Teléfono: 0341- 156 901 051.

Tutor de Contenidos: Oscar Navos.

Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio.

Dedico mi trabajo especialmente a:

Mi familia que es lo más importante de mi vida.

Mi sobrinito Rafael.

Mi mejor amiga Soledad.

Mi amor Lucas.

Mis compañeras de trabajo.

Mi tutor Oscar Navos.

*Mi tutora Magdalena Carrancio por su dedicación
y ayuda incondicional.*

*“Si puedes mantener intacta tu firmeza
cuando todos vacilan a tu alrededor
Si cuando todos dudan, fías en tu valor
y al mismo tiempo sabes exaltar su flaqueza
Si sabes esperar y a tu afán poner brida
O blanco de mentiras esgrimir la verdad
O siendo odiado, al odio no le das cabida
y ni ensalzas tu juicio ni ostentas tu bondad
Si sueñas, pero el sueño no se vuelve tu rey
Si piensas y el pensar no mengua tus ardores
Si el triunfo y el desastre no te imponen su ley
y los tratas lo mismo como dos impostores.
Si puedes soportar que tu frase sincera
sea trampa de necios en boca de malvados.
O mirar hecha trizas tu adora quimera
y tornar a forjarla con útiles mellados.
Si todas tus ganancias poniendo en un montón
las arriesgas osado en un golpe de azar
y las pierdes, y luego con bravo corazón
sin hablar de tus pérdidas, vuelves a comenzar.
Si puedes mantener en la ruda pelea
alerta el pensamiento y el músculo tirante
para emplearlo cuando en ti todo flaquea
menos la voluntad que te dice adelante.
Si entre la turba das a la virtud abrigo
Si no pueden herirte ni amigo ni enemigo
Si marchando con reyes del orgullo has triunfado
Si eres bueno con todos pero no demasiado
Y si puedes llenar el preciso minuto
en sesenta segundos de un esfuerzo supremo
tuya es la tierra y todo lo que en ella habita
y lo que es más serás hombre hijo mío...”*

Rudyard Kipling (UK, 1865 - 1936)

Indice

	Página
Introducción.	5
1 Capítulo I : La empresa, sus características y su relación con el entorno.	
1.1 La empresa como organización.	8
1.2 Cronología del cambio.	9
1.3 De las organizaciones tradicionales a la empresa como sistema	10
1.4 Los nuevos paradigmas organizacionales y el entorno.	14
1.5 Cambios y rupturas: características de la gerencia actual.	18
1.6 Determinantes de la flexibilidad organizacional.	21
1.6.1 El perfil del equipo dominante.	21
1.6.2 Centralización y formalización de la toma de decisiones.	21
1.6.3 Explorar el entorno.	22
1.6.4 La identidad organizacional.	22
1.7 Gerencia del cambio.	23
1.8 El proceso de cambio cultural organizacional.	25
1.9 La empresa que aprende.	26
1.10 Aprendizaje y transformación de la organización	27
1.11 Modalidades de la nueva gestión de los recursos humanos.	28
2 Capítulo II : El proceso de Cambio.	
2.1 El cambio, sus características y su importancia.	30
2.2 Agentes del Cambio.	32
2.3 El cambio como proceso dentro de la organización.	33
2.4 El modelo de tres pasos de Lewin.	35
2.5 Riesgos de un mal manejo del proceso de cambio.	36
2.6 Etapas de los sujetos y los grupos durante los procesos de cambio.	37
2.7 El papel del gerente como agente de cambio.	38
3 Capítulo III : Obstáculos del cambio.	
3.1 Precondiciones de una org. como obstáculos del proceso de cambio.	42
3.2 El fracaso de las iniciativas de cambio.	43
3.3 Resistencia al cambio.	44
3.4 Cómo superar los obstáculos que resisten al cambio.	46
3.5 Facilitadores en los procesos de cambio.	47
3.6 Las competencias requeridas.	48
3.7 La creación del rol del facilitador.	49
3.8 El rol del líder en el proceso de cambio.	50
3.9 Las metas del líder	51
3.10 Coaching.	52
3.11 Promover el cambio: Una estructura para facilitar procesos de cambio.	54
3.12 Mejores prácticas del proceso de cambio.	57
3.13 Errores en el proceso de cambio.	59
4 Capítulo IV : Competencias personales y gestión personal del cambio.	
4.1 Competencias personales y grupales para un contexto de cambio.	61
4.2 Siete consejos para mejorar las habilidades en la gestión del cambio.	62
4.3 Gestión del cambio personal.	62
4.3.1 Formas de reacción individual frente a los cambios.	63
4.3.1.1 Plataforma 1: Conciencia confusa de la existencia del cambio personal.	64
4.3.1.2 Plataforma 2: Intentos de evitar cualquier tipo de cambios.	64
4.3.1.3 Plataforma 3: Reconocimiento y aceptación de los cambios en curso.	65
4.3.1.4 Plataforma 4: Hacia el aprendizaje de nuevas maneras de vivir el cambio.	66
4.3.1.5 Plataforma 5: Para seguir adelante hay que dejar de ser lo que se era.	68

4.4	La importancia de la flexibilidad y la creatividad en el proceso de cambio.	72
4.5	Herramientas en los conceptos integrados.	74
5	Capitulo V : La respuesta al cambio en una Empresa Metalúrgica de la ciudad de Rosario.	77
6	Conclusión	79
7	Recomendaciones.	81
8	Bibliografía	82
9	Anexos.	83

INTRODUCCIÓN

Desde hace un largo tiempo la velocidad del cambio en los entornos empresariales es una circunstancia admitida. Turbulencia, dinamismo e incertidumbre son los ingredientes que acompañan a la gestión de las empresas del siglo XXI en el que no hay nada más constante que el cambio.

En general, suele relacionarse a este cambio acelerado con transformaciones de carácter tecnológico. Sin embargo, la historia y la experiencia más reciente demuestran que los cambios técnicos importan tan sólo cuando sirven de base para transformaciones más profundas cuyas consecuencias se manifiestan más en el terreno de lo económico y lo social que en el puramente técnico.

Los avances en las *tecnologías de la información*, por ejemplo, han tenido consecuencias perceptibles en las estructuras organizacionales, al menos en tres aspectos:

- Han demostrado un *impacto directo en los procesos y en la organización* de la de producción. La fabricación flexible, la producción a medida y los avanzados sistemas de producción.
- Ha contribuido en la transformación de la *organización del trabajo*. La experiencia ha demostrado que son posibles mejoras importantes de productividad, calidad y flexibilidad cuando se trabaja con equipos humanos reducidos, organizados en grupos, responsabilizados de procesos completos y menos sujetos al control burocrático tradicional.
- Han ejercido una notable influencia en la aparición de *nuevas configuraciones* de diseño organizacional. Las nuevas redes de comunicaciones, que aúnan virtudes como la rapidez, la capacidad, el costo y la flexibilidad han generado un rediseño interno de las organizaciones tanto a nivel estructural como de las relaciones con otras organizaciones.

Los profundos cambios en el entorno que se han dado en las dos últimas décadas parecen conjurarse para FACILITAR, ACELERAR, y EXIGIR UN CAMBIO hacia nuevas formas organizacionales que comparten un rasgo común: la ***búsqueda de flexibilidad*** en sentido amplio, es decir, la capacidad de responder de forma ágil y eficaz a los cambios continuos de las variables que configuran el medio ambiente organizativo, propiciando configuraciones organizacionales capaces de adaptarse con rapidez, así como de desarrollar niveles crecientes de eficacia y eficiencia. Y aunque no hay certeza en relación a cuál de las nuevas configuraciones que se proponen logrará generalizarse y perdurar no cabe duda del sostenido frente común que existe en contra de las estructuras y actitudes burocráticas, tan comunes en el ámbito empresarial actual.

Como consecuencia de esa necesidad ineludible de afrontar el cambio constante en el entorno empresarial y teniendo fundamentalmente en cuenta las políticas disruptivas que se han dado en nuestro país de la mano de la

Administración Kirchnerista¹ principalmente en materia de Comercio Internacional, es que nos planteamos el siguiente problema de investigación:

- ✓ ¿Cómo responde a estos cambios una empresa?
- ✓ ¿Qué modelos organizacionales son los que contribuyen a enfrentar los cambios estratégicamente?
- ✓ ¿Qué capacidades innatas u adquiridas deben poseer los integrantes de la organización para favorecer la adaptación al cambio?

Los alcances de la investigación serán acotados a la respuesta al cambio de una empresa metalúrgica de la ciudad de Rosario durante un período de estudio definido.

Para la resolución del problema de investigación definimos como **objetivo general**: Analizar el modelo de empresa y las competencias personales que debe tener el capital humano de una organización para poder enfrentarse y adaptarse estratégicamente al cambio constante. Y los siguientes **objetivos específicos**:

1. Describir el cambio y los modelos de organizaciones actuales.
2. Establecer cómo se desarrolla el proceso de cambio y sus implicancias inmediatas.
3. Identificar los obstáculos al cambio más recurrentes que enfrentan los integrantes de las organizaciones.
4. Determinar las competencias personales requeridas para la adaptación al cambio.
5. Evaluar la respuesta al cambio en una empresa metalúrgica de la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina, durante el período 2008 – 2013.

La **hipótesis** planteada sostiene que la empresa metalúrgica, durante el período estudiado, respondió al cambio de manera espontánea, no contó con una estructura organizacional que le facilitara la adaptación a los cambios y sus integrantes no estaban entrenados en el tema. Por lo cual se puede inferir que la organización no enfrentó los cambios estratégicamente.

En referencia a la **metodología** utilizada el estudio responde a un diseño cualitativo, en tanto se realizó un análisis interpretativo de las variables de estudio evaluando las respuestas al cambio del personal de una empresa metalúrgica de la ciudad de Rosario, observados en su entorno natural.

En la investigación llevada a cabo utilizamos el método descriptivo y correlacional. Se describieron los cambios por los que tuvo que atravesar una empresa en relación con las políticas comerciales internacionales estipuladas durante el gobierno de CFK² en el período de estudio y se buscó la correlación entre estos cambios y el comportamiento o respuesta de los miembros de la empresa para, finalmente, poder sacar las conclusiones del trabajo.

¹ Nos referimos al Gobierno de Cristina Fernandez de Kirchner desde Diciembre de 2007 al año en curso: 2013.

² Ibidem.

Para la recolección de datos se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria. Dentro de las primarias se realizaron entrevistas tanto en niveles de mandos medios como en niveles de ejecución. Y en cuanto a las secundarias se buscó bibliografía y publicaciones relacionadas con el tema de estudio.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, en el primero se repasan los conceptos básicos de empresa, sus características y su relación con el entorno. Con el objetivo de ubicarnos en la estructura de una empresa, entender sus relaciones, y situarnos en la base desde donde ella enfrentara el cambio.

En el segundo capítulo nos adentramos en la comprensión del proceso de cambio y sus componentes. Definimos los agentes de cambio y cuáles son las etapas por las que pasan las personas y grupos a través del proceso de cambio.

En el tercer capítulo nos enfocamos en identificar los obstáculos al cambio más recurrentes que enfrentan los integrantes de las organizaciones y la tarea de los facilitadores del cambio como impulsores y guías del mismo. Por otro lado, las condiciones que debe cumplir un líder para orientar y motivar a su gente en este proceso.

En el cuarto capítulo desarrollamos los fundamentos de las competencias necesarias para afrontar los cambios y la importancia de la flexibilidad y la creatividad en el proceso de cambio.

Y en el último capítulo evaluamos el caso de una empresa metalúrgica de la ciudad de Rosario, observando como respondió durante un periodo de tiempo determinado a las políticas decretadas por el gobierno actual en materia de comercio internacional, realizando un análisis interpretativo y correlacional de la información obtenida para así poder resolver el problema de investigación y buscar posibles recomendaciones para solucionar los problemas que se vayan detectando.

CAPITULO I

LA EMPRESA, SUS CARACTERÍSTICAS Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO.

Para poder entender la base desde donde la empresa enfrentará el cambio es necesario determinar los conceptos básicos de empresa, sus características y su relación con el entorno.

1.1 La Empresa como Organización.

“Una empresa es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”³

Toda organización posee elementos básicos que posibilitan y sostienen su funcionamiento:

La **Estructura** que es el marco fundamental en el que está inserto el grupo social y que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

La **Sistematización**; que se relaciona con la coordinación racional de las actividades y recursos de la empresa para facilitar el trabajo y la eficiencia.

La **Agrupación y asignación de actividades, responsabilidades y funciones** a fin de promover la especialización.

La **Jerarquía**: que conlleva el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de la empresa.

La **Simplificación de funciones**: es decir establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Resumiendo, se trata de determinar qué **recursos y actividades** se requieren para alcanzar los objetivos de la organización en la forma más eficiente posible. Y combinar esos recursos y actividades para formar un **grupo operativo**, es decir, crear la estructura departamental de la empresa asignando las responsabilidades y nivel de autoridad a cada puesto, obteniendo así el establecimiento de la *estructura organizativa* de la empresa.

Para que exista un *papel organizacional* y sea significativo para los integrantes de la empresa deberá de incorporar:

1. Objetivos verificables.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades.
3. Una área de discreción o autoridad, de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

³ Harold Koontz & Heinz Weihrich, 1992, Elementos de administración, Quinta edición, Mexico DF: Editorial McGraw Hill.

El Diccionario de la Real Academia Española⁴ dice: “*Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla*”.

Es en este sentido es que la organización se concibe como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de trabajo a un gerente con autoridad para supervisarla.
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal y en la estructura organizacional.

Las empresas han ido adoptando diferentes formas a lo largo de la historia, la parte más importante de la formación de las empresas comienza con la Revolución Industrial, que supone el capitalismo y posibilita la aparición de la figura del empresario como aquel que coordina factores productivos y dirige. Luego, el cambio tecnológico junto con el cambio de mercados, dieron lugar a mayores oportunidades.

1.2 Cronología del Cambio.

Se pueden distinguir cuatro etapas en este cambio de los mercados:

- La primera mitad del siglo XIX supone un aumento de los mercados y una mayor especialización empresarial, tanto dentro de un sector como entre sectores.

- Hacia 1870 cambia el mercado y se producen cambios tecnológicos. La empresa moderna se generaliza (antes sólo había empresas ferroviarias y de construcción) porque los mercados cada vez son mayores, razón por la que aumenta la demanda. Esto conlleva a que haya más empresas intentando conquistar los mercados, fomentando la competencia empresarial. Los cambios tecnológicos producen una disminución de los costos unitarios a medida que se producen más unidades.

El mercado favorece a las empresas que más producen porque logran costos unitarios más bajos, mientras que las empresas más pequeñas salen del mercado, reduciendo el número de empresas, aunque esto no ocurre en todos los sectores.

En esta época aparece otro grupo de sectores con otro patrón de funcionamiento que da lugar a la especialización flexible, que impulsa a las empresas a concentrar sus esfuerzos en una producción más definida adaptada a las necesidades diversas y cambiantes de los clientes (por ejemplo, los

⁴ Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: www.rae.es

muebles a medida). De este nuevo patrón surgen las PYMES, que se agrupaban en torno a una actividad y en una zona geográfica concreta, colaborando entre ellas y formando así los distritos industriales.

- Posterior a la Segunda Guerra Mundial, aumentaron los mercados propios de esta etapa que dieron lugar a la empresa gerencial. En estas empresas la propiedad y la dirección están separadas, es decir, existen propietarios por un lado y por otro los asalariados que toman decisiones.

Una apertura de los mercados internacionales junto con una mejora de los transportes y las comunicaciones dan lugar a la creación de las empresas multinacionales.

- En la década del 80 se observan una serie de características específicas:
 - ✓ Fabricación según los estándares de producción japoneses (“nueva fabricación”).
 - ✓ Resurgimiento de alguna zona de distritos industriales.
 - ✓ Apogeo de las nuevas tecnologías de la información.
- En la actualidad, la vertiginosidad de los cambios suscitados en las estructuras tradicionales de los mercados dieron lugar a otro tipo de empresas:
 - ✓ Más preocupadas por la competitividad en relación a los costos de producción.
 - ✓ Enfocadas en aspectos claves de los recursos humanos (competencias, habilidades, capacitación y desarrollo personal y profesional)
 - ✓ Tomando como modelo a seguir el concepto de *empresa abierta*, que implica una interacción total de la empresa y su personal con el entorno influyente.

Las **organizaciones activas** poseen un carácter continuo. Jamás se puede decir que están inmóviles, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, entre otros.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en ella.

1.3 De las organizaciones tradicionales a la empresa como sistema.

La organización, en su conjunto, se distribuye en niveles que representan “hábitats” de determinados grupos de personas que tienen encomendadas distintas tareas de decisión con características comunes.

También podemos hablar de organizaciones formales e informales:

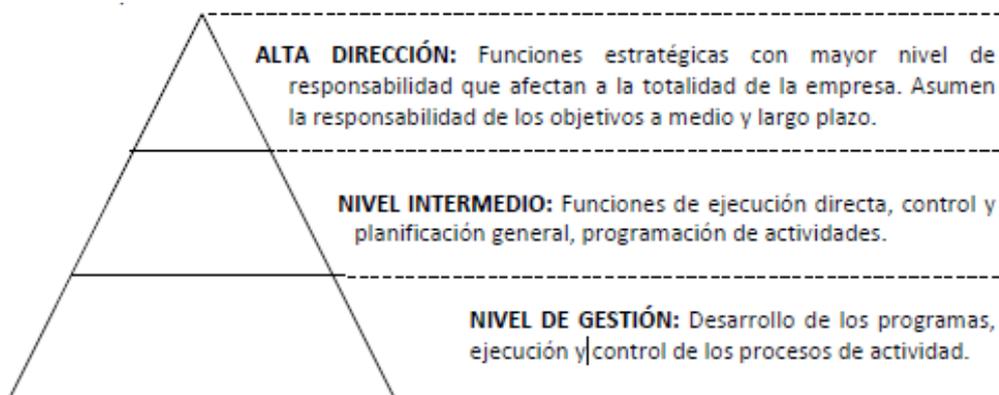
Se llama organización formal a la estructura intencional de papeles en una empresa. Cuando se dice que una organización es formal, no se refiere a nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible, deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de los gustos y

capacidades individuales. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

En el siguiente gráfico se muestra cómo se encuentran divididas las empresas habitualmente:

Gráfico N° 1: Niveles de la Organización.



Fuente: García del Junco, J., 2000, Fundamentos de gestión empresarial. Madrid: Ed. Pirámide,

La **organización informal**, es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente, aun cuando contribuya a resultados. Surge de las relaciones de tipo social que se crean entre varias personas que se encuentran en contacto mutuo, constituyendo un grupo social cuyo origen es, por lo tanto, espontáneo y no organizado con vistas a un objetivo. Se crea así, una verdadera estructura de grupo, con jefes (líderes informales) y subordinados. Cada individuo tiene una posición precisa, que deriva de sus interacciones con los restantes miembros.

En las relaciones entre los empleados se desarrollan ideas y valores comunes, por ejemplo las aspiraciones que se persiguen y la actitud hacia los superiores; costumbres y rutinas habituales que no han sido formalmente establecidas, cubriendo incluso algunas de la organización formal.

Se establece una **comunicación informal** en la empresa que es incluso más fluida que la de la organización formal. Esta información puede ser exacta, pero también pueden circular comentarios que pueden afectar seriamente a la empresa (rumores).

En resumen, la **Organización Formal** está planificada, oficializada y escrita, generalmente aprobada por un consejo director. Permite la comunicación entre los miembros por medio de manuales de operación, manuales de procedimientos, organigramas, reglamentos internos, etc.

Por otra parte, la **Organización Informal** es tácita y constituida por las relaciones interpersonales, se establece y fortalece con el trabajo diario, surgiendo en forma espontánea dentro del grupo para responder a situaciones imprevistas por la organización formal.

Otro de los conceptos a analizar en las organizaciones es la **cultura organizacional**, que es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza al grupo humano que conforma la empresa. De esta cultura devendrán resultados positivos y negativos.

Por lo tanto es muy importante analizar y establecer claramente las bases sobre las que se genera la cultura organizacional:

- Definir el Perfil de la Organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión visión y objetivos.
- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encausar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios.

La cultura resultante de la organización está influenciada desde el exterior por la cultura de la nación donde desarrolla sus actividades y, en muchos casos, de las comunidades que la rodean. En muchas ocasiones la *Cultura Nacional* ejerce mayor influencia sobre los individuos que la *Cultura de la Organización* a la cual pertenecen.

Ahora veamos el concepto de sistema:

Un *sistema* es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario unido por alguna forma de interacción o interdependencia. Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

Los **sistemas cerrados** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. Están aislados de variables externas y son determinísticos en lugar de probabilísticos. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.

Los **sistemas abiertos**, en contraposición, presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el

ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Un sistema es un conjunto de factores que se interrelaciona con el sistema global para el logro de determinados fines. Esos elementos pueden ser objetos, personas (familias) o ideas (sistema filosófico).

Las organizaciones como sistemas tienen características específicas. Son un sistema *artificial* (creado por el hombre) y *abierto* (recibe influencias e influye en el entorno). Esto genera su vinculación con el entorno. El entorno es el conjunto de factores que la empresa no puede controlar por ser variables exógenas pero que influyen sobre ella; y, a su vez, también la empresa puede influir sobre el entorno.

Las organizaciones tienen límites que varían con el tiempo, son flexibles porque se abren y se cierran según las necesidades de cada momento, cuando quieren innovar, progresar o controlar abren los límites. Cuando quieren repetir lo que están haciendo, cierran los límites.

La organización debe ser considerada como un sistema abierto; concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples y visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás. La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.

Para el análisis de las relaciones empresariales tanto internas como externas y de las situaciones complejas que se dan en torno a estas de manera de poder tomar decisiones acertadas se utiliza la Teoría de sistemas. Creada por el biólogo L. Von Bertalanffy (1954), que la utilizó para la descripción matemática de los sistemas de la naturaleza.

Según el enfoque sistémico, se deben *contemplar los elementos y procesos puestos en interacción dinámica y no perder de vista que la conducta de los elementos es diferente cuando actúan aisladamente y forman parte de un todo*: no será la suma de las partes sino algo diferente a ellas.

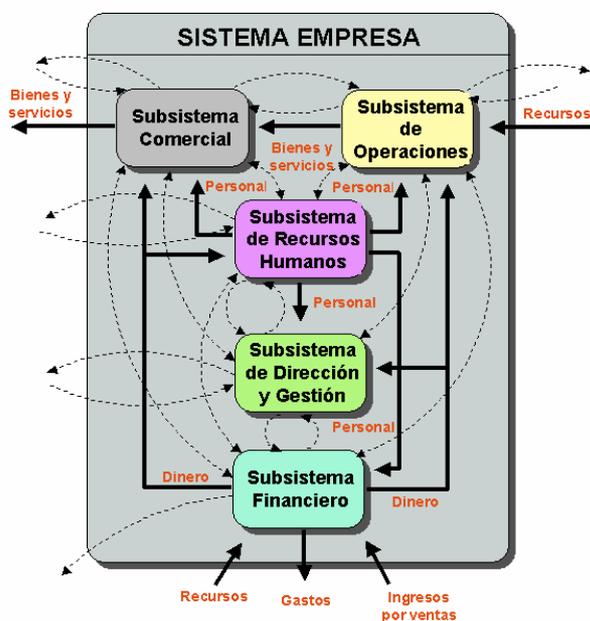
La empresa como sistema se caracteriza por ser un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos; en constante intercambio de recursos con su entorno. La empresa precisa un sistema de retroalimentación que le proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta respecto de los objetivos perseguidos. Está integrada en un sistema de orden superior y formado por diferentes subsistemas.

Aplicando la Teoría General de Sistemas podemos considerar a la empresa como un sistema abierto y complejo, en el que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la consecución de los objetivos globales de la compañía.

La empresa como sistema está relacionada con su entorno, del cual recibe entradas (INPUTS) en forma de recursos humanos, financieros, materiales, etc., que mediante la adecuada transformación permiten obtener unos resultados en forma de productos y/o servicios como salidas del sistemas (OUTPUTS).

El sistema empresa contará, entonces, con varios subsistemas perfectamente definidos que le darán su conformación unitaria y llevarán adelante en forma sincrónica y global, las acciones orientadas a la concreción de los objetivos de la empresa. El subsistema real comprende al subsistema comercial y al subsistema de operaciones. Estas funciones se corresponden básicamente con todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con una distribución del producto y del servicio posventa a los clientes de la empresa.

Gráfico N° 2: El sistema Empresa.



Fuente: García del Junco, J., 2000, Fundamentos de gestión empresarial. Madrid: Ed. Pirámide,

1.4 Los nuevos paradigmas organizacionales y el entorno.

La empresa es un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Por lo cual sus resultados dependen de un amplio conjunto de factores exógenos que son fuentes de oportunidades y amenazas. Debido a esto es vital para la supervivencia y el éxito de la empresa conocer y anticipar la evolución de su entorno.

Se puede decir que las empresas están insertas en un **entorno genérico** que agrupa a todos los elementos que afectan por igual al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio dado. Son los factores económicos, políticos, legales, socioeconómicos y tecnológicos, que delimitan las reglas de juego y el marco general en que las empresas se van a desenvolver. Y en un **entorno específico** que refiere únicamente a aquellos factores del medio ambiente que afectan de forma singular a un conjunto de empresas con características singulares.

Para alcanzar objetivos en un entorno dado se deberá configurar un sistema diseñado a tal fin, actuar de acuerdo a los planes fijados diseñando sistemas organizativos y técnicos adecuados que funcionen de acuerdo a lo previsto y por ultimo establecer un sistema de información que le permita conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos y las causas de las posibles desviaciones para aprender y modificar su comportamiento en el futuro o bien rediseñar la organización o modificar los objetivos.

Nuestro tiempo ha presenciado la realización de profundos cambios en el contexto técnico-económico y socio-cultural de las organizaciones a causa de la llamada revolución científico-tecnológica, caracterizada por una acelerada evolución tecnológica de los productos y de los métodos de producción; por un notable acortamiento del tiempo que transcurre entre que se obtienen los frutos de la investigación pura y aplicada, se los utiliza en nuevos productos y servicios, se satura el mercado y se los sustituye en muchos casos por otros productos, con otras tecnologías. Sumado a este proceso se ha producido una revolución de las expectativas, con cambios en los gustos y exigencias del público consumidor, en el nivel de información al alcance del público y con una profundización del impacto del efecto-demostración, por vía de los medios de comunicación globalizados, de las ofertas vigentes en otras regiones del planeta.

En nuestros mercados actuales existe una sobreoferta de bienes y servicios en relación con la demanda efectiva y no porque que se hayan satisfecho plenamente las necesidades de la humanidad, sino porque esta sobreoferta convierte al cliente en el rey de la situación y produce un fuerte incremento de la competencia en calidad, precio y plazo de entrega, con búsqueda de nuevos mercados y apertura de los mercados propios a importaciones competitivas del exterior.

✓ **Frente a un mundo mucho más competitivo y exigente, las organizaciones necesitan asumir, por razones de supervivencia, un fuerte compromiso con la Calidad, para mejorar los cuatro factores de la competitividad: los productos, la organización, la tecnología y los hombres.**

Entonces, los factores o tendencias generales del entorno de las organizaciones que obligan al cambio son:

El **aumento de la competencia**, originado por un exceso de capacidad de oferta respecto de la demanda efectiva. Este factor convierte a la calidad del producto o servicio, a la reducción de costos y al acortamiento de los plazos de disponibilidad por el cliente, en aspectos vitales para la supervivencia de las organizaciones dentro de un entorno permanentemente sacudido por innovaciones tecnológicas.

El **acortamiento del ciclo de vida** del producto o servicio, consecuencia directa de la aceleración del progreso tecnológico y de la revolución de las expectativas de los consumidores.

El **aumento de las posibilidades ofrecidas por la tecnología de la información**, que permiten aumentar la eficiencia mediante procesos

descentralizados de toma de decisiones con mantenimiento efectivo y en tiempo real de una visión centralizada de conjunto por parte de la dirección de las organizaciones. Siendo necesario también mantenerse permanentemente informado y adaptado a las nuevas tecnologías, porque la competencia procede de igual manera.

La **sofisticación técnica de los actuales procesos productivos** los ha vuelto excluyentes de la mano de obra no calificada o poco calificada y ávidos de personal altamente capacitado. El nuevo personal tiene características y actitudes muy diferentes de las antiguas. Puede hablarse en este sentido de una **creciente movilidad y autonomía de los empleados**. Hay un mayor compromiso con su prestigio profesional, un deseo de actuar con autonomía, de ser escuchados en sus sugerencias, así como un deseo de tener un trabajo variado y de responsabilidad. También hay una disposición a cambiar de empleo si se ofrece la ocasión, pues es débil el sentimiento de pertenencia a la organización. De allí la importancia creciente de la **gestión de la capacitación y de la movilidad de los empleados**, el auge de los equipos de trabajo multidisciplinarios e inter-jerárquicos, la búsqueda de diferenciación de las trayectorias profesionales, y la necesidad de un cambio de rol y de estrategia por parte de las organizaciones sindicales.

El último de los factores importantes es la **turbulencia de la demanda**, evidentemente relacionada con la revolución de las expectativas de los consumidores y que se caracteriza por una gran diversificación de los requerimientos y, por ende, con gran cantidad de variaciones "personalizadas" dentro del mismo producto. Este factor también exige una **reacción rápida ante los cambios de la demanda** y la creación de unidades empresariales por "grupos de clientes", en íntimo contacto con el mercado, flexibles, descentralizadas, poco jerarquizadas, como corresponde a una situación en que es la **estructura del mercado quien dicta la estructura de la organización**.

Para adaptarse a las condiciones impredecibles de los mercados y a los rápidos cambios económicos y tecnológicos, las empresas han cambiado también su modelo de organización interna, evolucionando de diversos modos desde las *burocracias verticales* hacia la *gran empresa horizontal*, caracterizada por siete rasgos distintivos:

- Organización en torno a procesos, no a tipos de tareas.
- Jerarquía plana, con "empowerment"⁵ y pocos símbolos de poder.
- Gestión en equipo.
- Medición de los resultados por la satisfacción del cliente.
- Recompensas basadas en los resultados del equipo.
- Maximización de contactos con proveedores y clientes.
- Información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.

⁵ Proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades. (Disponible en: www.es.wikipedia.org)

Los intercambios constantes que estos nuevos modelos empresariales mantienen con su entorno son su razón de ser: una empresa vive del medio que la rodea y al cual sirve. En la medida en que mejor lo sirva asegurará su consolidación, crecimiento y perduración. No solo vinculándose con el mercado a través del cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes sino también interactuando con la competencia, afrontando las políticas y normativas instrumentadas por el Estado y las comunidades internacionales, la opinión pública u otras condiciones que pudieran surgir.

El entorno actual está signado por el proceso de **globalización**, que en términos generales alude al proceso de creciente interdependencia de las economías nacionales, incremento del comercio internacional y endurecimiento de la competencia, en el marco de una verdadera revolución científico-tecnológica, con profundas implicaciones sociales, algunas positivas, como el mejor uso de los recursos y la expansión de los servicios, y otras negativas, como la distribución regresiva del ingreso, la marginación de sectores sociales y el desempleo estructural.

Nuestro mundo se caracteriza cada vez más por un incremento vertiginoso de los intercambios, tanto de capitales, bienes y servicios, como de información, ideas, tecnologías y pautas culturales.

No todos los aspectos de la globalización están igualmente desarrollados o consolidados.

En nuestros días, los aspectos realmente logrados de esa **globalización** son:

- La espectacular expansión del mercado internacional de capitales.
- La apertura de los mercados a un intercambio asimétrico de bienes y servicios exento o aliviado de tasas aduaneras.
- La formación de bloques de integración regional.
- El crecimiento en tamaño, complejidad y poder de las empresas transnacionales.
- La redefinición del rol y las incumbencias del Estado nacional, con una redefinición crítica del concepto de soberanía nacional, y un creciente pragmatismo en las relaciones internacionales. Existiendo también profundos cambios en lo interno, por vía de privatizaciones y descentralizaciones.

Hay otros aspectos en los que la **globalización** tiene un nivel de realización muy inferior o es prácticamente inexistente:

- La circulación de la información sobre los sucesos mundiales, que está en manos de oligopolios informativos.
- La circulación de la tecnología, que se produce con cierta fluidez en el ámbito interno de las empresas transnacionales pero no entre empresas.
- La circulación de las personas, en su condición de trabajadores, que está hoy mucho más restringida que antes.

Vivimos, pues, una **CRISIS**, en la clásica significación de peligros más oportunidades. Está en marcha una revolución científico-tecnológica de fuertes e

impredecibles consecuencias. En los consumidores hay una revolución de las expectativas, en una situación de sobreoferta con respecto a la demanda efectiva, mientras ponderables y crecientes sectores de la sociedad quedan marginados del consumo y del trabajo.

Actúan fuertemente sobre nosotros muchos factores que obligan al cambio, a una rápida adaptación a nuevos comportamientos y estrategias.

La impresión general es que vamos hacia un mundo mucho más exigente, competitivo e impredecible. Las crecientes exigencias de competitividad obligan a mejorar sustancialmente el nivel de calidad de los productos y servicios, de la tecnología, del funcionamiento de las organizaciones y del desempeño de los hombres, para conquistar niveles más altos de eficiencia y competitividad.

El camino obligado hacia la excelencia se va dando a conocer.

1.5 Cambios y rupturas. Características de la gerencia actual.

En estos tiempos, se han producido, para bien y para mal, profundos cambios en el contexto de las organizaciones, que afectan profundamente a la *estructura* y a la *cultura* de las mismas, y por lo tanto a las *formas en que deben gestionarse* sus actividades. Se ha producido una profunda ruptura de las ideas tradicionales de gestión y se han formulado nuevas y audaces propuestas para afrontar los desafíos de los nuevos tiempos.

El proceso evolutivo que condujo a la concepción de la ***gestión participativa*** reconoce aproximadamente la siguiente cronología, según la opinión de Octave Gelinier⁶:

1900 - 1930: El “**modelo ideal**” tayloriano o weberiano, basado en la autoridad científica para la verdad y el bien; no participativo.

1925 – 1960: Progreso de la comunicación en un modelo sin cambios, en base a los trabajos sobre relaciones humanas de Elton Mayo, y a la “descentralización en centros de beneficio”, en base a las ideas de A. P. Sloan y de R.Cordiner.

1955 - 1975: Se abre paso a la **dirección participativa**, por obra de sociólogos que estudiaron la dinámica del grupo reducido, como R. Lickert, y de investigadores de gestión, como Peter Drucker y su propuesta sobre la dirección participativa por objetivos.

1968 - 1980: El choque del 68’, la crisis y la aparición de una perspectiva socio-técnica, por los estudios de F.E. Emery sobre las condiciones de trabajo y su reestructuración participativa, y los trabajos de O.Ortsman sobre información, escucha y equipos semiautónomos.

⁶ Gelinier Octave. Reseña Histórica de la Dirección Participativa, en: Laboucheix Vincent, 1994, TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL, tomo 1, México DF: Limusa,

1976 - 1985: Choque japonés y **círculos de calidad**, que mostraron la posibilidad de una participación responsable hasta la base, para lograr una alta eficacia, calidad y productividad.

1980 -1990: Dirección estratégica mediante **visión compartida**: Proyecto y líder, confianza total en el hombre y en el equipo.

1990 a la actualidad a medida que las organizaciones toman conciencia de su rol y de la importancia de la adaptabilidad a las nuevas reglas del juego, avanza y evoluciona sobre el último episodio en el proceso evolutivo histórico de la gestión participativa: **la dirección estratégica mediante visión compartida**, que ha nacido conjuntamente con el intenso choque de los años ochenta, con su mercado mundializado y su escalada de progresos técnicos, y con el desafío humano que representa una mejor valoración de los recursos humanos en la empresa.

Los principios fundamentales que la diferencian de los planteos anteriores son los siguientes:

- **Contingencia:** La empresa está inmersa en un contexto aleatorio e imprevisible.
- **Servicio al cliente:** Es vital prestar un excelente servicio al cliente, mantener con él una estrecha relación, que privilegie lo cualitativo sobre lo cuantitativo.
- **Movilidad:** Es necesario servir “justo a tiempo”, progresar continuamente y con rapidez, desarrollar rápidamente productos nuevos más variados, innovar, cuestionarse y mantener las cualificaciones humanas a tono con los avances técnicos.
- **Hombre total:** No se puede realizar lo anterior en base al homo economicus. Hay que partir del hombre en su totalidad, con su personalidad y sus motivaciones complejas. Hay que reconocerlas y darles un campo de expresión en la empresa.

Los protagonistas de este nuevo modo de entender la gestión son el líder de la empresa y de sus principales partes, y *el hombre en su totalidad*, trabajando en equipo. En su dinámica juegan los siguientes elementos principales, totalmente interdependientes:

- La *visión y proyecto del futuro deseado*, expresadas en una estrategia competitiva claramente pensada.
- La *confianza en los hombres* que integran la organización, como fuente de ideas útiles e iniciativas que hay que saber aprovechar.
- La *alta motivación* en la unidad de la acción, por compartir los mismos fines.
- La *descentralización* en profundidad, mediante un organigrama invertido, en cuyo vértice está el cliente; luego el personal de contacto; luego los servicios de apoyo logístico y finalmente, la dirección estratégica, cuyo liderazgo es vital.
- Un *sistema de gestión más completo*, financiero, físico y social, basado en indicadores de los tres aspectos mencionados.
- Una *cultura que recupere los valores* de la intuición y la relación humana, expresión concreta de una gestión participativa.
- Un *nuevo liderazgo*, más centrado sobre el hombre, capaz de servir a los que dirige, para ayudarlos a triunfar.

Desde un punto de vista estructural-funcional, la respuesta a las nuevas condiciones parece estar en las **organizaciones flexibles**. Las organizaciones

tradicionales, adaptadas a una época de economía cerrada y de crecimiento continuo, tenían una organización basada en la jerarquía y la unidad de mando, con el agregado reciente de departamentos tecno-estructurales y de servicios. Eran arquitecturas organizativas centralizadas en el vértice, con muchos niveles intermedios y una coordinación lograda por vía vertical jerárquica (descendente - ascendente) y no mediante los flujos horizontales de la gestión directa. La economía abierta y competitiva hace inviable el mantenimiento de estas organizaciones.

La organización flexible implica una **reconversión cualitativa** de la estructura y la gestión:

- Una visión unificada del negocio, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas.
- Una orientación hacia el mercado y los clientes, enfatizando la necesidad de adaptarse a ellos.
- Repensar toda la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisorios lo más cerca posible del cliente final.
- Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o “cadena de valor”.
- Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena del valor, en forma transversal y multidisciplinaria.
- Tender a un organigrama plano o achatado, con el menor número posible de niveles jerárquicos.
- Considerar como factor clave el hecho de disponer de la información necesaria en tiempo real.
- Conocer y servir al cliente en la medida exacta de sus requerimientos.
- Pensar globalmente y operar en localmente.

Esa reconversión cualitativa se expresa en orientaciones operativas que vuelven necesario potenciar la capacidad de las unidades directas, eliminar las intermediaciones que no aporten al proceso, eliminar los elementos interpuestos (o vice-posiciones), integrar al máximo las unidades, dotar de capacidad de decisión real a cada posición jerárquica, eliminar todos los elementos “de protocolo”, entre otros muchos cambios. *El abandono de la gestión reactiva y la adopción de formas proactivas de actuación.*

Estos cambios cualitativos repercuten profundamente en la función de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Como se trata de *organizaciones basadas en equipos* de trabajo independientes e interactivos, con sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos, es necesario: *movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos* humanos de la empresa, con plena confianza en sus aportes. Favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa. Conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas. Formar y captar directivos que logren la adhesión de todo su personal. Y elaborar proyectos de empresa con la participación de todas las personas y unidades de la organización.

1.6 Determinantes de la flexibilidad organizacional.

Los cuatro determinantes de la flexibilidad organizacional son:

- El perfil del equipo dominante en la empresa,
- El nivel de centralización y formalización de la toma de decisiones,
- La exploración del entorno.
- La identidad organizacional.

1.6.1 El perfil del equipo dominante.

Las **empresas flexibles** tienen un *equipo directivo heterogéneo*. Esto significa que los ejecutivos han tenido trayectorias diferentes y poseen también experiencia en sectores distintos de aquel en el cual están trabajando. A diferencia de los *equipos homogéneos*, que producen un mayor grado de conformidad, se enfocan en la eficiencia y están más inclinados a mantener el statu quo, la heterogeneidad tiene el potencial de impulsar la adaptabilidad y creatividad del grupo.

La **diversidad cognitiva** que surge de ejecutivos venidos de industrias diferentes, de gente más joven con distintas experiencias y trayectorias, es un factor crucial para traer nuevas ideas a la organización y para interpretar la realidad con diferentes visiones y percepciones de gestión.

Las empresas más flexibles ampliaron su base cognitiva, incorporando a la empresa **nuevos modelos mentales**. Profesionales diferentes, con ideas provocativas que no teman cambiar el statu quo, que estén dispuestos a cambiarlo.

1.6.2 Centralización y formalización de la toma de decisiones.

Cabría suponer que, a mayor centralización y formalización en la toma de decisiones, menos flexible será una organización. Sin embargo, altos grados de autonomía y laxitud en el control podrían limitar la implementación de innovaciones y estrategias.

Veamos el caso de Aceitera General Deheza (AGD), exitosa empresa argentina de aceite comestible ubicada entre las 20 mayores exportadoras del país, que factura US\$1.200 millones y exporta 80% de sus ventas totales. En los años 90 llevó a cabo una profunda transformación para enfrentar la apertura de la economía. Entre otros cambios importantes, modificó su estructura funcional a una basada en unidades de negocios; trajo nuevos ejecutivos y comenzó a reemplazar la venta de aceite a granel por aceite embotellado.

AGD mostró una clara disminución en sus niveles de centralización, sobre todo de centralización operativa, entre 1989 y 1999. Sin embargo, en el período analizado se elevaron la formalización tanto estratégica como operativa.

Según explicó un alto ejecutivo de AGD: “En los años ‘80 el consejo se involucraba directamente en las operaciones del día a día. Los directores eran al mismo tiempo gerentes. Cada decisión al nivel operativo tenía que ser aprobada por alguno de ellos”.

Los cambios organizacionales en la empresa en los años '90 persiguieron deliberadamente modificar el rol del consejo. El mismo ejecutivo lo expresó de esta forma: "El cambio desde una estructura funcional a una basada en unidades de negocios llevaba un mensaje del consejo:

'Miren, la operativa es asunto de ustedes, nosotros nos vamos a concentrar en los temas estratégicos". Sin embargo, los mecanismos de control también aumentaron durante los 10 años analizados. Esto explica probablemente por qué en la percepción de los ejecutivos, el grado de formalización en AGD creció.

1.6.3 Explorar el entorno.

La capacidad de interpretación es un elemento clave que diferencia a las organizaciones humanas de todas las demás. Explorar el entorno es una actividad fundamental para conseguir una capacidad de interpretación profunda.

Cuando los ejecutivos implementan mecanismos para aumentar el uso de la información a través de la exploración del entorno, aumenta la probabilidad de interpretar los temas rápidamente. Las empresas están así en condiciones de responder rápidamente a cualquier amenaza u oportunidad, y pueden absorber señales y movilizar recursos más proactivamente para generar cambios exitosos.

Bajo condiciones de intensa competencia, las *empresas flexibles* se caracterizan por detectar nuevas fuentes de información y establecer mecanismos tanto formales como informales para explorar el entorno. Esto es de crucial importancia, dado que la exploración del entorno es una tarea que cruza a toda la organización y las estructuras formales no sólo son insuficientes para interpretar cabalmente el contexto externo, sino también peligrosas por cuanto pueden conducir a la organización a interpretaciones erradas. Las vías informales de exploración son necesarias.

1.6.4 La identidad organizacional.

El concepto de *identidad organizacional* surge como importante para entender cómo se adaptan las empresas flexibles. Podría pensarse que la identidad organizacional es una fuente de ventaja competitiva cuando el entorno es estable y la homogeneidad es alta, pero puede convertirse en una fuente de desventaja competitiva en entornos que son todo lo contrario. Sin embargo, la identidad puede no ser un factor de resistencia al cambio cuando incluye valores que favorecen la innovación, el tomar riesgos y el cambio mismo.

La sólida identidad de AGD, aunque profundamente arraigada, no la entrampo en la rigidez de la inercia. Por el contrario, fue capaz de cambiar rápidamente y sin sobresaltos, no afectando sus valores organizacionales centrales. AGD fue capaz de conciliar la relación entre una fuerte identidad y el cambio porque incorporo valores relacionados con la innovación y el cambio, valores como la rápida toma de decisiones y la innovación. La incorporación de esos valores le permitió llevar a cabo transformaciones importantes sin provocar daño en sus principales aspectos de identidad y evitando la resistencia al cambio.

Manteniendo los valores centrales pero cambiando sus estrategias, productos y procesos, AGD logro transformarse a sí misma sin crear inestabilidad interna. Un director de la empresa lo resume de este modo: “En los años 90, la empresa ha cambiado mucho. Sin embargo, si le preguntan a un empleado si ha sentido los cambios, dirá que no ha advertido inestabilidad interna. Los empleados no se sienten amenazados por los cambios. A pesar del proceso de transformación que atravesamos, diría que lo hicimos bien en términos de evitar el caos interno”.

1.7 Gerencia del cambio.

Toda organización flexible adapta su idiosincrasia y accionar para llevar adelante una estrategia de crecimiento y evolución que la diferencie del resto o, al menos, lo intente. Los elementos esenciales de una organización flexible son:

a. **Participación**: Se buscará la participación activa e integral de todos los integrantes de la organización a través de por ejemplo, los planes de sugerencias, los círculos de calidad, los equipos de solución de problemas, los equipos de mejora de procesos, los grupos de asignaciones especiales, los equipos laborales semiautónomos, etc.

Se trata de maximizar la responsabilidad y la participación en todos los niveles de la organización, sobre la base de una adecuada preparación cultural y técnica, solicitando sugerencias a personas que estén preparadas para emplearlas o para explicar por qué no se las emplea.

b. **Conducción**: La conducción entrañará un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una orientación de la marcha de los asuntos y eventuales intervenciones para zanjar problemas puntuales, pero siempre dejando a los integrantes del grupo el mayor espacio posible para moverse con autonomía en procura de realizar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo.

c. **Delegación**: La delegación supone la capacidad de confiar partes de la tarea a la resolución de los subordinados, de modo que la decisión y el control sobre la acción estén lo más cerca posible de los receptores de dicha acción, y la supervisión pueda entonces ejercerse por excepción. La delegación es delegación de autoridad, de decisión y de acción pero *no de responsabilidad* sobre los resultados de la gestión, la cual siempre se comparte. La delegación supone un buen nivel de capacidad técnica y de relación humana.

d. **Trabajo en equipo**: El trabajo en equipo, si es bien realizado, generará una notable sinergia y producirá además un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas. En todo lo posible, el trabajo en equipo ha de ser *interdisciplinario*, hecho con el concurso de diversos especialistas e *ínter jerárquico* todos los niveles pueden hacer aportes pensantes a la solución de los problemas.

e. **Reconocimiento**: El reconocimiento es la gratitud expresada por la organización en forma concreta ante el desempeño superior de personas o grupos en el desarrollo de sus tareas habituales o de otras especiales, en

particular en este último caso, cuando la labor desarrollada se ha traducido en una reducción mensurable del precio del incumplimiento.

El principal objetivo del reconocimiento es reforzar la vigencia social dentro de la organización de los patrones de conducta que se consideran deseables. También es importante el objetivo de sostener el ánimo para la continuidad de los esfuerzos en pos de la mejora de la calidad, así como producir sobre el resto de la organización un efecto-demostración que fomente la emulación sin despertar la envidia. Generalmente, las organizaciones tienden a registrar sólo los aspectos negativos de la conducta de sus subordinados (sanciones, llamados de atención, etc.). Pero es muy importante que las personas tengan historia dentro de la organización, y que formen parte de esa historia también sus aspectos positivos.

Hay diversos tipos de reconocimiento: básicamente, hay reconocimientos monetarios tales como comisiones, premios, participación en las ganancias; y reconocimientos no monetarios, como reconocimientos públicos o privados a individuos o grupos.

- f. **Capacitación sistemática:** La capacitación sistemática debe ser vista como una parte normal de la vida de trabajo de toda persona, cualquiera sea su tarea o posición jerárquica. Toda persona que trabaja debe tener la posibilidad de dedicar anualmente una parte de su tiempo de trabajo (aproximadamente una semana, cuando menos) a su propia capacitación. Esto no es sólo una proposición humanística: responde a una necesidad práctica de las organizaciones en esta época de revolución tecnológica y de nuevas exigencias de productividad. La experiencia ha demostrado que es la más barata y rentable de las inversiones. De hecho, hay estudios que muestran que las 150 empresas que lideran los mercados mundiales invierten anualmente en capacitación recursos que oscilan en promedio entre el 8 y el 10 % de la masa salarial bruta, o sea, realmente mucho dinero.

Esos mismos estudios muestran, dentro de muchas variantes individuales, tres grandes tendencias u orientaciones para la capacitación. La primera es la actualización y profundización en la especialidad de cada uno, a fin de mantenerse al día con los avances y mejorar la eficiencia. La segunda ya se aparta de ese enfoque clásico y recomienda complementarlo con una ampliación de la visión hacia otros campos vinculados con el propio, porque en una época tan dinámica es peligroso para la propia estabilidad laboral el exceso de especialización y porque se trabaja con más calidad cuando se conoce un campo más amplio. En otras palabras, hay que buscar la polivalencia y la poli competencia que aporte a la calidad del trabajo y por la propia seguridad laboral. La tercera reconoce la necesidad de conocer métodos y técnicas de dinámica social, para desempeñarse mejor en el trabajo en equipo, que es básico en la nueva forma de trabajar de las organizaciones.

Es importante saber que toda capacitación genera expectativas con respecto a las posibilidades de aplicación. La organización que decide encarar seriamente un programa de capacitación de su personal debe prepararse también para ofrecer esas posibilidades de aplicación, a fin de no frustrar las

expectativas generadas.

g. Comunicación interna y externa: En términos de comunicación, la empresa deberá llevar adelante una constante carrera por aumentar sus niveles de comunicación, tanto interna como externamente.

La *comunicación externa* es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio- político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.

La *comunicación interna* consiste en compartir con el personal el máximo de información posible sobre la vida interna de la organización y sobre la relación de la organización con su medio ambiente social. Implica reducir al mínimo posible la entidad de los llamados "secretos de empresa". Las formas de comunicación interna más frecuentes son: la publicación periódica institucional, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes específicas, las reuniones cúpula-base, las reuniones cúpula-mandos medios, y las vías ascendentes directas.

La capacitación sistemática, el trabajo en equipo, con su reconocimiento si corresponde y la comunicación bidireccional, convergen en la gestión participativa, que implica un cambio cultural profundo: la organización centrada en los clientes, orientada por la calidad como criterio para lograr eficiencia y competitividad; esta calidad, realizada por la participación activa de todo el personal.

1.8 El proceso de cambio cultural organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos grupalmente reconocidos dentro de la organización. En palabras simples, es "*el modo que tenemos de hacer las cosas acá*". También es el conjunto de los valores y normas formales e informales que respaldan tales comportamientos; y también es el ambiente o clima mental en que se desarrolla la convivencia del grupo.

La cultura tiene básicamente dos funciones: una **función interna**, *la integración*, y una **función externa**, *la adaptación*.

La *función de integración* se refiere a la cohesión interna, a la aparición del "*sentimiento de nosotros*" por medio del acervo cultural compartido. Esto implica siempre la aparición del sentimiento de "los otros", los que están fuera del grupo, siempre vistos como vagamente hostiles.

La *función de adaptación* se refiere a la adecuada y eficiente vinculación e intercambio entre la organización y el medio externo, necesaria para la

supervivencia y consolidación del grupo. Como la cultura interna y el ambiente externo evolucionan en forma independiente o al menos no necesariamente convergente, las divergencias pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural en la organización, lo que no siempre es advertido por lo integrantes del grupo, que más bien tienden a pensar que su cultura garantiza su supervivencia en el futuro, como lo hizo en el pasado, lo que muchas veces no es cierto.

El cambio de cultura organizacional con frecuencia produce en las personas una sensación de amenaza, real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad que fomenta y es fomentado por rumores alarmistas, que son agravados por la falta de comunicación. El período de transición suele ser un período conflictivo, en el que se acrecientan las incongruencias entre el discurso, y la acción, con pérdidas de congruencia interna. Frente a ese panorama, la resistencia al cambio, aún al cambio positivo, tiene una fase lógica y comprensible, como expresión de perseverancia, de sentido del compromiso, convicción o coherencia interna. Recién más tarde aparecen sus aspectos negativos, como falta de ubicación o de adaptación ante un cambio cultural que se vuelve cuestión de supervivencia.

La implantación de un proceso de Calidad Total es un cambio cultural profundo, no la mera aplicación de técnicas de gestión más o menos originales, por lo que es lógico que provoque resistencias y requiera mucha paciencia y perseverancia para dar sus frutos. No es una operación a corto plazo sino un camino de mejora continua y sin fin.

1.9 La empresa que aprende.

La empresa que aprende es la nueva frontera. El nacimiento de la empresa que aprende es un cambio fundamental en nuestra concepción de la empresa: *se requiere un cambio de mentalidad de actitud y de percepción*. Esta evolución va desde la organización basada en el control y el mando, hacia la basada en la información.

En una economía donde lo único cierto es la incertidumbre, la única fuente segura de competitividad duradera es el conocimiento.

La creación de conocimientos requiere una integración entre el saber y la acción, de manera que se apliquen las ideas y se potencien las capacidades. No se puede evolucionar hacia una empresa que aprende sin aumentar los conocimientos individuales. Esos conocimientos pueden surgir en cualquier sector de la organización.

La empresa se ve afectada por las culturas, clima, poder, valores y mitos, que pueden dificultar el aprendizaje individual. Hay que identificar y eliminar los factores que dificultan el aprendizaje, pero el aprendizaje implica un cambio, que no siempre resulta cómodo.

Existe una diferencia entre el *entrenamiento* (que refuerza el statu quo) y el *aprendizaje*, que crea un cambio y nuevas oportunidades de aprender. *Las mayores*

barreras al aprendizaje son los valores, convicciones, estructuras y sistemas establecidos por los directivos.

El grado de incertidumbre y la velocidad de los cambios son estímulos de la empresa que aprende. El aprendizaje es la principal vía para adaptarse a lo desconocido. El aprendizaje continuo es el mejor camino al desarrollo. Senge ⁷ resalta la diferencia entre aprendizaje adaptativo (afrentar la situación) y aprendizaje generativo (creatividad). Tener una visión a largo plazo y una cultura de conocimientos es fundamental para la gestión de la Calidad Total.

La gestión de los recursos humanos indica el grado en que una empresa se orienta hacia las personas, para usar completamente las habilidades individuales. El núcleo de los recursos humanos debería ser el *entrenamiento más el desarrollo*, para avanzar hacia una empresa que aprende.

Además del aprendizaje de la organización, es fundamental que la empresa apoye y aporte al aprendizaje individual de los miembros que la componen.

Cada individuo es capaz de un aprendizaje ilimitado a lo largo de toda su vida. El aprendizaje no es un simple entrenamiento, pero invertir en entrenamiento es un primer paso.

El factor crítico para el éxito de las organizaciones es la combinación de trabajo y aprendizaje. Para el empleado, el aprendizaje le servirá para adquirir experiencia y transformarla y ponerla al servicio de la calidad de su trabajo. La experiencia concreta lleva a la observación reflexiva, que produce una conceptualización abstracta, que conduce a una experimentación activa, que lleva a otra experiencia concreta.

1.10 Aprendizaje y transformación de la organización.

Hay un espiral de conocimientos que lleva a un recorrido que parte de la **Socialización** (observación – imitación – práctica), sigue con la **Articulación** (conocimiento + nuevas ideas), pasa por la **Combinación** (estandarización de conocimientos), y llega a la **Internación** (compartir conocimientos).

La espiral de conocimientos tiene lugar en un entorno que apoya ese aprendizaje, que incluye la identificación de los empleados y su valoración por los directivos. Los cambios que siguen a la detección de un error son un “aprendizaje de ciclo único”, en comparación con el “aprendizaje de doble ciclo”, con cambios en la cultura. Una organización puede estancarse con aprendizajes de ciclo único cuando se requieren cambios fundamentales.

La visión de la organización como máquina origina que las tareas se vean como partes coordinadas por un control racional, y sea difícil afrontar acontecimientos inesperados y cambios. La visión oriental de la organización como un ser vivo, es más holística, más capaz de crear conocimiento transformador.

⁷ Senge Peter, 1994, La Quinta Disciplina, Buenos Aires: Ed. Granica.

Hay que distinguir entre el aprendizaje “aditivo”, que perfecciona los antiguos hábitos, y el aprendizaje “reconstructivo”, que desarrolla otros nuevos. Los nuevos líderes necesitan saber auto criticarse sin refugiarse en rutinas auto defensivas. A su vez, compartir los modelos mentales facilita la creación de un lenguaje preciso para difundir los conocimientos en toda la organización.

En conclusión, la visión orgánica de una organización deberá redefinir la misión directiva y hacer surgir la espiral de conocimientos. La fuente de creación de conocimientos estará en todos los empleados, que compartirán modelos mentales que faciliten el aprendizaje. Luego, este aprendizaje creará una vía para que la empresa se transforme continuamente.

1.11 Modalidades de la nueva gestión de los recursos humanos.

Andrés Fernández Romero⁸ hace una detallada enumeración y descripción de los cambios que se han producido y que se están produciendo en los modelos directivos de las empresas.

Entre los cambios producidos en los **valores y rasgos culturales**, en síntesis, enumera los siguientes:

- De la indefinición de la finalidad organizacional, a una visión y objetivos claros y jerarquizados.
- De la gestión puramente técnica, a los valores compartidos y el sentido de pertenencia.
- Del corto plazo, al énfasis en el largo plazo.
- Del pensamiento analítico, a la creatividad.
- De la atención al cliente, a la obsesión por el cliente.
- Del control, a la confianza en el ser humano.
- De la búsqueda de continuidad, a la aceptación del cambio.
- De la negación del conflicto, al enfoque positivo del conflicto.
- Del temor, al dominio de la informática.

En los **sistemas y métodos de dirección**, enumera como ya producidos los siguientes cambios:

- La formalización de la dirección estratégica como disciplina de base científica.
- La programación como centro del control.
- El énfasis en la información cualitativa.
- El análisis sistemático de la evolución del entorno.
- La jerarquización selectiva de la información.
- La informática al servicio de la gestión.
- La búsqueda de estructuras sencillas y flexibles.
- La difusión de los equipos pluridisciplinarios de trabajo.
- El desarrollo efectivo de la descentralización.

⁸ Mg. Eduardo Jorge Arnoletto, 2007, El impacto de la Tecnología en la Transformación del Mundo, Córdoba. Disponible en: www.es.scribd.com.

Entre los **cambios que se están produciendo en nuestros días**, menciona los siguientes:

- De la estructura piramidal a la estructura plana.
- Del Management al liderazgo.
- De la gestión de procesos a la gestión de la cultura.
- De la persona como recurso a la persona como centro de actuación.
- Del mando a la negociación.
- De los prejuicios a la sociedad plural.
- De los costes a repartir a los costes por objetivos.
- De la continuidad al cambio.
- Del tiempo como recurso al tiempo como diferencia competitiva.
- De la economía de escala a la evaluación de la dimensión óptima.
- De la mejora continua a la reingeniería.
- De la planificación estratégica al pensamiento estratégico.
- De la aceptación del cambio a la anticipación, generación y gestión del cambio.
- Del control de la calidad a la calidad total.
- De la empresa única a la corporación virtual y las alianzas estratégicas.
- Del horario rígido y uniforme a nuevas formas de organización del trabajo.
- Del despertar de la creatividad a la organización sistemática de la creatividad.
- De la norma y el orden a la valoración de la flexibilidad y la ambigüedad.
- De la confianza a la aceptación del error y el fracaso.
- De la consulta y la discusión a la participación basada en el consenso.

Todos estos cambios significan un neto predominio de los procesos transversales, que atraviesan las estructuras organizativas en forma horizontal y recorren las diversas funciones especializadas buscando la mejor “cadena del valor” para satisfacer plenamente al cliente final. Se trata de un enfoque netamente multidisciplinario de la gestión, que no suprime las especializaciones pero las vincula estrechamente y obliga a todos a comprender los diversos lenguajes y el valor de cada aporte para el logro de la meta compartida.

Será allí, en ese punto, donde la empresa estará preparada para asumir la responsabilidad del manejo del cambio exitoso, sobre bases claras de adaptabilidad, potencial de crecimiento y reconversión de sus estructuras a favor del crecimiento sostenido.

CAPÍTULO II

EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1 El cambio, sus características como proceso y la importancia de comprenderlas para poder afrontarlo.

El medio les impone a las organizaciones cada vez mayores exigencias, por lo que deben reconvertir sistemáticamente su funcionamiento para alcanzar la satisfacción de sus clientes.

Hay algunos cambios que vienen como un huracán, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. La organización debe plantearse allí cómo afrontar los cambios que surgen por las modificaciones de su entorno.

Por otro lado, las organizaciones cada vez tienden más a la preparación y la planificación de cambios que las ayuden a llevar adelante proactivamente estrategias de cambio que sumen a su desarrollo. Así, podemos diferenciar los cambios entre cambios fortuitos y cambios provocados o prefigurados.

Las tendencias sociales, la política mundial y la acción de la competencia, conforman el amplio espectro de *cambios fortuitos*, principales motivadores del cambio en las organizaciones.

Las tendencias sociales (cambios en los valores de la sociedad), reformuladas en períodos cada vez más cortos, plantean necesidades de cambio permanentes. Por ejemplo, el valor concedido a la educación superior, al matrimonio, las preferencias para las compras.

Además, en la era de la globalización es cada vez más habitual la interacción con personas de diferentes nacionalidades en diferentes puntos del globo. Ante esta situación, muchas empresas tienen que integrar diferentes culturas (y nacionalidades) a su propia cultura corporativa.

Por otro lado, en una economía global la competencia puede estar en cualquier parte del mundo y la inversión se dirigirá a los puntos donde consiga mayor rendimiento en cualquier parte del mundo, por lo que es de esperar que algunos productos fracasen porque éstos se pueden producir de manera más eficiente en otro país.

En este entorno altamente competitivo, sólo sobrevivirán las organizaciones capaces de responder a la competencia con cambios, nuevos productos y servicios e innovaciones en marketing y logística. Es decir, las que sean FLEXIBLES, con trabajadores flexibles y sensibles, para adaptarse rápidamente a nuevas condiciones del entorno.

Sin embargo, en las organizaciones se presentan otros cambios, los *provocados*, mucho más interesantes porque tienen un propósito y una orientación

basada en la planificación y expectativas de la compañía. Estos cambios planeados tienen dos metas significativas, en primer lugar, paradójicamente, aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno. En segundo lugar, cambiar la conducta de los empleados. Como el éxito o el fracaso de una organización se debe, en esencia, a las cosas que hacen o no sus empleados, el cambio planeado tratará de modificar la conducta de las personas y grupos dentro de una organización en pos de la optimización de sus posibilidades de éxito.

Por otro lado, los cambios también se dividirán en cambios originados por *fuerzas externas* y cambios originados por *fuerzas internas*.

- **Fuerzas Internas:** son aquellas que provienen del seno de la organización, surgidas del análisis del comportamiento organizacional y que se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambios de orden estructural. Ejemplos de ellas son las adecuaciones tecnológicas, los cambios de estrategias metodológicas y/o directivas, etc.

- **Fuerzas Externas:** son aquellas que provienen del afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Son muestras de esta fuerza los decretos gubernamentales, las normas de calidad, las limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, etc.

Gráfico N°3: Cambio Organizacional – Concepto y Aspectos



Fuente: García del Junco, J., 2000, Fundamentos de gestión empresarial. Madrid: Ed. Pirámide,

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Pero muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, como por ejemplo el cambio de pintura de una fábrica o el intercambio de oficinas. Cuando esto sucede estamos en presencia de lo que llamaremos Cambios Genéricos.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, esta debe tener permanencia. De lo contrario, estaríamos en presencia de un acto reflejo. Todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje y es tan así que muchos autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas. Así, el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la interacción de las experiencias.

Resumiendo:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observan cambios de conductas.
- Estos cambios deben ser permanentes.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. Este proceso de transformación se inicia cuando las fuerzas quiebran el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (resistencia al cambio). Es por ello que cuando una organización plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Gráfico Nº 4: Fuerzas que corrompen el equilibrio.



Fuente: Andersen Arthur, 1998. Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

2.2 Agentes del cambio.

Los agentes del cambio son los responsables de administrar el cambio en las organizaciones. Pueden ser administradores o no, empleados de la organización o asesores externos. Los asesores, como agentes de cambio, pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la de los internos. Sin embargo, tienen sus desventajas, ya que por lo general, carecen del conocimiento total de la historia, la cultura, los procedimientos de operación y el personal de la organización. Los asesores suelen sugerir e iniciar cambios drásticos, porque no tienen que vivir las repercusiones. Los internos suelen ser más cautos, porque ellos estarán directamente afectados por lo propuesto.

Los agentes del cambio pueden modificar la estructura, la tecnología y las personas. Los cambios de la estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales

similares. Los cambios de la tecnología abarcan modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipos usados. Los cambios de las personas se refieren a cambios de actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta de los empleados.

2.3 El cambio como proceso dentro de la organización.

El cambio organizacional es complejo por las interdependencias entre involucrados, accionistas, la organización, su gente y las tecnologías que la soportan. Un cambio en una dimensión, fácilmente afecta otra dimensión. Los aspectos más “blandos” del cambio, como cambiar comportamientos, obtener el compromiso de las personas, administrar las transferencias desde y hacia las organizaciones y proveer entrenamiento en el momento adecuado, son críticas para lograr los resultados esperados.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente, negando lo nuevo. Nueve de las diez barreras de cambio están relacionadas con las personas. Por ejemplo, habilidades de administración del cambio limitadas, malas comunicaciones y oposición de los empleados. Los cambios ocurren a través de las personas. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él, y para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

Gerenciar los cambios no es una tarea sencilla, debido a la gran cantidad de elementos que involucra. Se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar integradamente los aspectos técnicos y los aspectos humanos, ya que sin la capacidad de tratarlos en forma sinérgica a lo largo del proceso de cambio, las probabilidades de fracaso son enormes.

Gráfico N° 5: Los Aspectos del Cambio.

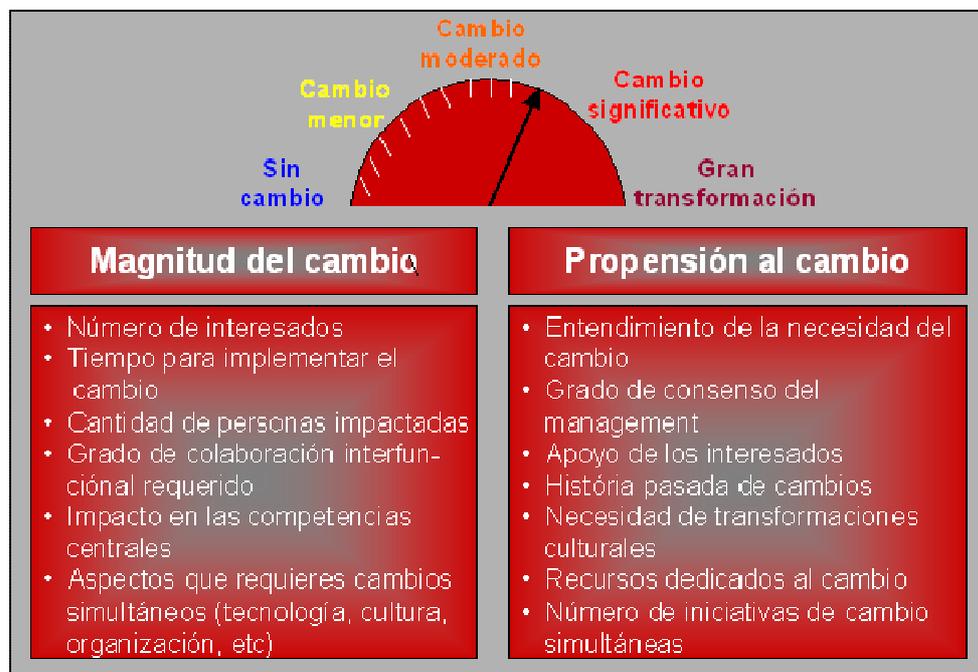


Fuente: Andersen Arthur, 1998. Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

La complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es la magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos de cambio. A mayor complejidad mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso. La Magnitud del cambio estará definida por el número de interesados; el tiempo para implementar el cambio; la cantidad de personas impactadas; el grado de colaboración interfuncional requerido; el impacto en las competencias centrales; y los aspectos que requieren cambios simultáneos (tecnología, cultura, organización, entre otras).

Dentro de este análisis, la propensión al cambio será el entendimiento de la necesidad del cambio; el grado de consenso del management; el apoyo de los interesados; la historia pasada de cambios; la necesidad de transformaciones culturales; los recursos dedicados al cambio; y el número de iniciativas de cambio simultáneas.

Gráfico N° 6: La Magnitud del Cambio.



Fuente: Andersen Arthur, 1998, Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones idénticas. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitararlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única. Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

2.4 El modelo de 3 pasos de Lewin.

Cambiar no es fácil. En primer lugar, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas, es muy fácil (y mucho más “cómodo”) continuar con los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin⁹ definió un modelo del proceso de cambio. Básicamente, la idea es descongelar los valores antiguos, luego cambiar y por último recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelamiento del status quo (situación inicial de la que queremos salir).
2. Movimiento hacia una condición (la transición).
3. Recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente (situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa).

Descongelar implica que la alternativa de cambio se vuelva obvia para el individuo, el grupo o la organización, que resulte ineludible la necesidad y aceptación de un cambio.

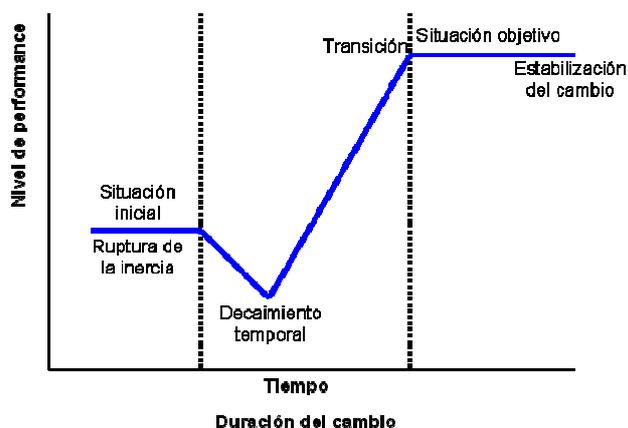
El cambio en sí mismo implicará un agente de cambio entrenado que liderará a los individuos, los grupos o la organización durante el proceso. En el transcurso de este proceso, el agente de cambio irá alimentando los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Paulatinamente, los miembros de la organización se identificarán con los nuevos valores planteados por el agente de cambio, internalizándolos al comprobar su eficacia en el desempeño.

Por último, recongelar significará transformar en regla general el nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma de aplicación habitual.

El cambio es, entonces, un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. Durante este período, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel del desempeño, como producto de la falta de condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles de dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema). La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

⁹ En: Andersen Arthur, 1998, Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

Gráfico N° 7: El proceso de cambio en el individuo.



Fuente: Andersen Arthur, 1998, Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

2.5 Riesgos de un mal manejo del proceso de cambio.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

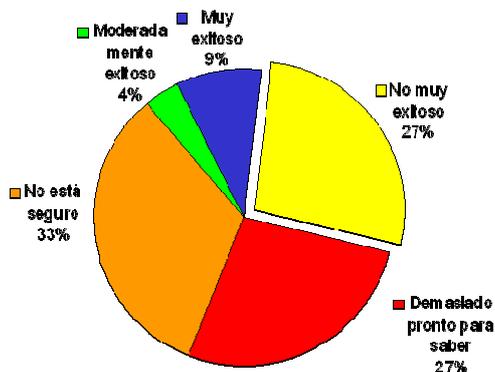
Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones. Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

La firma consultora Arthur Andersen¹⁰ realizó, hace 4 años, una encuesta entre empresas que atravesaron procesos de cambios de gran magnitud para relevar cuál había sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito. Los resultados son bastante sorprendentes:

Gráfico Nº 8: Percepción del nivel de éxito del cambio.



Fuente: Andersen Arthur, 1998, Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

Se ve claramente que los valores obtenidos no son los esperados. Sólo un 13% de los entrevistados muestra niveles aceptables de conformidad (quienes evaluaron los resultados como exitosos o moderadamente exitosos) y un número importante manifiesta algún tipo de dudas.

El análisis también indica que la mayoría de las empresas que declararon estar conformes con los resultados del cambio dedicaron una cantidad suficiente de recursos para atender la problemática de la transición.

2.6 Etapas de los sujetos y los grupos durante los procesos de cambio.

Desde la perspectiva individual, el proceso de cambio constará de 3 estadios: la finalización (duelo por la caída del viejo modelo); la transición (aceptación de la nueva situación; y el nuevo inicio (el nuevo orden o modelo).

Finalización: algunos agentes perciben que ganan y otros que pierden con el cambio. Resulta sumamente necesario comunicar detalladamente las diferentes etapas del cambio; crear y comunicar una visión; crear un sentido de urgencia; formar un equipo fuerte que sustente el cambio y que vaya sumando adeptos; tomar en cuenta lo que las personas involucradas pierden para tratar de compensarlas; asegurar que todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

La transición: se pierde el anclaje al modelo de referencia porque éste ha sido superado y la gente choca con sus limitaciones de análisis y ejecución. Es necesario crear un nuevo estado de cosas para que pueda canalizarse productivamente la energía de la organización, una visión globalizadora que ordene el cambio. Comunicar constantemente lo que se está haciendo, las etapas cumplidas y las por

¹⁰ Ibidem.

venir. Utilizar los equipos de trabajo como impulsores del cambio, ser indulgentes, disculpar errores puntuales en pos de un objetivo mayor, aprender haciendo, probando lo que funciona y lo que no.

El nuevo inicio: Los nuevos conceptos no están claramente definidos y las funciones no están claras. Es preciso estimular a la gente involucrada, festejando sus logros pero sin cantar victoria. Reafirmar lo hecho y compartir experiencias. Comunicar siempre, haciendo a todos partícipes del cambio.

Además, debemos tener muy en cuenta que existen diferencias en cuanto a los valores laborales que un individuo tiene según su edad.

Los trabajadores con mucha antigüedad en la, de entre 40 y 50 años, tienen lealtad a la empresa o al empleador y verán en la necesidad de cambio su propia necesidad de acompañarla.

Los trabajadores entre 30 y 40 años, en cambio, son más pragmáticos y tienen más lealtad hacia sus carreras, por lo que acompañarán los cambios siempre y cuando sientan que no les afecta negativamente.

Por último, los trabajadores jóvenes recién incorporados al mercado laboral valoran la flexibilidad, la satisfacción laboral y las relaciones. Ellos prefieren actividades de corto plazo con resultados observables y los cambios serán para ellos simplemente partes de un todo cotidiano.

2.7 El papel del Gerente como agente de cambio. La importancia del liderazgo.

Los gerentes ya que tienen la responsabilidad de actividades como escoger el diseño formal de la organización, la asignación de autoridad y determinar el grado de descentralización. Ante la necesidad de un cambio, el gerente (en su papel de agente de cambio) tienen sus opciones delimitadas en tres categorías: estructura, tecnología o personas.

Estructura:

- Complejidad,
- Formalización,
- Centralización,
- Rediseño del puesto.

Tecnología:

- Procesos de trabajo,
- Métodos y equipo.

Personas:

- Actitudes,
- Expectativas,
- Percepciones y Comportamiento.

Cambiar la *estructura* comprende cualquier alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de centralización, rediseño, de puestos o variables estructurales similares. Cambiar la *tecnología* comprende modificaciones en la forma como el trabajo desempeña a los métodos y equipo

utilizados. Cambiar a las personas se refiere a cambios en actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados.

La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad formalización y centralización. Los gerentes pueden alterar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales pueden combinarse, crear intervalos de control más amplios para hacer la organización más plana y menos burocrática. O podrá implementarse más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Un incremento en la descentralización puede utilizarse para acelerar el proceso de toma de decisiones.

Los líderes deben asumir un papel determinante en los momentos de cambio. La postura del liderazgo es probablemente el factor más importante que tiene influencia sobre los rumbos de las personas y de la organización en estos momentos.

Algunos puntos esenciales para la actuación de los líderes durante el caos inherente al cambio son:

1. Exponer la verdad. Mentir o decir medias verdades solamente perjudicará más la situación. La transparencia aumentará la confianza del equipo en las acciones del líder, y será más fácil controlar la situación. La verdad brindará el apoyo necesario para superar las dificultades del cambio. Es común ver empresas que ocultan la verdad para pedir cierta actitud de los empleados; esto puede dar algunos resultados inmediatos, pero solo funcionará la primera vez (además de ser antitético), porque todos perderán la confianza en lo que los líderes dicen.

2. Mantener la calma y actuar con la razón. Cuando la situación se complica, todos estarán observando al líder. Si él demuestra que está pensando racionalmente, ayudará a los otros a hacer lo mismo. El líder debe contagiar seguridad para el equipo durante la turbulencia, aunque el miedo también lo esté afectando.

3. Definir los objetivos. Si el equipo no sabe exactamente qué se necesita de ellos para superar la situación, todos estarán perdidos. El líder debe definir un plan claro para que se generen los mayores beneficios posibles y se muestre a todos el camino al objetivo.

4. Considerar las emociones. El cambio afecta a cada persona de forma diferente. Por más que sea importante mantener la objetividad, el líder debe dar espacio para que el equipo exprese sus miedos y dudas. La participación abierta y una sincera preocupación por el bienestar profesional y personal de todos aportará al mejor manejo del cambio.

5. Mantener una energía positiva. Algunos siempre serán afectados negativamente por el cambio, y el líder deberá apoyarlos siempre para que no pierdan el ánimo y saquen lo máximo posible de la transición.

6. Aprender a quién y cómo influenciar. El líder deberá determinar cuáles son las personas que tienen el mayor poder de influencia sobre la organización y

mostrarles cómo el equipo puede trabajar apoyándose entre todos durante el cambio para que el resultado sea el mejor para todos. Esto involucra el desarrollo de una buena red de contactos internos y externos.

7. Dar el ejemplo. El líder debe enfrentar las vicisitudes y nunca esquivar la responsabilidad o los problemas, abandonando al equipo, ya que su actitud será imitada por ellos.

Mientras los líderes replantean sus estrategias y herramientas, la organización se transforma. Dentro de esa evolución, la gente comparte normas, valores, creencias y paradigmas para definir lo que está bien y lo que está mal. Se gana poder y status gracias a la conformidad y el acuerdo

Todos los sistemas sociales encierran esas fuerzas conservadoras, es cierto, pero al mismo tiempo deben albergar el disenso y la innovación, impulsores del movimiento que impiden la paralización y la muerte. Por eso, en tiempos de cambio, Bennis¹¹ propone al líder diez mandatos que ayudan a evitar problemas:

1. *Reclute a su gente con escrupulosa honestidad.* Tenga en cuenta que se asemeja a un ritual de cortejo: el candidato muestra sus activos y esconde sus pasivos.
2. *Tenga cuidado con los “locos”.* La innovación es seductora, puede convocar a creativos interesantes como a excéntricos inútiles o contraproducentes.
3. *Promueva el apoyo entre pares, nuevos e históricos.* De nada sirve jugar el rol de Noé y reunir en el arca a un grupo de elegidos para empezar de cero. No puede haber cambio sin continuidad.
4. *Planifique el cambio a partir de una base conceptual sólida.* Planear es más fácil que implementar. Para lograr cambios permanentes, el proceso debe ser gradual. Debe contar con un núcleo de gente crítico que evalúe constantemente las señales de la organización y de la sociedad en la que vive, a fin de asegurar la continua auto-renovación.
5. *No decrete el cambio.* Todas las organizaciones tienen una estructura: la que está en el papel y la que constituye la gente a través de sus relaciones. Quien se queda con la retórica fracasa.
6. *No deje que los resistentes se hagan cargo de los pilares del cambio.* Los agentes del cambio exitosos se aseguran de que “la vieja guardia” no tema el cambio. En cuanto sienten la más mínima amenaza, empiezan a jugar sucio.
7. *Conozca el territorio.* Aprenda todo lo que necesita saber sobre la política interna y planee las “relaciones públicas”.
8. *Evalúe los factores ambientales, el microclima organizacional.* Un proceso de cambio que genera o aumenta las incomodidades está destinado al fracaso.

¹¹ Bennis Warren, 2000, Gerenciando el sueño: Reflexiones sobre liderazgo y cambio, Cambridge: Editorial Perseus.

9. *Evite problemas futuros*: no se olvide del pasado ni subestime el presente.

Recuerde que el cambio es más efectivo cuando los afectados están involucrados desde los planes. Nada genera mayor resistencia que las imposiciones.

En este capítulo nos adentramos en el cambio propiamente dicho en nuestro próximo capítulo veremos cuales son los obstáculos y facilitadores en los procesos de cambio.

CAPÍTULO III

OBSTÁCULOS DEL CAMBIO EN LAS EMPRESAS.

Los obstáculos y facilitadores del cambio, y la importancia de la gestión de liderazgo en su proceso.

3.1 Precondiciones de una organización como obstáculos del proceso de cambio.

Muchas organizaciones y sus promotores de cambio desean la construcción de estados futuros deseados que les permitan generar mayor bienestar y permanencia en los mercados y para esto realizan diversos ejercicios de diagnóstico para conocer sus fuerzas y debilidades, y así tomar decisiones y realizar proyectos que les permitan mejorar. Sin embargo, muy pocas veces se realiza un diagnóstico específico para conocer las características propias de la organización que pudieran favorecer (u obstaculizar) el cambio mismo. Estas son las llamadas precondiciones de una organización, que serán las facilitadoras u obstaculizadoras del proceso de cambio.

Estas precondiciones existen en todas las organizaciones (en mayor o menor magnitud) y determinan la velocidad del cambio, y en algunos casos, la imposibilidad para realizarlo. Dentro de las precondiciones obstaculizadoras más importantes podrían mencionarse las siguientes:

Liderazgo disfuncional: aquí tenemos problemas de liderazgo en distintos niveles de la organización y comúnmente asociados a estilos autocráticos (poco democráticos), con poco consenso y libre expresión, así como poca inversión en el desarrollo humano (capacitación, actualización, educación y crecimiento). Un síntoma de este liderazgo disfuncional es la orientación de toda acción, hacia la satisfacción del "jefe" inmediato superior y no al cliente (todos trabajan para tener contenta a la organización, pero no al mercado). Pero también puede relacionarse con un vacío de liderazgo (falta de capacidad, visión, etc.) y el ejemplo más común es el de una empresa familiar sin un sucesor "campeón" del padre fundador.

Feudos o facciones: las organizaciones están divididas en grupos o redes derivadas de distintos intereses (que no necesariamente son los de la organización misma y no son comunes entre todos los grupos) y el personal está (o debe estar) alineado a alguna de las facciones para sobrevivir. Estos grupos pueden o no tener poder, pero ejercen presiones internas que promueven lealtades a actores internos y nunca lealtad al cliente. Las decisiones de un grupo son atacadas (sin razones lógicas) por otro grupo, y en consecuencia, las iniciativas de mejoramiento solamente tendrán éxito si son "apadrinadas" por el grupo con mayor fuerza. Las facciones pueden ser de jefes vs. subordinados, áreas vs. áreas, ideologías vs. ideologías, etc.

Inestabilidad en la toma de decisiones: los procesos de cambio no pueden estar sujetos a cambios en la dirección y estrategias a realizar derivados de una falta de estabilidad en los actores y sus decisiones. Por ejemplo, cambios continuos

en la alta dirección, cambios radicales en las estrategias de un año a otro, cambios sexenales sin continuidad, fusiones de empresas, etc.

Falta de viabilidad: esta precondition se refiere a la poca o nula viabilidad de los productos y servicios de la organización (calidad, costos, tiempos, seguridad, etc.) en un mercado, de estrategias y proyectos no factibles o de organizaciones que intentan "salir de un hoyo" con el modelo de cambio erróneo (requerir un modelo financiero para salvar la empresa y sus deudas y en lugar de este aplica un modelo de calidad total).

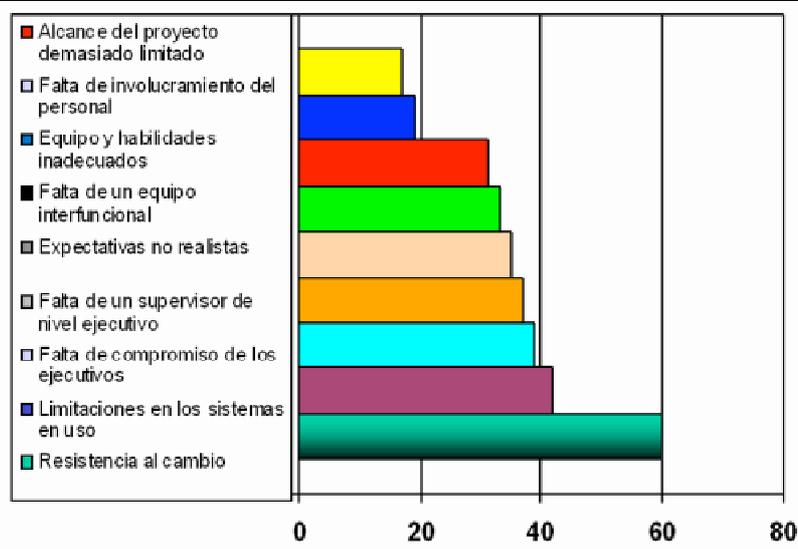
Corrupción: una organización en cuya organización existen fines e intereses ocultos, no sólo sin relación con la misión de la misma, sino que promueve antivalores, difícilmente realizará un cambio.

Lo más importante es que el cambio requiere de una visión y dirección de las acciones y de entender los factores que promueven u obstaculizan el mismo, para poder mitigarlos o fortalecerlos y así garantizar una transición más rápida y efectiva.

3.2 El fracaso de las iniciativas de cambio.

Una encuesta realizada por la revista Information Week¹² revela que cuando los empresarios deben indicar las causas de sus fracasos en procesos de cambio, coinciden con frecuencia en ciertos patrones específicos, graficados de la siguiente forma:

Gráfico N° 9: Posibles causas del fracaso de un proceso de cambio.



Fuente: Andersen Arthur, 1998, Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Madrid: Editorial La Palma.

Esta investigación devela que la mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionada con los aspectos técnicos.

¹² Andersen, Arthur, op. cit.

Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio.

Debe considerarse esencial la preparación de una estructura de apoyo y comunicación adecuada, que ayude a reconocer, anticipar y resolver problemas, como también la definición clara de objetivos y la forma de controlar su progreso. Por otro lado, la formación de equipos de trabajo por proceso y multifuncionales que aporten valor y den sustento al cambio, teniendo una cuidadosa atención al factor humano (incluyendo una amplia comunicación), junto con la aplicación de las mejores prácticas y las herramientas disponibles para soporte del cambio que resulten aplicables para servir a propósitos específicos, serán las claves del éxito del proceso.

3.3 Resistencia al cambio.

Vale la pena hacer algunos comentarios sobre la más popular de todas las causas de fracaso mencionadas: la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change*¹³, menciona que *"...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma..."*.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural y los *motivos que pueden ocasionarla son:*

Gráfico N° 10: Motivos de la Resistencia al Cambio.



Fuente: Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, Cambio Organizacional, México DF: Ed. Villalón.

En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente. Ellas tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por dos factores:

- *La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio:* en general, se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para qué se lleva a cabo y cuál es su impacto en términos personales.

¹³ Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, Cambio Organizacional, México DF: Ed. Villalón.

- *La visión demasiado parcializada del cambio:* en numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional, que castiga excesivamente el error.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse: los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas necesarias para el cambio efectivo.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar, porque consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- *El desacuerdo:* los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.

- *La incertidumbre:* los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

- *La pérdida de identidad:* a veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.

- *La necesidad de trabajar más:* normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que pueden aparecer algunos sentimientos positivos como el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de

crecimiento o consolidación personal, que formarán parte de las actitudes facilitadoras del proceso de cambio.

Volviendo al modelo de 3 pasos de Lewin, en el que se distinguen 3 etapas del proceso de cambio:

- 1) Descongelamiento del status quo.
- 2) Movimiento hacia una condición (la transición).
- 3) Recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

A lo largo de estas 3 etapas, los envueltos en el cambio pueden promover (a nivel consciente o inconsciente), varias actitudes que funcionarán como obstáculos del proceso.

Durante la etapa del *descongelamiento*, es decir, la etapa del duelo los actores del cambio pueden demostrar cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Esto se debe a que se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, otro factor importante de bloqueo del cambio.

La etapa de *transición* es una etapa de dudas y de improductividad. Se pierde el anclaje, el modelo de referencia: en esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia, socavando las posibilidades de éxito del cambio planteado.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución: hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día a día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar y todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos desconcertantes.

Se pierde foco: lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver.

Por último, en la etapa de *recongelamiento* es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. Los nuevos conceptos no están totalmente definidos: empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades de consulta, el desaliento.

Las funciones no están claras: en la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y "tierras de nadie". Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones.

3.4 Cómo superar los obstáculos que resisten al cambio.

Existen infinidad de estrategias que pueden ayudar a superar estos obstáculos, pero las que indefectiblemente deben llevarse a cabo, pueden ser enumeradas de la siguiente forma:

Educación y comunicación: la resistencia se puede reducir comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. Esta táctica presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. La comunicación se puede lograr por charlas individuales, memorandos, presentaciones de grupo o informes.

Participación: Es raro que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que han tenido parte. Antes de realizar el cambio, las personas que se opongan pueden tomar parte en el proceso de decisión. Su participación puede reducir la resistencia, lograr el compromiso incrementarla calidad de la decisión del cambio. Existen ciertas desventajas: potencial para una mala solución y gran cantidad de tiempo.

Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados sienten mucho temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas o unas vacaciones breves pueden facilitar la adaptación. La desventaja es que requiere tiempo, resulta cara y su aplicación no garantiza el éxito.

Negociación: Es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Quizá se requiera la negociación como táctica cuando la resistencia viene de una fuente poderosa. Es imposible pasar por alto lo elevado de sus costos potenciales. También da lugar a chantajes por parte de otras personas en posiciones de poder.

Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a los intentos encubiertos por influir en otros. El distorsionar los hechos, el callarse la información negativa y el dar origen a rumores falsos para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de manipulación. La cooptación es una forma de manipulación con participación. Busca “comprar” a los líderes de un grupo de resistencia, concediéndoles un papel fundamental en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder para lograr su respaldo. La táctica puede resultar contraproducente si las personas se dan cuenta de que se las está utilizando o engañando. Si lo descubre, la credibilidad del agente de cambio puede quedar en cero.

Coacción: la última de las tácticas de la lista es la coacción, el dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten. Las ventajas y desventajas son similares a las de manipulación y cooptación.

3.5 Facilitadores en los procesos de cambio.

Los facilitadores del cambio serán aquellas personas que con las aptitudes, actitudes y poder e influencia dentro de la organización, trabajarán para promover el cambio.

Su tarea fundamental consistirá en ayudar a las personas y a los equipos a reconvertirse gradualmente hacia la situación de cambio deseada, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades con arreglo a la nueva situación y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas. De esta manera creará y desarrollará lo que Jorge Fernández Belda¹⁴ llama las “tres comunidades

¹⁴ Fernandez Belda, J. 2006, La Creación de Facilitadores de cambio organizacional., Bs as. Disponible en: www.gestiopolis.com

fundacionales” de toda situación de cambio: Comunidades de Compromiso, Comunidades de Conocimiento y Comunidades de Integración o Trabajo en Equipo.

El Facilitador será, entonces, quien acompañe a las personas a recorrer la transición por un camino con tres “detenciones obligadas”: Aprendizaje, Superación y Alineamiento, en el menor tiempo y con el menor costo posible (tanto emocional como económico).

Asimismo, deberá asumir las siguientes responsabilidades:

- aconsejar, a nivel individual, a través del ejercicio de un efectivo coaching.
- Comunicar en distintas direcciones.
- Relevar necesidades, problemas y éxitos.
- Co-ayudar a la toma de decisiones de la Dirección.
- Generar espacios de participación e integración.
- Aportar inputs para la medición y evaluación de la marcha del proceso de cambio, y el impacto que éste genera.

Naturalmente, también la función deberá incluir ciertos requisitos tendientes a su efectividad:

- Recibir apoyo y respaldo de la Alta Dirección y el Área de Recursos Humanos.
- Interactuar constantemente con la Dirección y el resto de los Facilitadores del cambio seleccionado.
- Disponer de tiempo.
- Tener un impacto en su evaluación personal de desempeño.
- Internalizar y aceptar su rol.

3.6 Las competencias requeridas.

En base a la “historia” de las situaciones de cambio organizacional y considerando las características particulares de alcance y profundidad de dichos procesos de cambio, el tipo de negocio de la organización, los objetivos, la cultura, la misión y los valores de cada empresa, el conjunto de competencias “genéricas” con que todo facilitador de procesos de esta naturaleza debería contar sería:

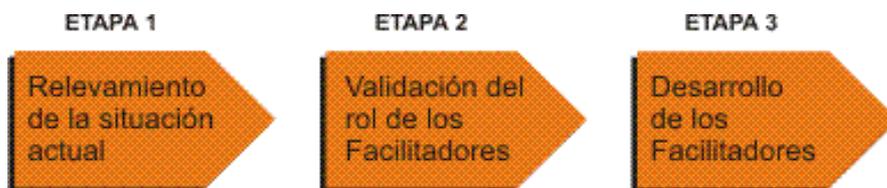
- Liderazgo: Habilidad para crear y compartir propósitos, visión y dirección hacia el equipo, generando entendimiento acerca de las razones del cambio y creando un gradual compromiso.
- Pensamiento y visión estratégica del negocio: Habilidad para pensar y planificar, alineando acciones actuales con futuras estrategias de cambio.
- Capacidad de generar el desarrollo de las personas: Constante compromiso y dedicación al aprendizaje de las personas, a través de prácticas como coaching, mentoring, y generación de oportunidades de aprendizaje.
- Colaboración y actitud para el trabajo en equipo: Habilidad para interactuar con personas y grupos tanto internos como externos a la organización.
- Innovación para la resolución de problemas inherentes a la situación de cambio: Habilidad para buscar alternativas creativas de solución y de potenciar la innovación propia y la de las personas involucradas en la situación de cambio.
- Identificación de posibles “sucesores” en el rol de Facilitador: Habilidad para

diagnosticar y capacitar personas con perfiles acordes al rol, como medio para formar “masa crítica” de cambio.

3.7 La creación del rol del Facilitador.

Para la creación y desarrollo del rol del Facilitador, será necesaria la implementación de una serie de intervenciones muy concretas, en función de sus objetivos, alcance e impacto, que se resume en tres etapas:

Gráfico N° 11: Etapas de la creación y desarrollo del rol del Facilitador



Fuente: Fernandez Belda, J. 2006, La Creación de Facilitadores de cambio organizacional., Bs as. Disponible en: www.gestiopolis.com

Etapa 1: Relevamiento de la situación actual

Sus principales objetivos serán:

- Compilar información sobre la situación actual de la organización (grado de predisposición al cambio, marcha del proceso, dificultades, oportunidades, logros, etc.).
- Definir/validar el rol que desempeñará el Área de Recursos Humanos como “socio” de la gestión de los Facilitadores.
- Entender la percepción que las áreas y personas directamente involucradas poseen de la situación actual, e identificar principales brechas entre el estado actual y lo que se pretende de dichas áreas/personas en el futuro inmediato.

Etapa 2: Validación del rol de los Facilitadores.

Deberá plantear como objetivos:

- Convalidar la misión, los objetivos, atributos y responsabilidades del rol de los facilitadores.
- Unificar los mensajes para los facilitadores y lo que ellos deberán transmitir.
- Definir las competencias requeridas para el desempeño del rol, y diseñar una herramienta de medición del desempeño de los Facilitadores, en función con esas competencias.

Etapa 3: Desarrollo de los Facilitadores.

La formación de los futuros Facilitadores debiera estar sustentada sobre tres objetivos:

- Compartir un esquema conceptual del proceso de cambio organizacional e individual.
- Analizar las etapas de un proceso de cambio y su impacto en el desempeño y la

- motivación de las personas.
- Consensuar y comprender su función como Facilitadores en el actual contexto de su sector empresa.

La figura del facilitador como decodificador de estrategias y como guía para su implementación, se torna indispensable para forjar cambios exitosos y perdurables, basados en el compromiso, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo: tres componentes indispensables y a su vez indivisibles, para transitar de una manera relativamente armónica y medianamente previsible el ya de por sí dramático período de transición.

Exige, sin embargo, la existencia de una fuerte y estratégica asociación “Alta Dirección - Área de Recursos Humanos”, cuya misión debiera estar orientada a transmitir y experimentar los valores corporativos, a fin de convertirlos en principios de acción de la organización; y a fijar las normas, las conductas, los comportamientos y las habilidades requeridas para la nueva situación.

La facilitación de procesos de cambio organizacional va mucho más allá de la entrega de un manual, de ir a un curso de capacitación, de incorporar tecnologías o reducir estructuras. Estas acciones constituyen intervenciones necesarias (y en muchos casos justificadas), pero no son el cambio en sí mismo. En todo caso, representan la parte visible de un proceso en el que intervienen personas.

3.8 El rol del líder en el proceso de cambio.

Por cuanto el cambio no sólo es necesario y deseable, sino también inevitable, se necesita que alguien dentro de la organización asuma el rol de agente de cambio. Dicho rol es crucial para el éxito y la supervivencia de la organización, y no desempeñarlo apropiadamente puede llevar a la creación de una “zona de confort” que permita que nuestros clientes sean atacados con nuevas y novedosas propuestas de servicio por parte de nuestra competencia. Un riesgo de tal magnitud reclama que haya agentes del cambio que ayuden y motiven a la gente a salir de sus zonas de confort. ¿Quiénes? Por supuesto, los líderes de la organización.

Un muy importante elemento para promover el cambio institucional es la habilidad del líder de motivar e inspirar. Esto no es solamente un asunto de tener la autoridad para acometer los cambios, una dirección clara, o una estrategia definida para el proceso. También requiere de la habilidad para motivar e inspirar a otros en la cruzada hacia el cambio. Aunque es verdad que *las estructuras burocráticas no cambian si sus líderes no cambian*, también es verdad que el líder solo no puede lograr la transformación en una estructura.

Una gran parte de la habilidad inspiracional del líder descansa en su firme compromiso hacia el proceso de cambio. Ese compromiso debe ser evidente en cada momento del liderazgo, sea con palabras, acciones, o decisiones. También debe transferir la autoridad a aquellos que han aceptado el reto de afrontar los riesgos involucrados en el proceso de cambio.

La clave de la efectividad para inspirar el cambio radica en ser sincero. La autenticidad y la sinceridad son cruciales para motivar a otros para abrazar la nueva cultura de excelencia en el servicio.

Otra condición muy importante es definir claramente las prioridades. Si se ha determinado que la primera prioridad es desarrollar una cultura de excelencia en el servicio, entonces esa decisión debe ser respaldada con acciones.

Cada líder lleva adelante su propio estilo de liderazgo y existen tantos estilos como líderes. Pero lo importante es tomar conciencia de la necesidad de adoptar nuevos paradigmas en los estilos de liderazgo. No existe un solo “estilo correcto”, sino que en una situación determinada un estilo puede ser correcto, pero otro tipo de situación en la misma empresa puede exigir un estilo diferente.

El estilo *autoritario* es aquel que se ajusta a una burocracia con una línea de mando clara, en la que la transformación de la organización comienza con un acto de autoridad y fuerza de parte del líder. Mediante mensajes comunicados directamente a los empleados de la compañía y no a través de las líneas de mando tradicionales, el líder transmite su mensaje: “Es hora de cambiar”; “Nuestra misión es la siguiente...”; etc.

El líder debe demostrar, al mismo tiempo, que la participación de los empleados a todos los niveles no sólo es importante, sino necesaria y fundamental; que los grupos deben compartir los problemas y encontrar soluciones como equipo; que los gerentes y supervisores deben transformarse en facilitadores de sus grupos para lograr la visión de la empresa. El líder tiene que ser *el ejemplo* de este nuevo estilo.

La estructura burocrática necesita ser debilitada para mostrar a la gente las características del nuevo modelo al que se aspira. Si el líder no logra desestabilizar la burocracia demostrando que no puede detener el cambio, entonces carecerá de la credibilidad necesaria para mover la gente en la base de la pirámide. Los empleados han sido testigos de cómo la burocracia ha vencido en otras oportunidades de cambio. Por ello es que es importante lograr credibilidad en las fases iniciales del proceso.

3.9 Las metas del líder.

Hay tres metas principales en las que el líder debe concentrar sus esfuerzos para lograr cambios en su organización. Estas son:

La Cultura: la primera y más importante meta es la cultura organizacional. El Líder debe comprender la cultura que prevalece en la organización para alcanzar el éxito en ella. La cultura comprende todas las creencias, los estilos y las costumbres que prevalecen en la organización.

La importancia de comprender bien la cultura organizacional radica en conocer el impacto psicológico que los cambios tendrán en el comportamiento de los individuos en la organización. El lenguaje y la forma de transmitir el mensaje de cambio deben facilitar el proceso en lugar de crear confusión, dudas o rechazo.

El líder necesita cuidar del desarrollo de un Mapa Cultural de la organización. El “Mapa” es una expresión gráfica de aquellas creencias, estilos y costumbres que prevalecen en la organización. Es una descripción dinámica del desarrollo de la

cultura de la organización a través del tiempo. Tanto su inicio como los mitos que mantiene son elementos importantes en la configuración del “mapa”.

El proceso de cambio necesita apoyarse en los principios y experiencias en la historia de la organización que conecten el presente con el pasado. Aquellas que se consideran costumbres organizacionales buenas o correctas deberían reforzarse, mientras que aquellas no deseables deben aislarse para ser confrontados o sustituidos.

La Tecnología: también jugará un papel de gran importancia y es otro aspecto crucial en el cual el líder debe enfocarse. Este es el aspecto que representa el mayor riesgo de obsolescencia para la organización, ya que la empresa puede perder algunas de sus ventajas competitivas si sus competidores adquieren tecnología que les permita operar a un costo menor u ofrecer ventajas adicionales a sus clientes. No importa cuán eficiente el manejo de la tecnología sea en la actualidad, cualquier cambio tecnológico no anticipado puede poner en peligro la competitividad de la empresa.

Los procesos: una contribución importante de la reingeniería es ayudar a las organizaciones a enfocarse en los procesos. La burocracia se enfoca en las transacciones, mientras que el trabajo en equipo está enfocado a los procesos. Al usar el concepto de diseño de procesos, el líder podrá quebrar las barreras departamentales, liberar la tecnología y fortalecer la cultura de excelencia en el servicio.

Si el líder se concentra en estos tres elementos, cultura, tecnología y procesos, estará cubriendo los aspectos principales de la organización. Sus esfuerzos en unas áreas reforzarán otras, desestabilizando completamente la estructura burocrática y creando la nueva organización.

En definitiva, el advenimiento de un nuevo paradigma organizacional impone una nueva forma de pensar y una conducta alineada con las exigencias innovadoras del proceso, el nuevo estilo de gerencia, y la implementación de sistemas de apoyo que permitan a la organización moverse hacia adelante, manteniéndola enfocada en un proceso sostenido de aprendizaje y de cambio.

3.10 Coaching.

Sabiendo que tanto las organizaciones como las personas llevamos dentro el primer obstáculo para la transformación, existen soluciones tan sencillas como es el caso del coaching¹⁵, que pueden ayudar a superar esas difíciles trabas del cambio.

Un proceso de coaching ayuda a las personas a pasar de una situación actual a otra deseada, generando una gran cantidad de alternativas de actuación, desafiando las creencias limitadoras, los obstáculos y las interpretaciones anquilosadas. Esta transformación es una necesidad que puede ser acogida con el mayor entusiasmo o con la máxima resistencia.

¹⁵«entrenar» es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Disponible en: es.wikipedia.org.

Según Vivian Launer¹⁶, autora del libro “Coaching, un camino hacia el éxito”, esta herramienta sirve para aquellas personas, equipos, empresas, organizaciones o grupos sociales que sean conscientes de que necesitan ayuda en alguna de las siguientes áreas:

- Desarrollo de una competencia profesional.
- Mejora de las relaciones interpersonales.
- Resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Personas que son promocionadas o lo serán en breve.
- Para facilitar relevos generacionales en empresas.
- Mejora del autocontrol directivo.
- Desarrollo de su liderazgo.
- Mejora de la gestión del rendimiento de su equipo.
- Mejora de su propia motivación.

En los cambios por los que vamos pasando durante nuestra vida, hay un sentimiento de “seguir siendo uno mismo”, y tenemos la paradoja de que para seguir siendo debemos estar dispuestos a transformarnos. Puesto que se trata de una necesidad ineludible, será mejor acometer esa transformación con un espíritu positivo y sentirnos siempre en disposición de “dar el salto”. No basta con el aprendizaje técnico o específico, tenemos que desarrollar nuevas actitudes, y formas de ser que nos permitan movernos con agilidad, eficiencia y bienestar en una realidad siempre cambiante y siempre nueva.

El cambio en nuestra propia biografía ha sido ineludible. Todos hemos pasado forzosamente por múltiples transformaciones: cambios de colegio, de estudios, de amigos, de responsabilidades, de status, de trabajo. Nos casamos y nos divorciamos; aparecen nuevas relaciones en tanto que otras desaparecen, y en algún momento hemos sido conscientes de estos cambios. Sin embargo, somos incapaces de fijar exactamente en qué momento conseguimos cambiar, ni qué fue lo que hicimos para adaptarnos, con lo cual la génesis del cambio es un enigma.

Este cúmulo de reacciones, percepciones y sensaciones no constituye en lo absoluto un fenómeno nuevo, propio de los tiempos actuales. Pero es cierto que el cambio se ha acelerado en los últimos veinte años, tanto a nivel tecnológico como en lo económico y social, obligando a las personas, compañías y organizaciones a dar un esfuerzo adicional en cuanto a su capacidad, voluntad y preparación para la transformación.

El coaching ayuda a encontrar el camino, a eliminar obstáculos y a sacar el mejor partido a las capacidades de los actores del cambio. Su aplicación, siempre a la medida, requiere inventiva, perspicacia, análisis e intuición. Ayuda a descubrir el potencial de cada uno para maximizar el rendimiento. Facilita el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar los objetivos coherentes y cambios en profundidad.

El coaching nos enseña a ver al cambio como una oportunidad de transformarse positivamente, venciendo los miedos con los que todos convivimos.

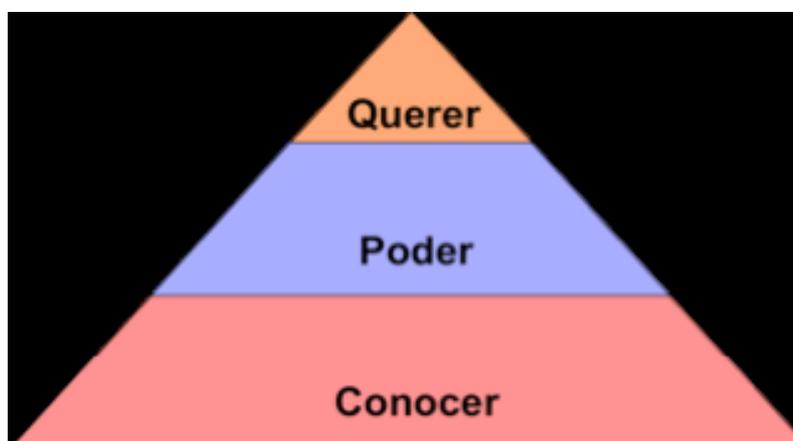
¹⁶ Viviane Launer, 2012, Coaching: un camino hacia el éxito, Buenos Aires: Editorial: Pirámide.

Es un proceso de aprendizaje interactivo y de acompañamiento para una persona en su proceso de cumplimiento de metas. También faculta la capacidad de elección de la persona en la medida que incrementa el nivel de conciencia acerca de su potencial, de sus creencias limitantes, de sus valores y de sus estados emocionales, con lo cual maximiza su desempeño.

Dentro de la actividad del coaching el *coach* es una pieza estratégica, su papel consiste en ayudar al coachee (el discípulo) a aprender a manejar la incertidumbre, a establecer metas y planes de acción, y a superar creencias y hábitos mentales que inhiben su mejor desempeño. El coachee puede cambiar lo que desee cambiar y se puede dirigir en la dirección que quiera tomar, convirtiéndose en lo que quiere ser. Así, el coaching acelera el desarrollo del individuo, en base a sus necesidades. Se crea un traje a su medida, que se apoya en las fortalezas de la persona para transportarlo hacia el umbral de su zona de reto. El coaching es utilizado con éxito desde hace más de una década por las empresas mejor administradas del mundo. Ser coach es una profesión en evolución constante que en Latinoamérica está avanzando a un ritmo acelerado, por lo que cada vez se arraiga con más fuerza en nuestras organizaciones, siempre con el imperativo de comprobar el valor que el método aporta a sus clientes.

3.11 Promover el cambio - Una estructura para facilitar procesos de cambio

Gráfico N° 12: Motivos que facilitan el cambio.



Fuente: Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, Cambio Organizacional, México DF: Ed. Villalón.

Además de las actitudes negativas al cambio hay sentimientos positivos que permiten estimular el cambio:

- Entusiasmo por un mejor futuro.
- Liberación de los problemas del viejo orden.
- Expectativas de crecimiento o consolidación personal.

De todas las estrategias puntuales que podrían utilizarse para facilitar el cambio, el proceso básico que debe tenerse en cuenta deberá contar con 6 acciones clave:

1. Comunicar la necesidad de cambio.
2. Obtener una visión compartida.
3. Generar el compromiso de los líderes.
4. Facilitar la participación del personal.
5. Pensar sobre la organización en forma integrada.
6. Medir el Performance.

Gráfico N° 13: Resultados de la falta de alguno de estos 6 elementos estructurales.

Necesidad del cambio	Visión compartida	Compromiso de los líderes	Participación del personal	Cambios integrados	Medición del performance	Cambio duradero
■	✓	✓	✓	✓	✓	No hay Acción
✓	■	✓	✓	✓	✓	No hay Dirección
✓	✓	■	✓	✓	✓	No hay Role Models
✓	✓	✓	■	✓	✓	No hay Ownership
✓	✓	✓	✓	■	✓	No hay Integración
✓	✓	✓	✓	✓	■	No hay Resultados
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Cambio Duradero

Fuente: Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, Cambio Organizacional, México DF: Ed. Villalón.

La *visión*, el *compromiso de los líderes* y la *participación del personal* deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos serán los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

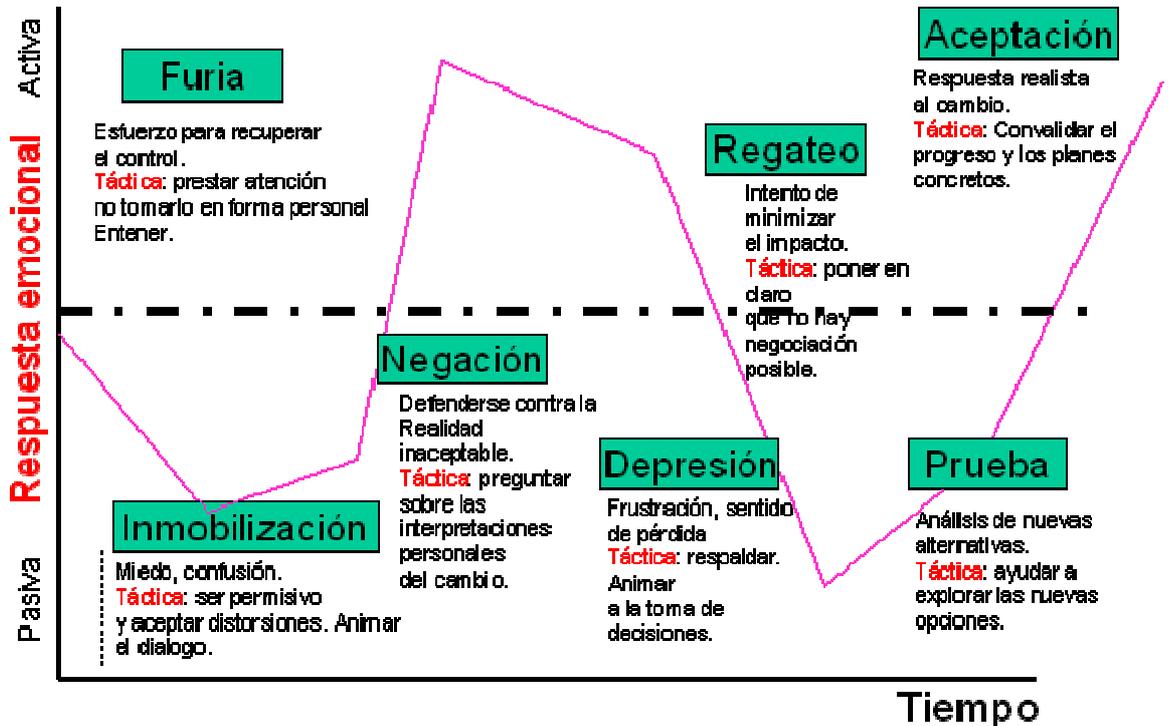
Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

La *necesidad de cambio*, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio es un componente vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

Las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente observamos ante percepciones negativas el cambio.

El cuadro muestra un ejemplo de patrón de conducta. Un perfil de respuesta emocional ante percepciones negativas, que va variando según las circunstancias.

Gráfico N° 14: Un perfil de respuesta emocional.



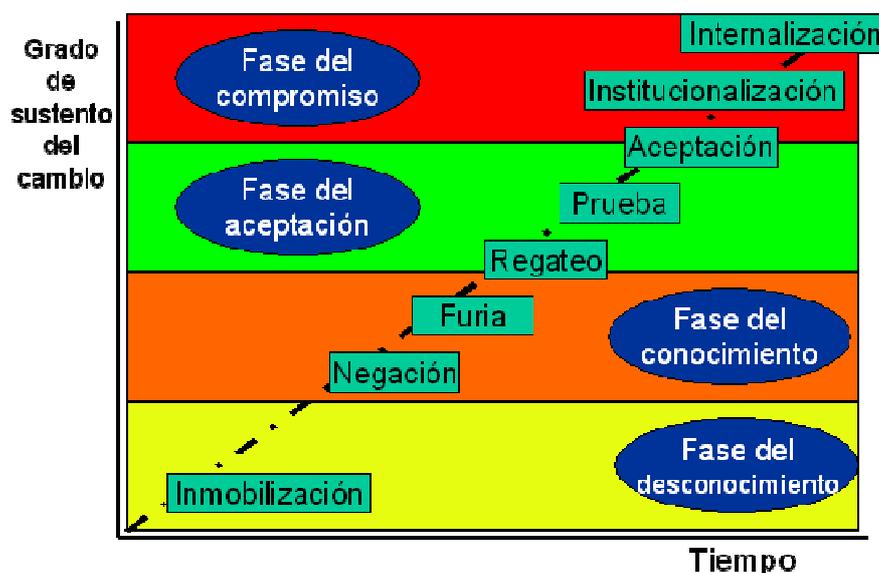
Fuente: Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, Cambio Organizacional, México DF: Ed. Villalón.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Las respuestas emocionales van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

Gráfico N° 15: Etapas organizacionales y reacciones emocionales ante el cambio.



Fuente: Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, Cambio Organizacional, México DF: Ed. Villalón.

Esta fase incluye la institucionalización, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación e internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización.

3.12 Mejores prácticas del proceso de cambio.

Práctica N° 1. Evaluar la disposición al cambio de la organización.

Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que debemos mencionar fundamentalmente las encuestas de diagnóstico (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

Otra herramienta útil es el denominado "Change board", que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas claves en el proceso y en la organización, en relación con las actitudes que el cambio requiere de ellos.

Finalmente, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

Práctica N° 2. Articular una clara visión del cambio.

Se realiza en base a ejercicios de Visioning (visualización), talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de newsletters, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas.

Práctica N° 3. Construir una arquitectura de cambio apropiada.

Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el "MAO" Modelo de Análisis Organizacional.

Práctica N° 4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples.

Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario. Si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores "ciegos". Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente. Si no se crean mecanismos de evaluación y feedback, se desconoce si el mensaje fue recibido y el líder no tiene referencias concretas para actuar.

Práctica N° 5. Crear capacidad de liderazgo y apoyo.

Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de coaching y mentoring es efectiva.

Práctica N° 6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.

Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.

Por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

Práctica N° 7. Generar capacidades de cambio individual y por equipos de trabajo.

Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea excusa se realizan actividades de formación de equipos (team building). Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas.

Práctica N° 8. Articular los sistemas de performance management.

El Performance Management, incluye el área organizacional y también el área personal.

En el ámbito *organizacional*, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio. Complementariamente, en la faz *personal* se trabaja en

sistemas de evaluación (pueden orientarse a performance y/o competencias), que pueden seguir rutinas tradicionales o inclusive ser del tipo feedback.

3.13 Errores en el proceso de cambio.

Existen varios errores a la hora de gestionar los procesos de cambio, cada uno con diferentes características de acuerdo a su entorno y situación particular. Sin embargo, en forma general, podemos tipificar los siguientes:

Pensar a la organización como superadora invencible: en el sentido de ser poderosos sólo por contar con muchos recursos, tener una historia pasada llena de éxitos.

No lograr una unión suficientemente poderosa: con frecuencia se inician procesos de cambio sin contar con suficientes aliados de alto nivel dentro de la organización. El cambio tiene siempre una dimensión política muy importante que requiere disponer de una base de apoyo suficientemente poderosa desde el principio.

Subestimar el proceso de la visión: iniciar un proceso de cambio con una visión muy poco definida de lo que se quiere lograr, hace casi imposible orientar y coordinar los esfuerzos de cambio y reduce las posibilidades de mantener una base de apoyo fuerte hacia el proceso.

Comunicación deficiente: hay quienes consideran que no es necesario comunicar la visión del cambio a la organización. La experiencia demuestra que si la gente no entiende qué es lo que se quiere lograr y es convencida de ello, las posibilidades de lograr una participación masiva eficaz en el proceso de cambio son muy bajas.

Permitir obstáculos que bloqueen la visión del cambio: a lo largo del camino del cambio se presentan obstáculos que limitan la marcha del proceso. Si esos obstáculos no son enfrentados, el proceso de cambio será bloqueado y no logrará el éxito.

No crear cambios a corto plazo: existe un problema de liquidez política dentro de los procesos de cambio. Aunque las metas principales sean a largo plazo, es indispensable obtener resultados a corto plazo con el fin de mantener el apoyo al proceso, probar las hipótesis sobre las que se sustenta el cambio y debilitar las posibles oposiciones.

Declarar victoria muy pronto: la “fatiga del proceso” es una amenaza constante que tiende a crear el deseo de acabar pronto y comenzar a disfrutar de los beneficios que se han logrado hasta ese momento. Con frecuencia se canta victoria antes de tiempo y la tarea queda inconclusa.

Descuidar el anclaje de cambios en la cultura organizacional: si no se logran modificaciones culturales profundas, el proceso de cambio puede dar marcha atrás cuando finalice la implantación de las reformas. La cultura organizacional tiene una gran capacidad de reinstalarse en su estadio anterior si no ha sido modificada sólidamente en el proceso de cambio.

Habiendo visto los obstáculos y facilitadores al cambio en nuestro próximo capítulo desarrollaremos las competencias personales y grupales necesarias para enfrentar el cambio en forma exitosa.

CAPÍTULO IV.

COMPETENCIAS PERSONALES Y GESTIÓN PERSONAL DEL CAMBIO.

En este capítulo analizaremos los fundamentos de las competencias necesarias para afrontar los cambios y la importancia de la flexibilidad y la creatividad en el proceso de cambio.

4.1 Competencias personales y grupales para un contexto de cambio.

En los últimos tiempos, el ritmo que plantean los cambios se ha acelerado muchísimo y todos tenemos que encontrar la manera de hacer frente de manera creativa a este hecho de la vida moderna. Los líderes, en particular, deben afrontarlo y gestionar el cambio de una manera constructiva. Pero también todas aquellas personas que quieran tener éxito en su carrera, en sus relaciones, en su vida deben aprender a ver y gestionar el cambio de la forma exitosa en que lo hacen los "líderes del cambio".

Estos líderes son adaptables y creativos, en respuesta a los cambios, en tres aspectos fundamentales:

1. Son personas que responden bien al cambio y tienen un alto '*umbral de la ambigüedad*'. El cambio es inherentemente ambiguo, y los que le hacen frente de manera creativa tendrán una alta tolerancia a la incertidumbre y sus matices que los ayudará a sobrellevarlo de mejor forma.

2. Los gerentes del cambio hábiles tienen un '*monólogo interior*' constructivo. Ellos se ven como intrínsecamente poderosos y con la capacidad de controlar los elementos de la situación en la que se encuentran. Algunas circunstancias no se puede cambiar, pero la manera en que respondemos a ellas es siempre una elección y siempre tenemos una esfera de influencia, por pequeña que sea. Si nos centramos en esta esfera de influencia, sin gastar energía lamentándonos por las cosas que se encuentran fuera de ella, el círculo se expandirá progresivamente y nos dará cada vez un mayor control. Siempre existen soluciones a los problemas, y el "monólogo interior" debe reflejar el deseo de encontrar esas soluciones y la certeza de que pueden aplicarse con éxito.

3. Los que manejan bien el cambio tendrán un '*depósito de energía emocional, física y mental*' que podrán utilizar cuando las cosas se ponen difíciles.

Las aptitudes anteriores para hacer frente al cambio tienden a ser innatas, y algunas personas pueden tener una mayor capacidad que otras para una o más de ellas. Sin embargo, también pueden ser aprendidas.

4.2 Siete consejos para mejorar las habilidades en la gestión personal del cambio.

1. Dedique tiempo a reflexionar sobre sus valores fundamentales y su propia misión en la vida. Un sentido de propósito es esencial para el éxito y la eficacia, y los que no tienen una idea clara de lo que están haciendo y por qué lo están haciendo no tienen la base para seguir adelante través del proceso de cambio.

2. Sea persistente. El éxito suele tener más que ver con la *tenacidad* que con el genio. La persistencia es sólo posible cuando se han aclarado sus valores y se es capaz de construir sobre la base del propósito. La gente exitosa sigue adelante en los tiempos de cambio, buscando nuevas y creativas formas para lograr un resultado positivo.

3. Sea flexible y creativo. La persistencia no significa abrirse paso a la fuerza. Si usted no puede lograr el éxito de una manera, pruebe de otra, y luego de otra. Siga buscando soluciones cada vez más creativas y respuestas innovadoras a los problemas.

4. Piense 'fuera de la caja'. Vea las cosas en un sentido amplio y no se limite a su propia área de "experiencia". Trate de ver los vínculos entre elementos aparentemente separados y distintos en su vida y su experiencia.

5. Acepte la incertidumbre y sea optimista. La vida es inherentemente incierta, así que no desperdicie su energía tratando de predecir el futuro. De todos los resultados posibles, concéntrese en el más positivo. Si responde bien al cambio y trabaja al máximo de su capacidad, un buen resultado es tan probable como cualquier otro. No desperdicie su energía siendo negativo.

6. Manténgase en forma y saludable. Coma bien, duerma lo suficiente y haga ejercicios regularmente. La meditación puede ayudar también. Esto mantendrá sus niveles de energía y le permitirá seguir adelante en tiempos difíciles. No cuidarse física, mental y espiritualmente es una mala elección.

7. Ver el panorama general. El cambio es inevitable, pero si usted tiene siempre en cuenta el panorama general, el cambio no será tan desorientador y usted podrá mantener la perspectiva en todo momento.

A continuación, transcribo un trabajo de Josep Burcet ¹⁷, llamado "Gestión del cambio personal":

4.3 Gestión del cambio personal.

No se puede gestionar bien el cambio en las organizaciones si no se realiza, al mismo tiempo, una buena gestión de la propia transformación personal.

La "gestión del cambio" ha surgido como disciplina diferenciada, en gran parte,

¹⁷ Josep Burcet © 2005, 2008, 2011, Gestión del cambio personal, disponible en: www.burcet.net.

a consecuencia de los fracasos registrados en muchas organizaciones, durante los últimos 30 años, al intentar adaptarse a nuevas circunstancias o cuando trataron de asimilar las nuevas tecnologías o de recomponerse después de reestructuraciones, fusiones o absorciones. Este nuevo cuerpo de conocimiento se ha empezado a desarrollar durante los años 90 y ahora, en el curso de la presente década, se encuentra en fase de consolidación, diseminación y adopción.

Pero el cambio no sólo afecta a las organizaciones sino también a cada una de las personas consideradas individualmente. Las organizaciones están formadas por individuos y no se puede esperar que con acciones de estrategia organizacional se logre aumentar la flexibilidad, si los individuos que la integran no logran aumentar substancialmente su capacidad de cambio, al mismo tiempo.

A continuación se representan distintas etapas como una serie de plataformas que van desde la más baja, donde la conciencia del cambio es muy tenue, hasta la más alta en la que los cambios se realizan con gran energía, convicción y pericia.

Una misma persona suele actuar la mayor parte de las veces desde una de esas plataformas pero en determinados temas o momentos puede actuar desde otra plataforma adyacente, sea la inmediatamente superior o la inmediatamente inferior.

También es posible que esa persona, a lo largo de su vida, se desplace hacia arriba o hacia abajo en esta escala. Si logra ir aumentando su capacidad de cambio se irá desplazando hacia las plataformas superiores. Pero si, con el paso del tiempo, se hace cada vez más rígida, frágil o huidiza frente a los cambios, irá descendiendo hasta las posiciones más bajas.

Gráfico N° 16: Plataformas de relación con el cambio.



Fuente: Josep Burcet © 2005, 2008, 2011, Gestión del cambio personal, disponible en: www.burcet.net.

4.3.1 Formas de reacción individual frente a los cambios.

La reacción individual frente a los cambios puede adoptar distintas formas, susceptibles de ser descritas como etapas de un proceso de maduración.

La diferencia que se aprecia entre esas etapas depende de:

- a. El grado de conciencia que se tiene de los cambios en curso,
- b. El marco conceptual que se usa para percibir y entender la mecánica interna del cambio,

- c. La destreza emocional para afrontar las emociones producidas por el cambio,
- d. La percepción de la posibilidad de modificarse intencionadamente a sí mismo,
- e. El desarrollo de la capacidad para llevar a cabo esa transformación personal.

4.3.1.1 Plataforma 1: Conciencia confusa de la existencia del cambio personal.

En la primera plataforma hay una fuerte predisposición a creer que nada cambia y se desea que todo permanezca igual, en la medida de lo posible.

A lo sumo, y como mucho, se está dispuesto a admitir que hay algunos procesos cíclicos, que siempre vuelven a empezar por el mismo sitio que la vez anterior o de una manera similar.

Cuando acontece un cambio radical, algo realmente nuevo que resulta imposible ignorar o desandar, las ideas de siempre no sirven de gran cosa para encontrar un sentido a lo que acontece. De esta manera no se acaba de entender bien lo que pasa y se asume como una fatalidad, como algo incomprensible contra lo que nada puede hacerse.

Lo más característico de esta primera plataforma es que, en la medida de lo posible, el cambio se niega, se ignora o se asume pasivamente y se sufre como una calamidad.

El comportamiento está muy ritualizado y se considera que las fórmulas de actuación de eficacia probada en el pasado deben repetirse una y otra vez de la misma manera, sin que importe que las circunstancias ya no sean las mismas que antes. En consecuencia, en esta plataforma, la destreza para afrontar cambios es **muy baja**.

- a) Grado de percepción de los cambios que se hallan en curso.  Muy Bajo.
- b) Nivel de conocimiento sobre la mecánica de los procesos de cambio.  Muy Bajo.
- c) Destreza emocional para manejar las emociones producidas por el cambio.  Muy Bajo.
- d) Percepción de la necesidad de modificarse a uno mismo.  Muy Bajo.
- e) Capacidad para llevar a cabo esas modificaciones  Muy Bajo.

4.3.1.2 Plataforma 2: Intentos de evitar cualquier tipo de cambios.

Gráfico Nº 17: Plataforma 2.



Fuente: Josep Burcet © 2005, 2008, 2011, Gestión del cambio personal, disponible en: www.burcet.net.

En la segunda plataforma, se adquiere algo más de conciencia sobre los cambios que se hallan en curso, pero en la medida de lo posible, lo que se intenta fundamentalmente es evitarlos. Si resultara imposible, algunos intentarán adaptarse y acomodarse a la nueva situación pero lo harán sin demasiada pericia y su respuesta será, sobre todo, defensiva y acomodaticia.

Con todo, se produce ahora una inflexión importante respecto a las etapas anteriores. Más allá de la mera resistencia o la negación, se empieza ahora a sentir la necesidad de saber si se puede influir sobre algunos de esos cambios y cómo debería procederse para lograrlo.

Hay por tanto tres novedades importantes en la tercera plataforma:

- Se empiezan a reconocer y a aceptar algunos cambios.
- Se empieza a renunciar a comportamientos de resistencia y se empieza a experimentar la necesidad de encauzar y de aprender a manejar algunos resortes de la transformación.
- Llegar hasta aquí supone haber dado un paso cualitativo importante.

En la tercera plataforma, en ocasiones, el cambio puede incluso buscarse activamente pero aun cuando haya cambios que se desean y se promueven activamente, no se ha extinguido todavía un anhelo fraguado en las etapas anteriores. El objetivo a largo plazo todavía tiene que ver con la construcción de una estabilidad. Esos cambios que se buscan y se emprenden son un medio con el que se espera alcanzar una posición final de estabilidad. El propósito último es la construcción de un nicho vital en el que anidar para ponerse a salvo de los avatares de otros cambios e inclemencias ulteriores. Se espera que, una vez alcanzada la meta de un "retiro" estable, se podrá aflojar el esfuerzo porque, a partir de aquel momento, se espera que solo serán necesarias algunas tareas de contención y mantenimiento. El final de este proyecto de vida, es todavía la llegada a una posición de resistencia y de defensa. El cambio se admite provisionalmente, pero la mirada continúa puesta en un horizonte de estabilidad que todavía es a donde se quiere llegar y en donde anhela permanecer. Aunque persiste el residuo de las etapas anteriores, en esta plataforma aparecen los primeros intentos de dar forma al cambio y de controlar mejor sus consecuencias, así como las emociones que despierta.

Si la estrategia anterior de resistencia tenía por objeto evitar esas emociones, ahora ya no se rehúyen tanto y uno se dispone a resolver cómo las vive, las afronta y las controla.

- a) Grado de percepción de los cambios que se hallan en curso. **5**  Medio.
- b) Nivel de conocimiento sobre la mecánica de los procesos de cambio. **4**  Bajo.
- c) Destreza emocional para manejar las emociones producidas por el cambio. **3**  Bajo.
- d) Percepción de la necesidad de modificarse a uno mismo. **2**  Muy bajo
- e) Capacidad para llevar a cabo esas modificaciones. **1**  Muy bajo

4.3.1.4 Plataforma 4: Hacia el aprendizaje de nuevas maneras de vivir el cambio.

Gráfico N° 19: Plataforma 4.



Fuente: Josep Burcet © 2005, 2008, 2011, Gestión del cambio personal, disponible en: www.burcet.net.

A partir del momento en que los cambios se admiten o se empiezan a buscar activamente, muy pronto se pone de manifiesto la dificultad de ser eficaz cuando uno se ve arrastrado por sus turbulencias. Hay todavía en esta plataforma una fuerte inclinación a re-utilizar recetas ya conocidas. De esta forma, se usan una y otra vez las mismas formas de pensar, los mismos marcos institucionalizados y las mismas pautas de respuesta emocional que parecen haber funcionado razonablemente bien en el pasado, cuando la intensidad del cambio era mucho menor y sus características eran otras.

En esta cuarta plataforma acontecen diversas inflexiones, el bagaje cultural deja de ser considerado como un recurso y empieza a ser visto como una obstáculo. Tan pronto como se lleva un cierto tiempo actuando desde la cuarta plataforma, se empieza a poner de manifiesto que, cuando los cambios arrecian de verdad, no sirve de mucho el equipaje de habilidades e ideas acumuladas a lo largo de la vida. Se descubre entonces que este bagaje es, a veces, insuficiente. En las plataformas anteriores, el bagaje cultural acumulado no sólo se consideraba suficiente, sino incluso como un acervo irrenunciable que debía mantenerse intacto y sin menoscabo. Por el contrario, en la cuarta plataforma, este bagaje no sólo se revela insuficiente, sino que, además y en ocasiones, parece actuar como un freno o un obstáculo. De todas formas, en este punto, el despliegue de nuevas maneras de pensar y de actuar resulta muy arduo y complicado por causa de la fuerza con la que las maneras anteriores se resisten a perder su hegemonía. Se abandona el ideal de estabilidad y se reemplaza por el ideal de la transformación.

Si en la tercera plataforma el objetivo final de los cambios era la construcción de una madriquera final de estabilidad, en la cuarta plataforma el objetivo a largo plazo apunta hacia una dirección completamente distinta. El destino final ya no se concibe como un retiro apacible colmado de equilibrio, como un nicho definitivo, en donde encontrar cobijo, estabilidad y protección. Lo que se empieza a vislumbrar ahora es el deseo de alimentar y sostener permanentemente un sutil estado de desequilibrio que permitirá mantener indefinidamente el proceso de la propia transformación. De esta manera, el anhelo de felicidad empieza a desligarse de la idea de un refugio plácido e inexpugnable y se plasma en otra imagen cuya apariencia se asemeja más bien a un camino serpenteante, siempre al borde del abismo, pero que conduce a regiones de cambios más intensos que son, al mismo tiempo, muy prometedores.

Esta es la otra inflexión importante que se gesta a medida que se abandona la cuarta plataforma y uno se asienta y se consolida en la quinta. Será allí donde la conciencia del ideal de la transformación acabará de fraguarse y adquirirá mayor contorno y más consistencia. Al abandonar el ideal de equilibrio y estabilidad y empezar a acariciar el ideal de la propia transformación, se necesita naturalmente modificar también la manera de pensar, de sentir y de manejar la propia integridad. De esta manera, cambian los conceptos últimos que se utilizan para preservar la continuidad de la existencia.

Entre la plataforma cuatro y la plataforma cinco se inicia también el despliegue de la conciencia acerca de los procesos de auto-organización. La creación de nueva realidad ya no se concibe como el cumplimiento de un plan cerrado y preestablecido, descrito de antemano detalladamente, sino como el resultado de un proceso

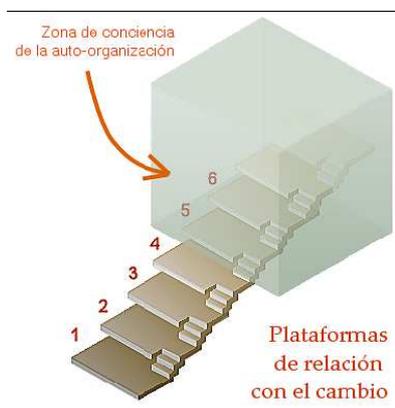
jalonado de encrucijadas, a veces imprevisibles y de resultado incierto. La aparición de este nuevo estado de conciencia tiene una importancia extrema a la hora de dilucidar, en última instancia, lo que es el cambio, en qué consiste y cual el su sentido. Ya no se piensa en el cambio como algo que va a producir un resultado totalmente predecible y conocido de antemano, de acuerdo con lo prescrito en una planificación muy detallada. Ahora se piensa más bien que se trata de un rosario de encrucijadas cuyas características y resultados últimos todavía no se conocen plenamente, lo cual es un atributo propio de los procesos de auto-organización.

Cuando el cambio se contempla como el resultado de un proceso de auto-organización, la previsibilidad cae y la incertidumbre crece exponencialmente. De todas las inflexiones que acontecen en las distintas plataformas, la *irrupción de la conciencia de los procesos de auto-organización* es probablemente una de las más cruciales porque modifica radicalmente las maneras pensar sobre la generación del futuro. Al introducirse y empezar a adquirir experiencia en el manejo de los procesos de auto-organización se comienza a desarrollar la capacidad para fluir, al tiempo que se reduce la vulnerabilidad frente al miedo y al temor.

A estas alturas, pronto se descubrirá que cuanto más se logra fluir, tanto mayor será la sensación de bienestar y felicidad.

- a) Grado de percepción de los cambios que se hallan en curso. **6** [Barra de 6 segmentos] Medio
- b) Nivel de conocimiento sobre la mecánica de los procesos de cambio. **5** [Barra de 5 segmentos] Medio
- c) Destreza emocional para manejar las emociones producidas por el cambio. **4** [Barra de 4 segmentos] Bajo
- d) Percepción de la necesidad de modificarse a uno mismo. **3** [Barra de 3 segmentos] Bajo
- e) Capacidad para llevar a cabo esas modificaciones. **2** [Barra de 2 segmentos] Muy bajo

Gráfico Nº 20: Plataforma 5.



Fuente: Josep Burcet © 2005, 2008, 2011, Gestión del cambio personal, disponible en: www.burcet.net.

4.3.1.5 Plataforma 5: Para poder seguir adelante hay que asumir que hay que dejar de ser lo que era.

En la plataforma 5, las adquisiciones más recientes empiezan a dar sus frutos, las partes más estimadas y eficaces del bagaje cultural se aprecian y se conservan, pero esto no impide que se abandonen para siempre otras partes, tal vez igualmente entrañables, pero que se consideran menos útiles o ligadas a estructuras que se desea abandonar. El pasado y la cultura heredada ya no se consideran como un todo monolítico que se acepta o se rechaza en bloque.

Los valores de la estabilidad también se abandonan y se reemplazan por los de la fluidez y la transformación. Aunque ya no se pretende la persistencia de lo mismo de siempre, se desea salvaguardar la continuidad. La identidad se modifica, pero durante el proceso nada se desconecta abruptamente del pasado más inmediato. Las ideas sobre la auto-organización se perfilan más y, sobre todo, empiezan a abandonar el campo de las ideas y especulaciones teóricas y se proyectan sobre la práctica, en las situaciones reales y cotidianas.

Todo esto va a preparar el terreno para la floración de una nueva manera de ver y de vivir el cambio. Si inicialmente el cambio se veía como un suceso externo, como una alteración de las circunstancias, ahora se empieza a ver también como una transformación interior. Cambia el sentido de uno mismo y se inicia el pilotaje de la transformación personal.

En esta quinta plataforma, cuando uno afronta un cambio, no se limita a gestionar los acontecimientos que tienen lugar a su alrededor sino que además se dispone a emprender la aventura de su propia transformación. Este ejercicio no es fácil en absoluto y pronto se comprende que la habilidad para realizarlo al principio es muy limitada, aunque sea susceptible de ampliación y progresivo refinamiento. Es así que, en este punto de la ascensión, se acomete la propia transformación con mucha más determinación. Y emerge entonces un creciente interés por hacerse cada vez más diestro en la navegación por el océano de la propia metamorfosis. En la práctica cotidiana, esto quiere decir que se conjeturan y acometen ciertas "reformas" de mentalidad:

- En las convicciones,
- En la manera de pensar y valorar las cosas,
- En la forma de funcionar emocionalmente,
- En el estilo de vida que se practica y, por encima de todo,
- En la percepción del sentido de la existencia.

Despunta una nueva idea de uno mismo, no ya como algo estable y concreto sino como una entidad intrínsecamente cambiante. Pocas cosas hay que nos sean más cercanas que las ideas que cada cual alberga acerca de sí mismo. Esas ideas son las que presiden todo lo que hacemos, acotan lo que nos proponemos y modulan todo aquello que sentimos. En el centro de lo más periférico ("soy independiente", "soy sensible", soy tenaz", etc.) se halla el núcleo que contiene la idea más básica de todas. En este núcleo reside para cada uno el arquetipo individual irrepetible que puede ser entendido de dos maneras:

- Como un arquetipo de contenido perenne (es una idea propia de las plataformas anteriores).
- Como un arquetipo de contenido cambiante (es una nueva idea que empieza a despuntar en la quinta plataforma).

Efectivamente, de las plataformas anteriores se llega con la impresión de que, en cada momento, uno sólo es la versión contingente de una identidad individual arquetípica inmutable. Pero ahora la identidad se empieza a asentar sobre la impresión de que, en lo más hondo, uno consiste justamente en la evolución de ese arquetipo. De esta manera, se empieza abandonar la idea de uno mismo como una versión particular de algo inmanente que estaba definido de una vez por todas. Con

esa visión, la noción del cambio permanecía recluida en el espacio angosto de unas variaciones alrededor de un núcleo estable, como algo que el crecimiento expande, el esfuerzo inteligente refina y la decadencia contrae. En la quinta plataforma, esto se hace distinto y gana terreno la idea de la identidad en la transformación, que cabalga sobre un arquetipo cambiante. Sus fronteras y contenidos son también contingentes y su principal seña es una transformación que se propaga en el tiempo, bajo el influjo de un gran número de condicionantes:

- a) *Condicionantes ambientales*: el efecto de todo lo que se percibe y de todo lo demás que existe efectivamente alrededor de uno mismo, aunque escape a la conciencia.
- b) *Condicionantes homeostáticos*: el efecto de inercia de los estados precedentes, que va desde el código genético inicial, hasta los hábitos, las rutinas y otros comportamientos y pensamientos automáticos.
- c) *Condicionantes de la conciencia y del subconsciente*: todo lo que uno piensa, siente y proyecta, todo lo que uno cree que existe o que considera factible, todo lo que uno se propone, y todas las pulsiones e inclinaciones inconscientes que afloran y actúan por su cuenta.

En la quinta plataforma, la noción de uno mismo se transmuta de algo estable que integra mal el entorno a algo inestable que está mucho más embebido en el entorno. Desde esta cognición resulta mucho más fácil reconocer que cuando cambia el entorno, uno mismo también está cambiando. Entonces empieza a perder sentido el propósito de defender o preservar la identidad precedente, enervada por el entorno anterior. A partir de esas nuevas nociones de uno mismo, la nueva prioridad que aparece se relaciona directamente con las estrategias para ir variando la influencia de todos esos condicionantes, como la única forma efectiva de empezar a pilotar la propia transformación. En este empeño, el manejo del tiempo se convierte en una cuestión de la máxima importancia. Surge una nueva percepción del tiempo, como un recurso de gran valor y un aliado esencial en el despliegue de uno mismo. En las plataformas anteriores, predominaba la preocupación por defender y preservar aquello que cada uno suponía que "es". El tiempo se percibía como algo que se nos escapa, como un enemigo insidioso que nos erosiona y nos disminuye inexorablemente. Aunque desde la quinta plataforma no se ha alcanzado todavía toda la habilidad necesaria para conjurar los efectos negativos del paso del tiempo, el tiempo en sí mismo ahora empieza a verse como un aliado, antes que como un enemigo.

Lo que ahora se devela es la necesidad de encontrar y mantener constantemente una cierta forma de desequilibrio, que sea exactamente aquella que facilite la transformación que se desea acometer. La conciencia de uno mismo se modifica y la atención se focaliza fundamentalmente hacia la trayectoria que se procura seguir. Uno deja entonces de ser fiel a la idea que se hacía de sí mismo y empieza a ser fiel a la trayectoria que procura mantener. Por consiguiente, las preguntas sobre cómo debería ser esta trayectoria son cada vez más frecuentes y empiezan a ocupar un lugar preferente en el ámbito de la conciencia.

Este cambio de foco de la conciencia ejerce una influencia muy directa sobre la manera de experimentar la ansiedad y el temor. Mientras se consideraba que el cambio era fundamentalmente un suceso externo, la respuesta emocional se

achacaba fundamentalmente a cuanto acontecía en la periferia de la persona. *Pero a partir del momento en que el cambio se percibe como algo que está aconteciendo también dentro de lo que cada uno es en sí mismo, entonces la emoción se substancia de otra manera y, al mismo tiempo, adquiere una intensidad mayor.* La incertidumbre se desplaza y ya no se refiere estrictamente a las circunstancias externas cambiantes sino que, además se inserta directamente en todo aquello en lo que uno consiste. Ya no sólo es el mundo el que se está sale de pautas y está "enloqueciendo". Ahora, uno mismo también se ve arrojado al exterior de todo aquello que ha sido antes y empieza a constatar que su existencia ya no discurre plenamente por los mismos cauces por los que su vida se había estado materializando anteriormente. En la atalaya de la quinta plataforma no sólo está claro que el cambio es algo imposible de detener, sino que, además, se empieza a ver como la parte central de la trama de cada vida. A medida que todas estas percepciones aparecen y se afianzan, se agudiza la sensación de que cada segundo que pasa, nos estamos convirtiendo en algo que ya es un poco distinto de lo anterior.

Las personas que han ascendido hasta la quinta plataforma, han vivido ya cambios importantes en su vida y, posiblemente, están intentando ahora afrontar y asimilar otros y, entre ellos, el más importante de todos: *su propia transformación.*

En base a esas experiencias, saben que el cambio emociona y que no siempre es para bien. En ciertos momentos puede ser paralizante. La persona que lo sufre puede caer presa de la desesperación al darse cuenta de que debería actuar, pero se ve inerte e incapacitada para hacerlo, maniatada por una súbita parálisis. Sabe también que, en los distintos momentos de un proceso de cambio, puede sentirse confusa u obcecada y también que puede estar expuesta a negar la realidad, distorsionarla y cometer errores de juicio y de apreciación. A lo largo del desenvolvimiento de un cambio, puede experimentar igualmente cólera, angustia, tristeza o depresión.

En las *plataformas anteriores*, las emociones desencadenadas por el cambio eran mal comprendidas. Lo que simplemente podía ser un bloqueo transitorio de la capacidad de acción, un brote puntual de agresividad o un episodio depresivo temporal, solían ser interpretadas como un deterioro permanente o una pérdida irrecuperable.

De forma parecida:

- La crisis de identidad,
- El bajón en el rendimiento,
- Los sentimientos de culpa por lo que se achaca a la "pereza" o a la "irresponsabilidad",
- El deterioro de la autoestima
- El empobrecimiento del auto-concepto

Todas estas contingencias solían valorarse desde las plataformas anteriores como un fallo personal o una pérdida neta de la vitalidad, de la inteligencia o de la capacidad para la acción. La verdad es que esas percepciones eran muchas veces erróneas en el sentido de que aun siendo reales, no representaban necesariamente

el comienzo de una cadena perpetua ineludible. La incapacidad para darse cuenta de estar viviendo trastornos transitorios susceptibles de recuperación, solían tener efectos devastadores para uno mismo y para la calidad de la relación con los demás. Pero lo peor de todo era que, al percibir las cosas de esta manera, la capacidad de recuperación resultaba seriamente comprometida y dañada.

Desde la *quinta plataforma*, por el contrario, se entiende mejor que esos retrocesos no necesariamente son irreversibles y que puede haber vías no sólo para la recuperación sino incluso para la potenciación, en un momento ulterior. Esta nueva percepción mejora las posibilidades de cara a la evolución personal ulterior y denota un progreso importante en el grado de destreza emocional frente al cambio.

En la quinta plataforma, no sólo se afila la comprensión de las dificultades que ocasiona el cambio, sino que además se refinan estrategias personales para abreviar los períodos transitorios de trastorno y, más tarde, para acelerar el proceso de recuperación ulterior. Todo esto atempera las dificultades emocionales que conlleva la travesía del cambio. Los progresos que se acumulan en esta dirección empiezan a verse como un logro que potencia la destreza emocional. Ser algo emocionalmente más diestro no significa, sin embargo, que se sea ya un experto en cómo manejar el cambio, ni un gran estratega en el diseño del curso de la propia transformación. No nos hallamos aquí al final sino justo al principio de un aprendizaje que puede extenderse indefinidamente a lo largo de la vida. Distinguiendo claramente entre los cambios que vienen impuestos por las circunstancias externas y los que acontecen en el interior de cada uno, tanto aquellos que se buscan de una forma activa y voluntaria, como aquellos otros que sobrevienen con independencia de nuestra voluntad.

Habiendo comprendido las percepciones y respuestas emocionales de las personas en cada plataforma de relación con el cambio, veremos los conceptos de flexibilidad y la creatividad en el proceso de cambio.

4.4 La importancia de la flexibilidad y la creatividad en el proceso de cambio.

Entre las principales virtudes que debemos observar para atravesar el cambio en forma exitosa, podemos destacar la flexibilidad y la creatividad. Por un lado, la *flexibilidad* define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta. Y por el otro, la *creatividad* se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay.

Ya se ha comentado la importancia que tiene la preparación frente al cambio. Sin embargo, por mucho que se haya podido prever el cambio, la realidad puede ser luego bien distinta, pudiendo tomar las cosas un rumbo completamente diferente.

Esto exige una mente abierta, dispuesta a reaccionar ante los acontecimientos, ante la nueva información y ante los nuevos planteamientos. Debemos actuar con flexibilidad, sin sentirnos “encorsetados” por la estrategia que habíamos preparado. Por supuesto que siempre una buena preparación permitirá una mayor flexibilidad a lo largo del proceso, pero tenemos que tener capacidad de adaptación.

Los poco preparados suelen mantenerse inmóviles, temerosos de apartarse de sus planteamientos básicos por miedo a cometer algún error. La creatividad, por su parte, contribuye a aumentar sustancialmente las posibilidades de atravesar con éxito el cambio y permite también ensanchar el área de colaboración. La creatividad es especialmente importante ante situaciones de bloqueo que ponen en peligro nuestro accionar.

Una persona bien preparada se caracterizará por buscar y encontrar caminos alternativos, por ser capaz de analizar la situación desde diferentes puntos de vista y encontrar soluciones novedosas que sean aceptables y beneficiosas para él y la organización o grupo al que pertenece. Si consideramos, entonces, al ser flexible como la capacidad de adaptarse a determinadas condiciones, a los cambios, podremos sustraer las características que deberíamos cumplir para afrontar los cambios de manera exitosa.

Dice Hilda Cañequé¹⁸ al respecto de flexibilidad: “Es la posibilidad de tener hábito para considerar y analizar cualquier situación de cambio, desde distintos puntos de vista. Alejarse y acercarse de la misma, sin quedar atado a ninguna cuestión perceptiva, emotiva o intelectual. Es el ejercicio de la capacidad para adaptarse a lo nuevo, sacándole buenos aprendizajes a los inconvenientes que éste acarrea.”

Por su parte, Julio César Penagos Corzo¹⁹ define a la flexibilidad como: “La característica de la creatividad mediante la cual se transforma el proceso para alcanzar la solución del problema o el planteamiento de éste. Involucra una transformación, un cambio, un replanteamiento o una reinterpretación.”

Para citar una metáfora²⁰ adecuada a estas definiciones deberíamos hablar de un árbol de bambú. El árbol tiene raíces que lo sujetan al suelo, sus ramas saben mecerse con el viento, no le oponen resistencia, van y vuelven. Las personas nacemos flexibles, cuando niños somos capaces de llevar el dedo de nuestro pie a la boca, con los años nos vamos “rigidizando” perdemos esa capacidad de “doblarlos”. Por lo cual para no trasladar esa rigidez a nuestra conducta, debemos recurrir *sin duda al entrenamiento, a saber mirarnos, a mantenernos abiertos y permeables al cambio.*

Ante el cambio, tenemos sólo 2 alternativas: permanecer en la queja por el daño causado a nuestras estructuras; o tratar de salir, cambiando el resentimiento por el aprendizaje. Si comenzamos a hurgar en nuestro resentimiento, tal vez descubramos que detrás de él hay “modelos de pensamiento” que nos tienen atrapados. Los modelos de pensamiento más difíciles de licuar son lo que vienen de estructuras muy profundas y arraigadas. Para ser licuados es necesario verbalizarlos, pasarlos del inconsciente al consciente, incorporar el punto de vista del otro, de allí viene la flexibilidad.

En el cambio, aprendiendo y desaprendiendo de los aciertos y los errores, es importante la flexibilidad, interactuando entre la visión global y lineal para la prueba

¹⁸ En: Clark T. y Monkhouse, E., 1994, Replantarse la empresa, Barcelona: Mc Graw Hill.

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem.*

constante de posibilidades, por el acierto o error cometido, no plantándose en una idea o en el resentimiento. Con dominio personal y poniendo límites a las invasiones, focalizando continuamente en lo que uno desea, nos lleva al mejoramiento continuo, sintiendo la evolución de lo que transcurre y evaluando paso a paso, prestando especial atención a los modelos mentales, que bien pueden impulsar o inhibir la acción que llevamos a cabo. Cada paso que damos, cada decisión que tomamos a lo largo de la vida, forja nuestra identidad para que seamos auténticos con nuestras fortalezas y debilidades, desarrollando así una autorrealización personal e innovando y comunicando para que lo que transformo, cambio, perdure en el tiempo y se propague en el entorno en que vivimos. Para hacer de la flexibilidad y el cambio una actitud y una aptitud de vida, es necesaria mucha disciplina, además de aplicar coraje y voluntad.

Las cosas cambian y deberíamos pensar que el cambio es siempre para mejor, ya que tenemos el don del libre albedrío y la flexibilidad, que nos permite tomar decisiones para adaptarnos a los cambios. Así, que no tenemos mejor arma para enfrentar un cambio que la flexibilidad. Ser flexible ante los cambios no es algo que se pueda lograr de la noche a la mañana sino que lleva mucho tiempo de entrenamiento y, como todo entrenamiento, hay momentos en que sufrimos. Tomemos el ejemplo del árbol de bambú, que desde pequeño fue entrenándose ante la fuerza y cambios del viento y del suelo para permanecer. Seguramente habrá perdido alguna rama o sustento, pero también ha podido adaptarse, hasta el día de hoy, para que nosotros lo consideremos nuestro maestro. El cambio es lo único que permanece constante, mantengámonos constantemente entrenados en la flexibilidad.

A los conceptos de creatividad y flexibilidad se le suman los de fluidez, originalidad y elaboración. Y para promover cada uno de ellos existen diversas herramientas.

4.4.1 Herramientas en los conceptos integrados de fluidez, flexibilidad, creatividad, originalidad y elaboración.

Fluidez es la producción de múltiples problemas, ideas, alternativas o soluciones. Está demostrado que cuantas más ideas producimos, más probable resulta encontrar una idea o solución útil. La fluidez es una habilidad particularmente importante en el proceso creativo de solución de problemas. Disponer de muy pocas alternativas no es bueno. Existen múltiples instrumentos para producir ideas, alternativas y soluciones. Varios investigadores han puesto de relieve que el entrenamiento y la práctica con dichos instrumentos incrementan la fluidez. Una herramienta creativa, que ha sido utilizada ampliamente y con gran éxito para generar ideas, es el brainstorming o “tormenta de ideas”. Fue creada con el único fin de producir listas de ideas a verificar en la solución a un problema.

La herramienta pretende la generación de ideas no convencionales mediante la supresión del procedimiento habitual de criticarlas o rechazarlas. En una sesión de brainstorming no se admite ninguna crítica y se promueve enfáticamente la libre generación de un gran número de ideas y de combinaciones de las mismas. Esta técnica brinda la oportunidad de utilizar más de un cerebro en el grupo para alcanzar un efecto sinérgico y al pedir a los individuos participantes sus ideas, se refuerza su

sentimiento de importancia y se crea clima idóneo para que emerjan ideas realmente creativas e imaginativas.

La *flexibilidad*, la habilidad para eliminar las viejas formas de pensar y para explorar líneas diferentes. Es adaptativa cuando se orienta hacia la solución de un problema, reto o dilema específico. La flexibilidad es particularmente relevante cuando los métodos lógicos fracasan a la hora de ofrecer resultados satisfactorios. Contemplar la pintura moderna, por ejemplo, exige flexibilidad, puesto que tales obras requieren ser observarlas desde diversas perspectivas para ver diferentes objetos, imágenes y símbolos. El pensamiento flexible proporciona un cambio en las ideas, induce a seguir nuevos caminos para el pensamiento que pueden llevarle incluso a la contradicción, facilita puntos de vista, planes y enfoques diferentes, así como variadas perspectivas de una situación.

Una importante herramienta para promover la flexibilidad es el uso de preguntas provocadoras. Tales preguntas amplían y profundizan la situación llevándola hacia una dirección de pensamiento que de otro modo no hubiera surgido. Animan a las personas a pensar sobre ideas o conceptos que no se habían planteado previamente. Algunas preguntas provocativas podrían ser las siguientes: “¿Qué ocurriría si el agua tuviera gusto a whisky?” “¿y si las mujeres pudieran volar?”, “¿un coche es como un tenedor?”, “¿qué ocurriría si nunca llegara el domingo?”.

Originalidad significa apartarse de lo obvio, de los lugares comunes, o bien romper la rutina mediante el pensamiento. Las ideas originales son estadísticamente infrecuentes. La originalidad es el vigor creativo, que consiste en dar un salto desde lo obvio. Las ideas originales normalmente son descritas como únicas, sorprendentes, salvajes, inusuales, anticonvencionales, nuevas, misteriosas o revolucionarias. Se necesita coraje para ser creativo, porque, tan pronto como se propone una nueva idea, uno se convierte en una “minoría compuesta por una sola persona”. Pertener a una minoría no resulta cómodo. Además, el pensador original debe ser capaz de afrontar el ridículo y el escepticismo que recibirán sus ideas y su misma persona. Fomentar la creatividad requiere ser respetuosos con las ideas o alternativa inusuales o extrañas.

La “Estimulación de Imágenes” es una técnica muy conocida que se emplea para generar ideas más allá de las que podrían ser obtenidas utilizando el brainstorming. Los miembros del grupo observarán un conjunto de imágenes seleccionadas al efecto y relacionarán la información recogida de la imagen con el problema a resolver, que también podría abordarse mediante el brainstorming.

La *elaboración* consiste en estructurar y encontrar sendas en un proceso convergente realizado tras un proceso divergente. Los “Mapas Mentales” son una herramienta visual y verbal empleada habitualmente para estructurar situaciones complejas de una forma radial y expansiva durante el proceso de solución creativa de problemas. Un mapa mental es, por definición, un patrón creativo para relacionar ideas, pensamientos, procesos, objetos, etc. Resulta complicado identificar el origen y al creador de esta técnica. Es bastante probable que esta técnica esté inspirada en la investigación sobre la interacción entre los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro. Los principios utilizados para construir mapas mentales son pocos y fáciles de comprender. La mejor manera de aprender es mediante la práctica, y tras un

breve lapso de tiempo se puede hacer automáticamente.

Para elaborar un mapa mental se deben reflejar ideas en el centro de la hoja de papel y moverse de forma radial y paralela, para utilizar tanto la parte creativa como la lógica del cerebro. Con alguna práctica, la persona puede desarrollar su propio estilo, su propia paleta de colores, sus propios símbolos, sus propios iconos, etc. Esta herramienta resulta más difícil para los adultos debido a que piensan linealmente y toman notas de una forma lineal (utilizando el hemisferio izquierdo del cerebro).

Un mapa mental incluye habitualmente los siguientes elementos:

- El sujeto o el problema que debe ser estudiado o analizado se situará en el centro del papel.
- Palabras clave (sustantivos o verbos) que serán empleadas para representar ideas, utilizando sólo si es posible una sola palabra por línea.
- Las palabras clave se conectan con el centro mediante una rama principal y diversas ramas secundarias.

Para enfatizar ideas o estimular al cerebro para identificar nuevas relaciones se utilizan colores y símbolos diversos. Hay que permitir que las ideas y los pensamientos fluyan libremente, evitando una evaluación cuidadosa durante el periodo de elaboración del mapa

Utilizando estas u otras herramientas (en forma sinérgica o integrada), se aumenta la flexibilidad para afrontar los desafíos del cambio. No existirá un único camino ni se obtendrán los mismos resultados siempre, sino que todo dependerá del momento, el ejecutante y el entorno en el que se pongan en práctica.

Habiendo finalizado con el desarrollo de la información conceptual obtenida de fuentes secundarias estudiaremos en nuestro próximo capítulo la respuesta al cambio de una empresa metalúrgica de la ciudad de Rosario.

CAPÍTULO VI.

La respuesta al cambio en una Empresa Metalúrgica de la ciudad de Rosario.

En el presente capítulo evaluamos la adaptación al cambio de una empresa metalúrgica de la ciudad de Rosario frente a las políticas restrictivas que en materia de comercio exterior fueron decretadas por la Administración de la Presidenta Cristina Fernández de Kirchner en el periodo 2008- 2013.

Para la recolección de datos recurrimos a la observación y a la realización de entrevistas tanto a miembros de los niveles directivos como a miembros de los niveles intermedios y de gestión.

Nuestra unidad de análisis hace 20 años que opera en el mercado nacional e internacional, es una empresa familiar que cuenta con una importante estructura a nivel edilicio y que al año 2013 tiene desarrolladas 3 líneas de producción.

Su dotación de personal es de 80 personas, 20 administrativos y 60 operarios. Su estructura está dividida en departamentos integrados por personal capacitado en cada área. El nivel de lealtad de sus empleados hacia la organización es bajo, en su gran mayoría le gustaría cambiar de empleo y se no sienten reconocidos por su labor. La compañía se dedica a la fabricación de autopartes y actualmente tiene una participación del 65 % en el mercado nacional. Sus competidores directos son tres, una multinacional y dos compañías argentinas.

La empresa era hasta principios de 2012 dependiente en un 80% de la compra de insumos en el mercado internacional, claramente, por razones de calidad, precio y disponibilidad de los mismos. Pero en febrero de 2011, la tranquilidad del Departamento de Comercio Exterior comienza a aquietarse cuando el secretario de Comercio Exterior Guillermo Moreno, agudiza las restricciones a la importación con la incorporación al régimen de Licencias no Automáticas de una importante lista posiciones arancelarias que hasta el momento no tenían ningún condicionante para su ingreso. Posiciones que, “casualmente”, representaban el mayor monto de salida de divisas al exterior: los insumos del rubro automovilístico.

Esta situación complejizó el proceso de importación a nivel documental, pero en términos generales no cerro el acceso a los insumos importados completamente. Es decir, la empresa tuvo que reforzar su gestión para la confección de la documentación necesaria para obtener las licencias no automáticas, pero aunque existían demoras de entre 30 y 60 días, finalmente se obtenían.

Después de un año de haberse adaptado a este requerimiento, a principios de Febrero de 2012 surge un nuevo instrumento de control comercial: las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) que establecían la obligación del importador de presentar una declaración jurada ante la AFIP de la mercadería que se pretendía importar en forma previa a la emisión de la nota de pedido, orden de compra o documento similar utilizado para concertar sus operaciones de compras en el exterior. Una modificación más al esquema de comercio exterior de la empresa

que incrementaba la distancia de su acceso a los insumos necesarios para producir, pues se necesitaba la autorización de ambos instrumentos para poder importar. (LNA y DJAI).

Finalmente el 25 de enero de 2013 el gobierno deroga las Licencias no Automáticas que claramente no eran más que una redundancia o doble control y que lo único que hicieron fue duplicar gestiones y generar incongruencias ya que había productos que por un lado tenían licencias no automáticas aprobadas y por el otro las DJAI paradas o viceversa. Generando una total contradicción. Debido a esto solo quedan en vigencia las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación.

Este cambio si bien beneficio a la empresa en el sentido de liberarla de las arduas gestiones necesarias para la aprobación de las LNA, no implicó ningún cambio en cuanto a la liberación de las importaciones de la empresa. Las cuales comenzaron a decrecer exponencialmente hasta llegar en el primer trimestre de 2013 a reducirse al 1% de su volumen habitual. El gobierno en su necesidad de lograr el superávit de balanza comercial limitó al máximo la aprobación de las declaraciones juradas anticipadas de importaciones.

Ante esta situación desesperante, la empresa debió tomar la decisión radical de comenzar a abastecerse de insumos comprados en el mercado nacional, ya que su stock solo le alcanzaba para cubrir el segundo semestre del año.

La organización tuvo que adaptarse a las condiciones del mercado para poder sobrevivir. Pero este único camino posible le generó una importante pérdida de competitividad y de rentabilidad. Debido al incremento de costos de entre un 30 y un 40%, la inferior calidad, la imposibilidad de respuesta de los productores nacionales a los volúmenes requeridos por la empresa y hasta la no existencia de algunos insumos.

Sumado a esto tuvo que invertir en maquinarias para comenzar a realizar procesos internos necesarios para poder lograr al menos una calidad lo más parecida posible a la que tenía hasta el momento. Con el riesgo de que ante una apertura repentina de las importaciones la inversión quedaría sin uso.

Este cambio rotundo para la compañía también afectó los volúmenes de trabajo de los departamentos de su estructura, dejando sin trabajo al departamento de Comercio Exterior e incrementando el trabajo del Departamento de Compras internas.

Adicionalmente, se observó una disminución del 60% en las exportaciones de la empresa, ya que al incrementarse los costos no se pudieron mantener los precios de ventas y la pérdida de competitividad repercutió en la pérdida de clientes.

La empresa se adaptó a los cambios pero estos no fueron beneficiosos para la misma sino que generaron una gran inestabilidad y un constante sentimiento de incertidumbre hacia posibles cambios futuros.

CONCLUSIÓN.

La presente investigación surgió como resultado de preguntarnos como respondió una empresa metalúrgica de nuestra ciudad a los cambios, generados por las políticas disruptivas instituidas en torno al comercio internacional por el gobierno de Cristina Fernandez de Kirchner. Y como consecuencia de este interrogante nos propusimos estudiar que modelos organizacionales son los que contribuyen a enfrentar los cambios estratégicamente y qué capacidades innatas u adquiridas deben poseer los integrantes de la organización para favorecer la adaptación al cambio.

Para respondernos estos interrogantes, en principio analizamos las características generales de la empresa en estudio y pudimos ver que en lo que refiere a su estructura organizacional, corresponde al modelo tradicional sustentado en la división horizontal del trabajo y vertical en la toma de decisiones, con un estilo de liderazgo autocrático en donde los subordinados están condenados sólo a cumplir órdenes e incapacitados de pensar por sí mismos. Esto hace que los miembros de la organización se dediquen exclusivamente a las tareas que les fueron asignadas, sin importarles lo que hagan los demás y escasamente comprometidos con una visión, misión, objetivos y metas de la organización que nunca fueron planteadas seriamente y menos perseguidas.

El principal problema que se extrae de lo antedicho es la incapacidad de la organización de desarrollar una filosofía propia orientada al auto conocimiento presente y a las perspectivas de desarrollo futuro, convirtiendo a su filosofía en puro formalismo e impidiéndole en consecuencia desarrollar una visión compartida entre sus miembros y así una sinergia de grupo orientada a la consecución conjunta de los objetivos de todo negocio: “el crecimiento”. Generando implícita y explícitamente una pérdida de rentabilidad o un costo de oportunidad mayor por optar por una forma de gerenciamiento poco estratégica.

Contraponiendo este modelo organizacional con todas las características que según el material bibliográfico debería cumplir la organización para poder enfrentar el cambio *estratégicamente*, podría decirse que no están preparados en lo absoluto para hacerlo. Más bien son la antítesis al “modelo” planteado por los estudiosos del management. La compañía carece de líderes capacitados y de *flexibilidad* por ser extremadamente burocrática y por predominar los modelos mentales cerrados en los niveles directivos. Al no ver a los empleados como un valor que contribuye al crecimiento sino como un gasto necesario y reemplazable, se genera un escaso por no decir nulo sentimiento de pertenencia a la misma. Obteniendo como consecuencia una alta rotación de personal principalmente en el sector fabril. Lo que genera desequilibrios en la calidad de los productos dados por la constante pérdida de operarios calificados.

Además se observa un choque generacional entre el mando superior (dueño) y los mandos medios y esencialmente la falta de valores esenciales como el respeto y la consideración.

Todos estos factores que devienen en *obstáculos para el cambio* y generan en la empresa una pérdida constante de competitividad resultado de la incapacidad de

ver más allá del patrimonio neto hacen que la misma vaya perdiendo posicionamiento imperceptiblemente y ante un cambio rotundo pueda quedar fuera de juego. Como se dio en la pérdida del 60% de los clientes del exterior que al verse frente a un aumento de precios y un posicionamiento de la marca mediocre decidieron optar sin dudas por otras marcas.

Independientemente de la falta de aptitudes organizacionales tanto estructurales como actitudinales para el cambio la empresa ha podido adaptarse a los grandes cambios que se han producido en el último año como consecuencia de las políticas gubernamentales restrictivas en torno al comercio internacional. Por lo cual, al margen de no estar preparada para hacerlo eficientemente, la necesidad inevitable de responder a las nuevas condiciones exige afrontar la nueva realidad y cambiar. Eficiente o ineficientemente la empresa debe seguir su marcha y todos sus miembros deben responder.

Concluyendo y dada la información evaluada, podemos validar la hipótesis planteada aseverando que, durante el periodo de estudio, la empresa respondió al cambio de manera espontánea, no contó con una estructura organizacional que le facilitara la adaptación a los cambios y sus integrantes no estaban formados sobre el tema.

La empresa respondió, no estratégicamente sino limitada por modelos mentales miopes, personas sin visión de largo plazo, sin visión integral. Y lamentablemente si la cabeza de una empresa va en una dirección es imposible que el cuerpo vaya en otra por lo cual es indispensable para la supervivencia de la misma ante los cambios constantes del mercado modificar el modo de gerenciamiento.

Debido a que si bien los empleados pueden ser responsables en sus tareas habituales y no existen en el entorno de la organización competidores influyentes, la empresa va perdiendo competitividad día a día. Y esta no consolidación de su posicionamiento tanto a nivel interno como externo le puede causar la quiebra ante un cambio desestabilizante en el mercado como, por ejemplo, el crecimiento de un competidor o cualquier amenaza que pudiera surgir.

Aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios es posible armarse con tiempo para enfrentarlos y sacar la mejor ventaja de ellos.

RECOMENDACIONES.

Como recomendación a la empresa estudiada y a las organizaciones en general les diría que para enfrentar los cambios estratégicamente deberían intentar al máximo el desarrollo de modelos de gestión sistémicos que logren la excelencia en las relaciones tanto internas como externas. Es cierto que lograrlo significa un esfuerzo pero a su vez este es superado por los beneficios.

Implementar un modelo de *gestión participativa*, que lleve a una mejora continua de la organización en calidad, productividad y competitividad, por medio de una gradual y constante disminución del *precio del incumplimiento*, lo que significa un incremento de la rentabilidad porque se vuelven aprovechables recursos que antes se malgastaban. Y esos recursos "nuevos" distribuirlos estratégicamente para mejorar la competitividad; mantenerse técnicamente actualizado, sostener o incrementar el posicionamiento de la imagen de la empresa, remunerar al personal y mantenerlo motivado. Mejorando así su calidad de vida laboral y rescatando la esencial dignidad del buen trabajo.

Es trascendente cambiar la forma de ver la organización, de darse cuenta que el compromiso de los integrantes hacia la consecución de los objetivos de la misma es determinante en el crecimiento sostenido del negocio. Y que el compromiso y la lealtad se ganan con el respeto, la consideración y el sentimiento de ida y vuelta. "Dejo mi vida en una empresa que no me compensa por lo que genero"²¹, "Soy una persona"²².

La turbulencia actual de los mercados y la hipercompetencia requieren cuidar al detalle la gestión de las personas ya que son ellas las marcan la diferencia en el servicio y definen en un 70% el posicionamiento.

Debería ser simple lograr: "trabajar en un lugar en el que me pueda sentir bien"²³ me dijeron en una entrevista, esa es la base del logro de la máxima rentabilidad. Exprimir el máximo potencial de los trabajadores, contribuir a su crecimiento tanto personal como económico, retener los talentos y así obtener el rédito de esa excelencia.

El cambio está presente en cada segundo que pasa y es inevitable, en consecuencia solo nos queda prepararnos para afrontarlo.

La mejor arma para enfrentar el cambio es el conocimiento.

"La capacidad de comprender el poder de las emociones en el trabajo es lo que define a los mejores líderes"²⁴

"Lo que hacemos es resultado directo no sólo de qué y cómo pensamos, sino también de qué y cómo sentimos."²⁵

²¹ Extraído de una de las entrevistas realizadas.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

²⁴ Goleman Daniel, 2004, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Buenos Aires: Vergara.

²⁵ Warren Bennis, Profesor estadounidense, experto en liderazgo y administración de negocios. Disponible en: www.frasesypensamientos.com.ar

BIBLIOGRAFÍA

- Senge Peter, 1994, *La Quinta Disciplina*, Buenos Aires: Ed. Granica.
- Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastica Eduardo, 2004, *Administración y Estrategia*; Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Goleman Daniel, 2004, *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Buenos Aires: Vergara.
- Grosso Fernando, 2005, *Cien ideas para mejorar la conducción de su negocio*, Buenos Aires: UAI.
- Recasens Mladineo Maria Cristina, 2005, *Calidad Emocional*, Buenos Aires: Lumiere.
- Domínguez Machuca, J.A; Alvares Gil, M.J.; Domínguez Machuca, M.A.; García González, S. y Ruiz Jiménez, A., 1995, *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la Producción y los Servicios*, Madrid: Mc Graw Hill.
- García del Junco, J., 2000, *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid: Pirámide.
- Harold Koontz & Heinz Weihrich, 1992, *Elementos de administración*, México DF: McGraw Hill.
- Stephen P. Robbins, 1997, *Administración, Teoría y Práctica*, México DF: Prentice Hall.
- Eduardo Jorge Arnoletto, 2007, *El impacto de la Tecnología en la Transformación*, Córdoba: Del Mundo.
- Arnoletto, Eduardo y Plebani Ana, 2000, *Globalización, Regionalización y Situación Nacional Argentina*, Córdoba: Editorial Triunfar.
- Bueno, E., 1987, *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide.
- Clark, T. y Monkhouse E., 1994, *Replantarse la empresa*, Barcelona: Mc Graw Hill.
- Josep Burcet © 2005, 2008, 2011, *Gestión del cambio personal*, disponible en: www.burcet.net.
- Anderson A.H. y Barker D., 1996, *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Beckhard R., 1992, *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brooks E., 1980, *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Arthur Andersen (1998) *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Madrid: La Palma.
- Mac Farland Avila Rosa Maria, 2003, *El arte de hacer coaching*, Mexico DF: Arteaga.
- Fernandez Belda, J. 2006, *La Creación de Facilitadores de cambio organizacional.*, Bs as. Disponible en: www.gestiopolis.com

ANEXOS

Gestión del cambio: cómo liderar la transición de una empresa y no fracasar en el intento

¿Cuáles son los principales errores de los directivos que deben conducir en medio de la incertidumbre?

Que la única constante es el cambio es una premisa repetida frecuentemente en un país como la Argentina, donde los vaivenes políticos y económicos cada vez sorprenden menos.

De visita en Buenos Aires, Norbert Monfort Villarroya, profesor de ESADE, compartió sus herramientas y modelos para dirigir procesos de transformación.

Sin embargo, **no por habituales los cambios son sencillos de llevar adelante dentro de las empresas**. Las personas tienden a quedarse con los procedimientos que ya conocen y que funcionan, las herramientas que saben manejar, los compañeros que conforman su grupo de pertenencia. Y es por eso que resulta necesario alguien que lidere estas transformaciones.

"Los managers suelen dirigir las transiciones pero no las gestionan de forma profesional, con metodologías y herramientas propias para ello", dijo a CAMPUS-iProfesional Norbert Monfort Villarroya, CEO de la firma Cookie Box, dedicada a la innovación en desarrollo de organizaciones y profesor de ESADE Business School.

Según indicó el académico español, para las grandes modificaciones la mayoría de los directivos se centran en qué hay que hacer y cómo, y no en quién las concretará. "Olvidan que los cambios son desarrollados por gente. Por eso, el mayor error es no involucrarla en estos procesos y no comunicárseles efectivamente", continuó.

Otra equivocación frecuente, según Monfort, es la autocomplacencia: "Repetimos modelos exitosos sin darnos cuenta de que muchas veces lo fueron debido a la coyuntura, al mercado o a la plantilla que teníamos".

Por eso, afirma que una de las palabras clave en las teorías sobre procesos de cambio es "desaprender", desterrar "conceptos que funcionaron en el pasado pero que si seguimos utilizándolos pueden ser un auténtico error en el futuro".

Durante las transiciones en las compañías, indicó el docente, son fundamentales la humildad, la autocrítica, el reconocer que pese a los triunfos conseguidos en el pasado, hay mucho techo para crecer.

De esto último, tendrían bastante los managers locales. Montfort dictó esta semana un programa para "líderes del cambio" en el campus de ESADE en Buenos Aires, y aseguró que "la gente en la Argentina es fantástica porque vive apasionadamente esos procesos, el clima es entusiasta, hay mucha percepción, autocrítica y ganas de mejorar".

Líderes modelo

Si parte del cambio es "desaprender" preconceptos, ¿cuáles son entonces las herramientas adecuadas para gestionarlo?

La teoría aporta varios modelos. El primero que resaltó Monfort es el de Kurt Lewin, que cuenta con tres fases: descongelamiento, avance y congelamiento. El docente de ESEADE las resumió de esta forma: orden, caos y un nuevo orden.

Otro de los autores recomendados es John Kotter, que puntualizó ocho pasos para el cambio. "El primero es el más importante, porque refiere a 'crear en la gente la sensación de necesidad de cambio, generar sensación de urgencia'", apuntó Monfort.

El segundo punto que recomienda el autor es buscar una "coalición ganadora" para que ayude a ese proceso. "Busca gente que pueda impactar en los demás", agregó el catedrático de ESADE.

El tercero es crear una visión clara de lo que se pretende conseguir y el cuarto es transmitirla. Pero según el académico español, "la mayoría de los managers no concretan efectivamente la comunicación, van directamente al cambio, lo imponen. Obligan, sin haber preparado a la gente para ese proceso".

El CEO de Cookie Box, considera que cada vez hay más herramientas para lograr que la gente se apasione por estas transformaciones de la organización en lugar de sólo adaptarse, como el "storytelling", a través de películas transmedia que se continúan en un workshop o incluso un videojuego. "Todo lo que la gente aprende pasándola bien y con técnicas de juego, lo aprende mucho mejor", aseguró.

El modelo de Kotter se completa eliminando los obstáculos, reforzando los éxitos conseguidos, construyendo sobre aquello modificado y volviendo a entrar en un nuevo proceso.

Managers generosos

Para concretar efectivamente los cambios necesarios en las organizaciones actuales, el docente de ESADE asegura que no sólo es necesario conocer los modelos teóricos y las herramientas de comunicación. También recomendó que los ejecutivos se actualicen y capaciten en las temáticas que preocupan actualmente a las organizaciones "como la gestión de la diversidad, tanto generacional como de género y de razas".

"Es necesaria también la gestión de emociones, de manera de incorporar a la gente en los procesos", añadió.

Pero hay características que un "líder para el cambio" no puede aprender sino que debe poseer o desarrollar. La primera, según Monfort, es "ser un apasionado de la gente".

Además, es necesario tener "apertura mental" y "capacidad de autocrítica". Debe ser coherente con sus valores personales y los de la organización, afirmó.

Por último, el académico recomienda "ser un manager generoso" capaz de "terminar con el paradigma de los directivos que quieren que su gente 'les sirva', en lugar de ser servidores de su gente".

Fuente: iProfesional: www.iprofesional.com / Por Paula Krizanovic.

Miércoles, 21 de agosto de 2013

Rosarinas se suben a las nuevas tendencias en capacitación.

Tras una década de crecimiento, cambió la situación de las firmas locales y el perfil de sus empleados. ¿En dónde se pone el foco ahora a la hora de instruir?

Con la llegada de nuevas generaciones al mercado laboral, las necesidades de capacitación han cambiado. Las tecnologías aplicadas al trabajo también modificaron los usos y costumbres al interior de las compañías y hoy se hace necesario poner al día al personal en materia, tanto de herramientas de gestión como de informática. Las tendencias en capacitación interna ponen el eje de las empresas en las características particulares de sus trabajadores y en la demanda de un mercado cada día más exigente y competitivo.

Más allá del tamaño y sector de la empresa, no existe ninguna organización con o sin fines de lucro que hoy pueda salvarse de capacitar a su personal. Las opciones son miles y se adaptan a la realidad de cada firma. Desde las consultoras las propuestas se renuevan constantemente para dar respuesta a las necesidades de las compañías que, muchas veces, quedan desactualizadas y pierden competitividad.

En este contexto de constante cambio la capacitación se volvió una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo. De este modo, las empresas se hacen cargo de la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos sus trabajadores más allá del puesto en el que se vayan a desempeñar.

Las compañías requieren más conocimientos generales en manejo de personal por parte de sus mandos medios y simultáneamente se demanda una especialización profunda para enfrentar un entorno de mercados globalizados, un incremento en los niveles de competencia y consumidores cada día más exigentes.

Hoy, según señalan los consultores, la mayor demanda pasa por la transferencia de experiencias en gestión. “Tanto en empresas chicas como grandes, la mayor necesidad está en la capacitación de los mandos medios, o bien se trabaja con el personal de base, tratando de desarrollar esas capacidades concretas de gestión”, explica Ariel Secondo, titular de MEC Consultores.

Nuevos empleados, nuevas necesidades

Este fenómeno es explicado por la llegada de las nuevas generaciones. “Los empleados jóvenes necesitan otras cosas y los viejos managers necesitan nuevas competencias de liderazgo para esas nuevas generaciones”, subraya Alejandro Ferrazzuolo, manager de Randstad. Y en este marco, el consultor señala al manejo de equipos a distancia como uno de los grandes desafíos que tienen los viejos managers en la nueva realidad y esto también se entrena.

En los últimos cinco años se produjo una irrupción natural de jóvenes empleados de entre 32 y 20 años quienes se encuadran dentro de la generación Y. “Estos profesionales mantienen otro tipo de vínculo con el trabajo, no es la preocupación central de sus vidas sino un aspecto secundario, esto sumado a otras características hace que las empresas hayan intentado distintas alternativas para entender la forma de relacionarse con estos empleados”, detalla Secondo. Por eso, hoy la mayor necesidad de gestión pasa por saber cómo gestionar a este nuevo plantel de recursos humanos. “De a poco se ha encontrado la forma de ponerse en sintonía con ellos”.

Lo que entró en crisis en el modelo de gestión, según advierten los especialistas, es el sistema de mando obediencia. Ya no se legitima a un responsable de sector o superior por el sólo hecho de ocupar un cargo. “El modelo donde existe un mando alto que ordena y un mando inferior que obedece ya no cuadra en la lógica de los jóvenes empleados, entonces muchas veces es necesario trabajar en proveer de herramientas para que los managers puedan desenvolverse de forma productiva”, explica Ferrazzuolo.

Así también, la apertura de los recursos humanos a la capacitación o entrenamiento es distinta según la generación. “La gente siempre es permeable a las capacitaciones si los medios que se usan son los correctos. Lo que cambió creo yo es la postura. La gente más grande ve siempre con buenos ojos la capacitación, lo ven como un plus, un esfuerzo de parte de la compañía. Las nuevas generaciones lo ven como una obligación y solo muestran interés si le ven aplicabilidad y practicidad a su día a día”, advierte Ferrazzuolo.

Por otra parte, desde los foros de capacitación in company destacan que todo este desarrollo tiene lugar en un marco de crecientes demandas éticas, donde los valores, la necesidad permanente de control y el compromiso con la organización, juegan un rol muy importante, no sólo en el negocio para evitar sorpresas desagradables, sino en la sociedad en general que demanda comportamientos crecientemente sociales de sus ciudadanos corporativos.

Con el paso de los años, la necesidad de capacitación constante al interior de la empresa se tornó algo innegable para todas las compañías y en ese contexto hubo un departamento que cobró notoriedad y protagonismo. “Recursos humanos tomó mucha importancia desde hace un tiempo, pasó de ser la típica oficina de administración de personal, para convertirse en una oficina donde su importancia radica en apoyar, sostener y alimentar los conocimientos de los empleados”, destaca a punto biz María Eugenia Mauri, analista de RRHH de Bayton. “Fue duro tratar de establecerse en este campo y lograr que los jefes entiendan la importancia de la capacitación, para mejorar el rendimiento de su gente a cargo y mejorar el clima laboral dentro de la empresa”, narra.

Muchas veces no se lo toma como una inversión, sino como un gasto. Es lo que señala la capacitadora, al tiempo en que destaca la importancia de que el jefe a cargo sepa que se trata de una inversión, muchas veces a corto plazo y otras a largo plazo y que puede llevar un tiempo ver los resultados. “Dispuestas o no las empresas tienen que hacerlo para ser competitivas. Las empresas más exitosas son las que tienen la mejor gente y la mejor gente está en empresas que forma gente, eso es así en cualquier parte del mundo”, sentencia Ferrazzuolo.

10-06-2013 | 13:58 hs.

Autor: **Ornela Barbieri** Fuente: **punto biz:**
www.puntobiz.com.ar

Claves para lograr un cambio de comunicación interna.

Hoy en día la comunicación se ha vuelto una herramienta poderosa en el mundo de las organizaciones, ya que, la utilización inteligente de la misma puede trazar grandes ventajas dentro del entorno competitivo.

Muchas veces las empresas centran su atención principalmente en el producto que ofrecen, disminuyendo relevancia a los miembros que hacen cotidianamente a la organización, y a las formas de comunicarse que se establecen entre ellos.

Sin embargo, dada la competitividad del mercado en el que se haya insertas exige, no solo una superación en la calidad de los servicios que brinden al público general, sino en la calidad de contexto laboral que otorgue a sus colaboradores internos.

En esto, la comunicación interna desempeña un papel muy importante. Si bien, habitualmente la ausencia y carencia de políticas de comunicación se “soluciona” implementado un producto de comunicación, ya sea: revista institucional, buzón de sugerencias, etc., generalmente, no socava el problema comunicacional de raíz que aqueja a la institución. Siendo así, es necesario apelar a la creatividad, sin desviar la atención sobre la organización en conflicto.

Para ello, algunos consejos que pueden ser útiles al llevar a cabo este proceso de cambio sobre la comunicación interna son:

- 1.- Conocer la organización: su razón de ser, su misión, visión, valores y objetivos.
- 2.- Interiorizarse con los procesos operativos cotidianos y el modo de ejecutarlos que habitualmente se utiliza.
- 3.- Analizar el ritmo usual de trabajo, en función de lo cual es necesario determinar con que celeridad se precisa la información.
- 4.- Indagar en el público interno, la importancia que le otorga a la comunicación y de que manera se haya comprometido con la misma.
- 5.- Proponer a los miembros internos la participación en el proceso de cambio, para mejorar la comunicación entre las áreas. Escuchar sus reclamos y sugerencias, fundamentales para proponer alternativas para el progreso, ya que son ellos los protagonistas del mismo.

Es pertinente mencionar que, dichos consejos deben enmarcarse dentro de un Diagnóstico y Planificación de Comunicación Estratégica que los sustenten, para ser llevados a la práctica de manera coordinada y sistémica, a modo de optimizar sus resultados.

Retomando, la importancia de la comunicación interna, ésta no sólo vehiculiza y transmite información operativa e institucional, sino también, fortalece los lazos interpersonales y vínculos afectivos desarrollados entre los miembros internos.

Sin embargo, principalmente, mediante esta, se pretende armonizar los intereses de la organización, con los del público interno, considerando sus características y necesidades para una adaptación mutua, es decir, facilitar la consecución de los objetivos particulares tanto individuales como institucionales. En este desafío, es fundamental el establecimiento de políticas y estrategias de comunicación que logren fusionar tales intereses y necesidades, optimizando la efectividad de los mensajes.

Como explica el Doctor en Comunicación, y docente de la Universidad de Vic de España, Paul Capriotti: una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Finalmente, es apropiado mencionar al clima laboral y la comunicación interna, como parte de una triangulación, junto con la cultura institucional. Estos elementos combinados y explotados estimulan, impulsan y proyectan la vida institucional de una empresa. De manera que el clima institucional generado como materialización de los componentes de la cultura institucional, son determinantes en el modo e interés por comunicarse que manifieste el público interno, siendo tanto el compromiso y motivación por mantener un buen clima laboral y por ende un mejor rendimiento de la organización, el motor que movilice el interés y la responsabilidad por que cada información llegue a destino de manera eficaz y eficiente.

08-02-2012

Autor: **Lic. Laura Olea**

Fuente: **Consultores de Empresas.**

(Punto Biz: www.puntobiz.com.ar)