



48
209

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA

**"EL CAMBIO ESENCIAL EN LA
EMPRESA".**

**TRABAJO MONOGRAFICO DE
ACTUALIZACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A**

Jorge Daniel Farias Rodríguez-Cabo



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

257458

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. PADILLA DE ALBA JOSÉ LUIS
Vocal	Prof. JOHNSON BUNDY ROBERT
Secretario	Prof. IÑIGUEZ HERNÁNDEZ ALEJANDRO
1er. suplente.	Prof. PÉREZ SANTANA ERNESTO
2do. suplente.	Prof. GÓMEZ VELASCO HECTOR MARCELINO

Sitio donde se desarrolla el tema: Facultad de Química, U.N.A.M.

Asesor del tema: Prof. IÑIGUEZ HERNÁNDEZ ALEJANDRO.

Sustentante: FARIAS RODRÍGUEZ-CABO JORGE DANIEL.



JDFRC

DEDICO ESTE TRABAJO A:

Mis padres, a mi hermano, a mi abuela, a mi tío Alfonso, a toda mi familia y amigos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EL CAMBIO.	2
EL CONCEPTO DE CAMBIO.	3
LA NECESIDAD DE CAMBIO.	7
LA DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO.	21
CAPÍTULO 2: EL PROBLEMA DEL CAMBIO.	30
EL PROBLEMA DEL CAMBIO.	31
LA RESISTENCIA AL CAMBIO.	33
LOS OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE CAMBIO.	47
LOS ERRORES MÁS COMUNES EN EL PROCESO DE CAMBIO.	50
CAPÍTULO 3: EL PROCESO DE CAMBIO.	56
SOLUCIONES AL PROBLEMA DEL CAMBIO.	57
EL CAMBIO COMO PROCESO.	67
CAPÍTULO 4: LA PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO.	81
EL SENTIDO DE PREMURA.	82
LA COALICIÓN CONDUCTORA DEL CAMBIO.	88
LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA.	92
LA COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN DEL CAMBIO.	106
CAPÍTULO 5: LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO.	111
LA DELEGACIÓN DE FACULTADES.	112
LA GENERACIÓN DE LOGROS A CORTO PLAZO.	117
LA GENERACIÓN DE MÁS CAMBIOS.	122

CAPÍTULO 6: LA CONSOLIDACIÓN DEL CAMBIO.	127
LA CULTURA CORPORATIVA.	128
EL ARRAIGO DE NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA CORPORATIVA.	133
DISCUSIÓN	137
CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	141

INTRODUCCIÓN

El tema del cambio organizacional no es algo nuevo, sin embargo a últimas fechas a cobrado una importancia particular.

Mucho del sufrimiento e inseguridad que aqueja en la actualidad a todos los países y sociedades, esta directamente relacionado con el empleo o en su defecto el desempleo, así como con las condiciones laborales. El lograr adaptar a la medida de las necesidades a las organizaciones y en particular las empresas puede ser muy importante en este contexto. El cambio en el entorno mundial ha provocado grandes alteraciones en los mercados y la consiguiente reducción y desaparición de muchas empresas; esto se da en mayor medida en países como México donde no estamos acostumbrados a una competencia tan feroz, y se agrava con la inestabilidad de los mercados cambiarios, con las estratosféricas deudas externas, entre otros tantos factores.

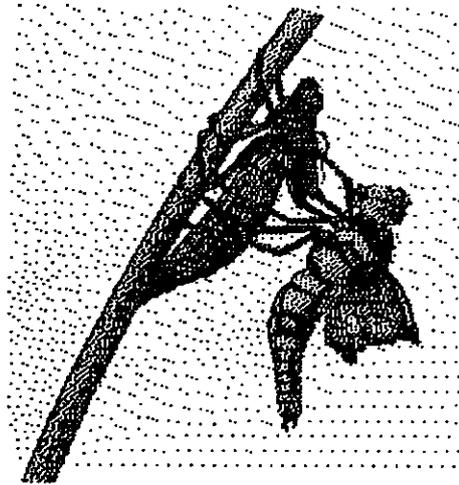
Para las empresas en la actualidad el poder subsistir y cumplir con su cometido, el de dar un valor a quienes tienen relación con ellas (clientes, accionistas, empleados y comunidades), es cada día más difícil; sobre todo si se mantienen operando en la forma en la que lo han venido haciendo por décadas; el cambio esencial es necesario.

Sin embargo el generar un cambio positivo en forma exitosa no es nada fácil, es caro y doloroso para todos los afectados de una forma u otra. Las historias de transformaciones fracasadas son muchas, el entendimiento de las fuerzas que intervienen en el cambio es esencial, se debe partir de éste y de los objetivos del cambio para lograr crear una estrategia adecuada.

Este trabajo parte de el entendimiento de lo que es el cambio en si mismo; pasando por el entendimiento de la necesidad de realizarlo en la organización y la explicación de la forma en que ésta necesidad puede ser detectada, para poder avocarse a la correcta planeación e implementación del cambio. Pero para poder hacer esto último se debe primero entender a las fuerzas que intervienen en la implementación y los problemas inherentes al cambio; solo partiendo de aquí es posible analizar el proceso del cambio y sus etapas individuales.

El objetivo de este trabajo es, en si, una vista global del fenómeno del cambio esencial en la empresa, desde el punto de vista tanto teórico como práctico.

CAPÍTULO 1: EL CAMBIO.



EL CONCEPTO DE CAMBIO.

Cambiar es: "Dar, tomar o poner una cosa por otra. Mudar, variar, alterar"¹.

Cambio es: "Acción y efecto de cambiar"².

Nada es estático, la mejoría siempre es posible; consecuentemente constantemente se está revisando la definición de lo que es bueno, de lo que es eficiente y de como se puede optimizar el uso de los recursos que se tienen.

En la cultura china, el cambio es denotado por dos idiogramas cuyo significados son; riesgos potenciales para el primero y oportunidades ocultas para el segundo. El cambio en la cultura china es visto desde una óptica un tanto diferente a la occidental, como algo que conjuga tanto oportunidades ocultas como riesgos potenciales. Desde el punto de vista organizacional, el cambio es observado de esta forma, o al menos puede ser resultado de un análisis de riesgos y oportunidades.

En la cultura griega el cambio se denotaba con la letra delta Δ , que es un triángulo, la figura geométrica más estable; sin embargo si lo analizamos, Heráclito basaba su filosofía en un ser que dejaba de ser constantemente para transformarse y dar origen a otro ser, y decía que lo único constante es el cambio mismo. Algo muy parecido a lo que sucede en la realidad y más si nos referimos a los mercados.

Otra óptica del entendimiento del fenómeno del cambio nos la da el importante paralelismo existente entre las organizaciones (y más aún entre las empresas) y los organismos vivos que compiten ferozmente en búsqueda de un nicho ya sea este de mercado para las primeras, o ecológico para los segundos. En la revista "Discover" de octubre de 1996 Stephen Jay Gould, uno de los naturalistas más reconocidos de los tiempos recientes mencionó que los organismos con mayor capacidad de supervivencia no son los más especializados sino los que presentan estructuras flexibles, que les permiten sobrevivir en un medio cambiante. Un ejemplo claro de esto aparece también en la revista "Discover", pero en junio de 1995 cuando se habla del descubrimiento del pez con patas probablemente más primitivo, el *Acanthostega*; este animal a juzgar por su estructura ósea era incapaz de vivir en tierra, pues su caja torácica se colapsaría debido a la presión atmosférica, esto hizo suponer a los investigadores que estas extremidades servían para avanzar sigilosamente hacia sus presas pasando desapercibido hasta

¹ Real Academia Española, "Diccionario de la lengua española".

² Real Academia Española, "Diccionario de la lengua española".

encontrarse a una distancia que le permitiese lanzar el ataque final, con ayuda de una poderosa cola. Gracias a la evolución de estos apéndices que resultaron ser muy flexibles (desde el punto de vista evolutivo), es que sus descendientes tiempo después fueron capaces de dominar un nuevo y extremadamente rico nicho ecológico; el de la tierra firme. Lo mismo es aplicable a las empresas, donde el tener la flexibilidad y la visión necesarias pueden lograr no solo la supervivencia sino el crecimiento o incluso el dominio de un nicho de mercado de importancia.

Una suposición general que ha sido aceptada, es que en todos los sistemas dinámicos, hay una tendencia natural dentro de su esfuerzo solucionador de problemas, para alcanzar ciertos patrones de estructura y proceso que son relativamente estables, y se resisten por consiguiente al cambio. De ahí que los sistemas sean frecuentemente lentos para responder a los estímulos del exterior.

Organización significa cualquier gran sistema comprendido por la comunidad, que tiene una función definida y especializada, y que requieren de lealtad y del trabajo de un cierto grupo de gente cuyo esfuerzo es coordinado por una estructura formal jerárquica y su liderazgo. Los procesos internos de tales sistemas involucran la interacción de varias subpartes previamente designadas, tales como departamentos. La relación entre estas subpartes normalmente se encuentran definidas de manera formal, razón por la cual las interacciones personales entre integrantes de estos no son muy comunes; esta es una de las razones por las cuales existe una gran dificultad de comunicación entre subpartes o subunidades de una organización en orden de colaborar en un esfuerzo común. En nuestra competitiva sociedad, obviamente muchas organizaciones han llegado a ser muy sensitivas a la necesidad de tener eficiencia interna y credibilidad externa, y están preparados para considerar cualquier cambio que prometa mejoramiento en las condiciones internas y externas.

Esos cambios hacia la mejoría, pueden presentarse en una variedad de formas, algunos de los cuales pueden ser un ajuste originado por el sistema mismo o ser espontáneos e incluso el menos común de estos casos donde el cambio en el entorno casualmente puede beneficiar a la organización resolviendo al menos hasta cierto nivel sus problemas. Los cambios originados por la maduración del sistema o fortuitos no siempre se dan, si logran resolver oportuna y cabalmente los problemas de la organización, sin embargo el cambio planeado sí puede conseguirlo, este se genera a partir de una decisión consciente para hacer un esfuerzo deliberado en pro de la mejora del sistema y esto generalmente se da con la ayuda de un agente del exterior al que se conoce

como agente de cambio; esta decisión tomada desde el seno del sistema responde a potenciales trastornos, a la experimentación de estos, al descubrimiento de alguna oportunidad de mejora en el entorno o a alguna observación hechas desde el exterior y transmitida con oportunidad.

Los procesos de cambio naturales, no ocurren con la rapidez necesaria para ir al ritmo de los cambios del entorno, que es muy elevado, es aquí donde se presenta el primer problema relacionado con el cambio organizacional.

Existen tres razones principales para que se de un cambio: 1) debido al desarrollo de la organización, 2) debido a una transición en la organización o 3) debido a una transformación mayor en la organización; el impacto que tiene cada tipo en la organización y su personal es en orden creciente. En el primero la gente simplemente va con el flujo, mientras que el último les resulta altamente traumático. En la siguiente tabla se muestran sus características.

Tipos de cambio y sus características.

	Debido a desarrollo	Debido a transición	Debido a transformación
Definición	Hacer más o mejor lo que actualmente se hace.	Implementar una nueva situación, que requiere modificar dramáticamente la forma en que se hacen las cosas.	Implementar un nuevo estado de evolución, que requiere un cambio de curso a las estrategias y visión de la empresa.
Ejemplos	Creación de equipos de trabajo. Expansión de mercado. Incremento en la comunicación. Mejoras técnicas.	Reorganización. Nuevas técnicas. Nuevos productos y servicios. Nuevos métodos y procedimientos.	Fusiones y adquisiciones. Insolvencias. Cambios de giro en productos. Esfuerzos mayores de reestructuración. Consolidaciones. Estrategias de Calidad Total (en ciertos casos).
Características	Poco amenazador. Fácil de manejar.	Amenazador. Sucede durante un periodo de tiempo predeterminado. Se considera como un periodo de transición. La situación futura ha sido conscientemente elegida (aún cuando no siempre se logre llegar).	Muy amenazante. Profundamente traumático. Difícil de controlar. La situación futura no es claramente entendida hasta que se alcanza.

3

Las diferencias más importantes de estos tipos de cambio están dadas por la certeza de su dirección, mientras que en el primer tipo todo es muy claro ya que solo representa una evolución, en el segundo se puede saber hacia donde se dirige pero no como se va a llegar a ese punto y en el tercero, se desconoce incluso el destino final de la empresa hasta que se logra alcanzarlo. La mayor parte de la gente se siente mucho más segura cuando tienen una sensación de control y estabilidad; es debido a esto que se incrementa la dificultad para la implementación en los cambios debidos a transición y más aún en los debidos a transformación.

³ Costello, Sheila J.; "Managing Change in the Workplace".

LA NECESIDAD DE CAMBIO.

“Desde el inicio de la Historia escrita, imperios, naciones y corporaciones han crecido hasta alcanzar posiciones de dominio, tan solo para encontrarse en estado de decadencia en corto periodo de tiempo después. De las 100 mayores compañías de los Estados Unidos de principios de siglo, solo subsisten en la actualidad 16. De las 500 fortunas (en 1956), solo 29 de las primeras 100 seguían estando en las primeras 100 en el año de 1992”⁴.

El mundo moderno, por sobre todas las cosas, es un mundo de rápido cambio. Esto es algo sobre lo cual observadores de todos los campos de pensamiento y conocimiento han estado de acuerdo. Los significados de esto son muchos pero probablemente el más importante es representado por su influencia en la gente; esto quiere decir que la gente requiere de cambiar también en orden de amoldarse a su entorno y esto cada día se viene dando a mayor velocidad.

Esta creciente necesidad de modificar o inventar constantemente los patrones de comportamiento y las organizaciones han conducido naturalmente hacia la demanda de ayuda profesional.

La creciente competencia y cambio que se han estado observando en todos los ámbitos laborales humanos alrededor del planeta han provocado que en nuestros días se requiera de una gran especialización del conocimiento y de las habilidades individuales, e incluso que se requiera de aprender nuevas con cierta regularidad. El resultado de esta intrincada división del trabajo, es la interdependencia a través de unidades de trabajo y de esta interdependencia surgen muchos problemas relacionados con la colaboración laboral, la estructuración de los sistemas de trabajo y las necesidades de nuevos esquemas de liderazgo y cooperación.

Tradicionalmente el cambio en las organizaciones ha sido solo entendido como necesario a partir de la detección de problemas de algún tipo, resultando de esta forma innecesario “reparar todo aquello que no este roto.”

En el caso particular de la industria dadas sus características técnicas, resulta necesaria la intervención de un especialista; pero desgraciadamente esto no siempre ha sido observado, no dándose la importancia necesaria a la administración industrial y operando de manera empírica y considerando todo lo relacionado con oficinas como un factor de gastos más que de producción. En mercados protegidos como lo fue durante mucho tiempo el mexicano esto

⁴Bettinger, Cass, curso “Managing Change Strategically and controlling your own destiny”.

resultaba intrascendente así como lo eran la eficiencia, la calidad, la rapidez de producción, el costo y hasta la tecnología misma.

Esto básicamente repercutía en el movimiento de la empresa, se reglamentaba con frecuencia por medio de ordenes verbales; los jefes que dictaban reglas solían incurrir en contradicciones; no se establecía uniformidad en operaciones, etc. Dando como resultado una acumulación de trámites imprecisos dilatados y estorbosos, que impedían el manejo administrativo con exactitud, facilidad y economía.

Este tipo de organizaciones se manejaba de la manera más sencilla, tan solo se ordenaba y controlaba el proceso; requiriendo un grado muy modesto de coordinación en los estratos inferiores de responsabilidad y por consiguiente de poca competitividad, trayendo como consecuencia frustración en los trabajadores así como desestímulo. Se requería de los gerentes solo experiencia y conocimientos técnicos, pero no visión y ni creatividad.

Esto provocaba también la formación de sindicatos opositores la administración, incapaces de colaborar con la misma, y esto a su vez incrementaba el costo de producción y disminuía la productividad.

Sin embargo en la actualidad esta filosofía puede desencadenar en la autodestrucción; los cambios políticos y sociales así como los avances tecnológicos que se suceden a gran velocidad permiten tan solo la supervivencia a aquellas organizaciones capaces de evolucionar consistentemente, en el sentido que estos indiquen.

A pocos años del fin de milenio (un hito del sentimiento popular), el mundo está sufriendo unas de las mayores transformaciones tanto en lo político, lo social y lo cultural; así como en lo científico y lo tecnológico. La globalización de los mercados, los cambios tecnológicos, los sistemas de información entre otros fenómenos han cambiado tan profundamente nuestra forma de vida que para el ciudadano común probablemente hubiera sido imposible imaginarlo hace unos cinco años.

Los desafíos que enfrentan en la actualidad la mayor parte de las empresas son mayores a lo que solían ser. La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos, y obliga a las empresas a llevar a cabo mejorías importantes no solo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir. La globalización, a su vez, está siendo impulsada por un amplio y poderoso conjunto de fuerzas asociadas con el cambio tecnológico, la integración económica internacional, la maduración de los mercados doméstico dentro de países más desarrollados y el colapso de socialismo.

Nadie es inmune a estas fuerzas. Hasta compañías que venden únicamente en regiones geográficas pequeñas pueden sentir el impacto de la globalización. Aun cuando la vía de influencia en ocasiones es indirecta.

Todo esto ha traído como consecuencia una intensificación extraordinaria en la competencia entre empresas donde probablemente los clientes locales hayan optado por una firma asiática, europea o de cualquier otra parte del mundo. De tal forma la calidad, la eficiencia, el costo y el servicio, así como la observación de normas internacionales y locales de calidad, ambientales y de seguridad, etc. en conjunto son los factores fundamentales para la supervivencia de toda empresa.

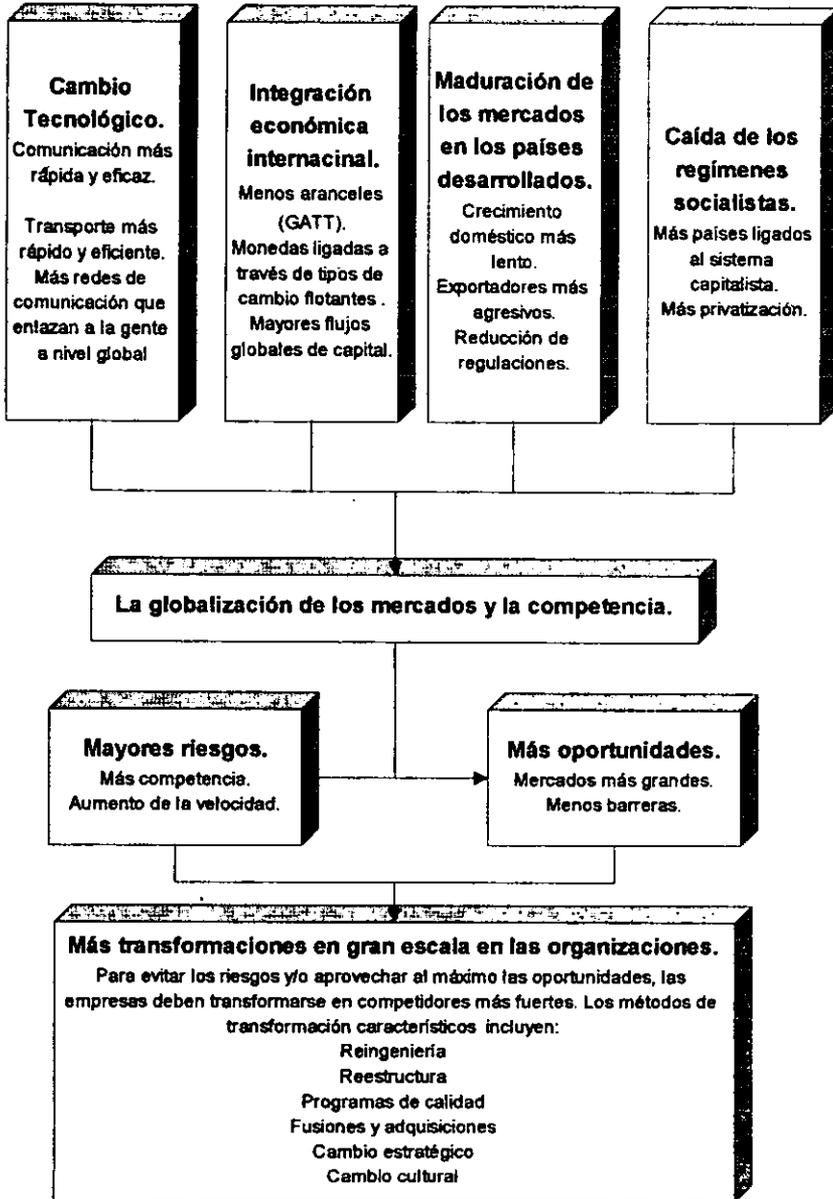
Hoy en día cada vez mayor cantidad de gerentes de empresa deben enfrentarse con nuevas regulaciones gubernamentales, nuevos productos, crecimiento, incremento en la competencia, desarrollos tecnológicos y cambios en la fuerza laboral. En respuesta muchas compañías en los Estados Unidos han encontrado que deben emprender pequeñas transformaciones al menos una vez al año y de gran magnitud o esenciales al menos cada cinco años. En México esto debe ser analizado.

Entre los cambios más importantes que enfrentan las organizaciones hoy se pueden mencionar los siguientes:

- Computarización y automatización tanto en el área administrativa como en la de producción.
- Uniones, expansiones, adquisiciones, insolvencias, compras y bancarrotas.
- Reorganizaciones y reestructuraciones.
- Nuevos sistemas para incrementar competitividad: políticas de calidad total, de continua superación y grupos integrados de trabajo.
- Avances tecnológicos que modifican los sistemas de trabajo existentes.
- Incremento en demandas y orientación por parte de los clientes.
- Incremento de oportunidades y competencia debidos a la globalización de los mercados y tratados comerciales.
- Nuevos productos y desarrollo de mercados.
- Cumplimiento con standares de gobiernos locales y del International Standard Organization (ISO).
- Mayor diversidad en la fuerza laboral: edad, raza, cultura, género, educación, lenguaje, etc.

- Fluctuaciones económicas, que afectan decisiones en los negocios.
- Redefinición en la cultura organizacional en concordancia con las necesidades del entorno.

Fuerzas económicas y sociales que impulsan la necesidad de cambios fundamentales en las organizaciones.



⁵ Kotter; John P; "The new rules: how to succeed in today's post-corporate world"

En un mundo que se moviera más lento y que fuera menos competitivo, los cambios serían menos apremiantes y en muchos casos innecesarios. El manejar nuevas iniciativas con rapidez no constituye un componente esencial de éxito en ámbitos relativamente estables o semejantes a los monopolios. El problema que enfrentamos hoy en día es que la estabilidad ha dejado de ser una norma, y la mayoría de los especialistas están de acuerdo en que la transformación de las próximas décadas en el ámbito de los negocios se tornará cada vez más volátil.

Bajo estas circunstancias las preguntas obligadas para los años 90's son ¿qué características deben definir a una organización competitiva de carácter mundial? y ¿que se debe hacer para convertirse en organización competitiva?. En los últimos tiempos se han venido manejando gran variedad de recetas para lograr competitividad; algunas ofrecen tecnologías para implementar conceptos particulares, tales como calidad total, otras modifican la estructura de sus organizaciones y capacitan al personal, pero en todos los casos el objetivo es uno, el cambio organizacional.

No existe estructura organizacional alguna ó procedimiento operacional al cual se pueda considerar final o permanente, planear el cambio debe ser una de las actividades principales de cualquier gerente y de tiempo en tiempo es necesaria una reconsideración sistemática de toda la estructura organizacional así como de la manera en la que se a venido administrando el negocio. Siendo lo más recurrente el realizar cambios a pequeña escala de procedimientos y asignaciones de responsabilidad y autoridad.

El cambio puede ser generado tanto por un problema existente, en anticipación a este o por el deseo de superación constante. Frecuentemente se pueden presentar varios de estos factores simultáneamente, pero la existencia de uno de ellos solo es razón suficiente para desencadenar el cambio.

Existen tres razones por las cuales el cambio debe ser esperado y por consiguiente tratado como rutina en vez de considerarlo algo extraordinario como se ha dado regularmente. La primera es que no existe organización perfecta, siendo solo la experiencia capaz de revelar si las imperfecciones son aceptables o si es necesario el cambio; una segunda razón es el resultado del cambio de personal a nivel ejecutivo o superior en la administración, lo cual se da eventualmente y fuerza a cambiar los procedimientos de asignación de responsabilidades; la tercera razón es debida a los constantes cambios que se suceden en las condiciones en las que opera la industria, donde los costos de producción varían y deben ser ajustados al mercado, que a su vez es fluctuante; un negocio rentable puede dejar de serlo, la perdida de un líder puede hacer que un equipo armónico entre en conflicto; un producto exitoso puede volverse

obsoleto o por el contrario ser favorecido por la circunstancias y requerir mayor planeación para incrementar su producción o bien se pueden presentar nuevos factores técnicos modifique un plan bien estructurados; esto sin mencionar otros muchos fenómenos capaces de exigir cambios en la empresa.

Por estas razones el cambio ha dejado de ser tan solo una respuesta a presiones ejercidas por el exterior de la empresa o detonado por problemas internos de gran magnitud (que de ser desatendidos desencadenarían el desastre), el cambio es algo natural y debe ser buscado por toda organización dentro del contexto de la búsqueda de una constante superación, renovación y revitalización. Las empresas sanas escogen el cambio como una forma de mantenerse competitivas; siendo rara vez forzadas a realizarlo. De esta forma la dirección del cambio se ha convertido en una habilidad necesaria para los gerentes y ejecutivos modernos.

Las compañías que son forzadas al cambio cuando no pueden subsistir manteniendo el status quo, implementan transformaciones, generalmente de carácter reactivo y pueden ser muy traumáticos para la organización. Las compañías que prefieren enfrentarse al cambio como un esfuerzo por mejorar, operan cambios de una forma más natural y evolutiva.

Cuando las organizaciones trabajan en un desarrollo constante de ellas mismas, enfrentan un menor número de transformaciones profundas y por consiguiente los cambios resultantes son más fáciles de manejar, teniendo menos efectos destructivos a largo plazo.

En la siguiente tabla se presentan algunos de los elementos que componen los cambios reactivo y anticipatorio.

	Riesgo	Oportunidad
Anticipando crisis (¿qué se espera?)	<p>Situación: la competencia en el producto puede incrementarse; los clientes pueden demandar mayor calidad y costos más bajos en el futuro.</p> <p>Problema si se mantiene el status quo: potencial pérdida de participación en el mercado, supervivencia de la empresa, seguridad de los empleos, etc.</p>	<p>Situación: planeación a futuro; se puede esperar el logro de un reposicionamiento para consolidarse y obtener mayores ganancias.</p> <p>Problema si se mantiene el status quo: perder la oportunidad de lograr beneficios posibles de obtener (ej. mantener o incrementar la participación en el mercado).</p>
	Cambio anticipatorio	
Crisis existente (¿qué está pasando?)	<p>Situación: la competencia en el producto se ha incrementado; los clientes exigen mayor calidad y menores precios.</p> <p>Problema si se mantiene el status quo: pérdida inmediata de participación en el mercado, seguridad de los empleos, creciente riesgo a la supervivencia de la empresa, etc.</p>	<p>Situación: poner atención a la situación de forma inmediata para recuperar la competitividad.</p> <p>Problema si se mantiene el status quo: pérdida de los beneficios que se puede obtener (ej. mantener o incrementar la participación en el mercado).</p>
	Cambio reactivo	

6

Con demasiada frecuencia los cambios se presentan hasta que la crisis que los genera, ha llegado a niveles muy altos, forzando a la organización a realizarlos por supervivencia, siendo también muy frecuente el hecho que estos cambios se tengan que realizar a una velocidad demasiado alta, provocando en muchos casos el fracaso.

Las organizaciones deben anticipar la necesidad de cambio antes de verse afectados por las crisis, para poderlas enfrentar en mejor forma. La anticipación reduce el riesgo de enfrentar cambios de manera conflictiva y ayuda a las empresas a planear e implementar cambios en una mejor situación y de manera más efectiva. Hay casos en que la urgencia de cambio impide que este se dé.

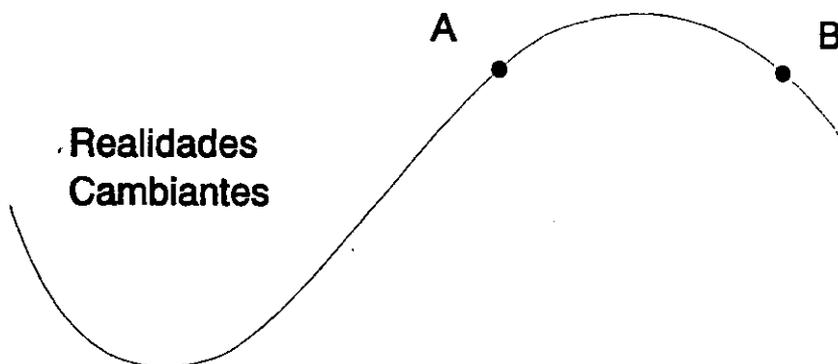
Empresas que han aplicado la filosofía de no reparar lo que no está roto por demasiado tiempo, con frecuencia se encuentran con la necesidad de

⁶ Costello, Sheila J.; "Managing Change in the Workplace".

efectuar una transformación mayor por motivos de supervivencia y con mucha frecuencia es incluso demasiado tarde para ésto sin arrastrar secuelas de importancia. Otras empresas entran en este tipo de procesos debido a la presión de fuerzas externas; algunas de estas fuerzas pueden ser predichas, anticipadas, planeadas y trabajadas gradualmente, en procesos de cambio debidos a evolución o debidos a transición; pero también hay casos en los que simplemente es impredecible. Algunos ejemplos de estas fuerzas externas son cambios económicos drásticos que afectan las decisiones en los negocios, pólizas regulatorias o procedimientos nuevos, etc.

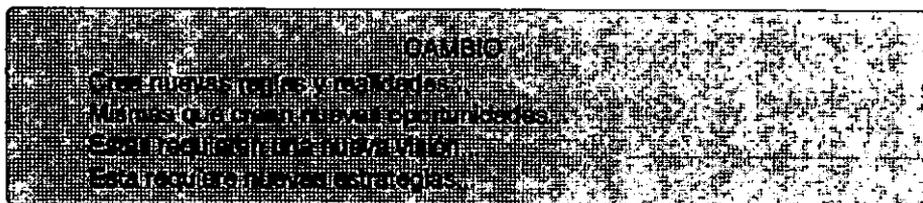
Debido al hecho que demasiadas corporaciones de entre las más exitosas de Estados Unidos, (IBM, General Motors, Kodak, Sears, etc.) no han logrado adaptarse con éxito al cambio, la revista Fortune comentó: "Lo que barrió a estas compañías fue el profundo cambio en sus mercados, al que debieron adaptarse un poco. Ninguna lo hizo, ni con la suficiente rapidez o con el suficiente grado, en parte debido a que la erosión de sus posiciones fue tan gradual, que no pudieron percibir que estaban descendiendo a un estado de crisis."

Curva sigmoidal.



Punto B: Cuando la mayoría de las compañías se adaptan.

Punto A: Cuando compañías visionarias y de alto rendimiento deciden adaptarse.



En la gráfica anterior se pueden apreciar dos puntos importantes en el inicio de transformaciones en empresas, el punto A es donde resulta deseable iniciar el proceso de cambio, en este punto la libertad de acción es mucho mayor, pudiendo aprovechar las oportunidades antes de la llegada de la crisis; en cambio en el punto B, donde la mayor parte de las organizaciones emprenden su transformación, la crisis ha llegado y se debe reaccionar a ésta por supervivencia, en condiciones mucho más limitantes para lo relativo a recursos.

El concepto de cambio no es algo nuevo; este siempre ha existido, la tecnología siempre ha evolucionado, dejando rezagadas técnicas de producción para generar otras nuevas; siempre han habido cambios sociales, incluso se

⁷ Bettinger, Cass, curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

puede mencionar el hecho de que las organizaciones cambian constantemente por sí mismas y en muchos casos en direcciones contrarias a las deseadas por sus líderes. La diferencia con respecto a panorama actual es la velocidad a la que se están sucediendo estos; mientras que en un pasado se podía considerar constantes a estructuras y procedimientos en organizaciones, en la actualidad se tiene que planear para el cambio y generar organizaciones de carácter flexible, al resultar virtualmente imposible mantenerse al día con respecto a todos los factores externos que se modifican .

El nuevo ideal; el de una organización enfocada, innovativa y flexible ha sido ampliamente aceptado alrededor del mundo, sin embargo resulta muy difícil encontrar un ejemplo de alguna organización no originada bajo este ideal que haya logrado una transformación completa. Aún cuando todo parece indicar que el modelo de organización flexible es el adecuado para las circunstancias, el problema principal existe en el cambio; empezar desde aquí para lograr llegar allá. Este cambio es mucho más complejo de lo que muchos gerentes y analistas optimistas han pensado.

La flexibilidad como concepto aún siendo lo deseable debe observar un equilibrio. Cuando se presenta un exceso de flexibilidad, se genera en el personal involucrado una sensación de que las líneas de operación establecidas son tan flexibles que se pueden cruzar; el otro extremo es el exceso de rigidez donde la estructura organizacional así como los procedimientos son tan sólidos que cualquier cambio requiere de un esfuerzo mayor; ambos extremos son indeseables.

En el caso de exceso de flexibilidad resulta igualmente importante equilibrar la situación en cualquiera de los extremos (que suelen presentarse), cuando el problema es generado por la falta de reglas; en un extremo donde existe demasiada incertidumbre acerca de cuando se debe prestar atención a algún asunto y nadie sabe quien debe intervenir o como enfrentarlo ó en el otro extremo cuando todo el mundo trata de anticipar por medios propios cualquier cosa que pudiese suceder generando demasiadas instrucciones y dando demasiadas asignaciones y provocando gran confusión. Estos dos extremos son evitables cuando se hace una clara diferenciación entre actividades rutinarias, aquellas que son excepcionales pero factible y aquellas otras que también siendo excepcionales no son tan factibles.

El éxito de una empresa en un mercado dado no solo está definido por la pericia técnica que presenten sus empleados, sino también por la coordinación de estos en la realización de labores conjuntas. Aquí podemos mencionar los tres principales factores para lograr dicha coordinación:

- **Coordinación** : trabajo en equipo que se ve especialmente reflejado en actuación, costo, calidad y oportunidades de mejoría de productos.
- **Compromiso**: son necesarios niveles elevados de motivación si se desea obtener mayores esfuerzos, iniciativa y cooperación con el objeto de contar con una buena coordinación en el trabajo.
- **Competencia**: son requisitos indispensables para la resolución de problemas en equipo, un conocimiento global de la operación, en conjunto con habilidades analíticas e interpersonales.

Los niveles de coordinación, competencia y compromiso de los empleados son generados por varios aspectos del diseño organizacional:

- La estructura formal laboral; la relación escalafonaria, y la descripción que los diversos empleos y responsabilidades.
- La selección de personal para cada trabajo específico.
- El entendimiento informal de los empleados acerca su papel laboral, responsabilidades y de sus interrelaciones con los demás.
- Los sistemas establecidos en la empresa para reclutar, evaluar, entrenar, promover, los estímulos por desempeño y como se provee la información necesaria para realizar sus funciones laborales.

La forma en que estas variables afectan a los niveles de coordinación, compromiso y competencia y los resultados de la empresa están ilustrados en la siguiente gráfica, en el centro se encuentran colocados los objetivos logrados por la organización de costo, calidad e innovación. El grado en que la organización alcanza estos objetivos es función de la coordinación, del compromiso y de la cooperación entre sus empleados y estos atributos de los recursos humanos son determinados por elementos de la organización: diseño, estructura, gente, roles/responsabilidades/relaciones, y sistemas.



8

La relación antes mencionada aplica siempre, y la coordinación, el compromiso y la competencia son siempre necesarios, la pregunta principal es, ¿qué tan distribuidos deben de estar estos valores en la organización?, y ¿si es suficiente que la coordinación se dé principalmente en los mandos superiores? y por consiguiente también compromiso y competencia, ó también ¿es necesario que esto se presente en los demás niveles escalafonarios de la organización?; la respuesta depende del contexto exterior, de que tan competitiva la organización deba de ser.

Tal como se mencionó anteriormente, bajo políticas económicas proteccionistas y mercados restringidos, el nivel de competitividad era bajo y por tanto si no se deseaba complicarse la vida, se podía generar organizaciones sencillas de manejar donde solo los altos mandos requerían un máximo de coordinación, así mismo la tecnología no requería estar al día; pero en la actualidad después de la globalización de los mercados y de los tratados de comercio internacionales, que obligan a adoptar normas internacionales de

¹ Beer, Eisenstat, Spector, "The Critical Path to Corporate Renewal."

calidad, ambientales y de seguridad, salvo en muy contados casos, la coordinación es indispensable a todo nivel, en diversas empresas, en casi todos los ramos, ya que solo así se optimiza su operación.

En resumen bajo este contexto la adopción de nuevos diseños organizacionales, de nuevos sistemas para elevar y controlar la calidad de los productos, de normas internacionales de calidad, ambientales y de seguridad, de nuevas tecnologías y procedimientos de trabajo, etc., se han hecho imprescindibles volviéndose así el cambio una de las acciones más importantes en el seno de toda organización y su implantación una actividad cotidiana.

“La proporción de cambio significativo, con frecuencia traumático, que se ha dado en las organizaciones ha aumentado enormemente durante las últimas dos décadas. Si bien algunas personas pronostican que la mayor parte de los proyectos de reingeniería, replanteamiento de estrategias, fusiones, recortes de personal, esfuerzos de calidad y renovación cultural desaparecerán pronto, yo creo que esto es sumamente improbable. Se trata de fuerzas macroeconómicas muy poderosas, y es probable que estas fuerzas se vuelvan todavía más influyentes en el transcurso de las próximas décadas. Como resultado de ello, cada vez serán más las organizaciones que se verán obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicar nuevas oportunidades de crecimiento e incremento de la productividad”⁹.

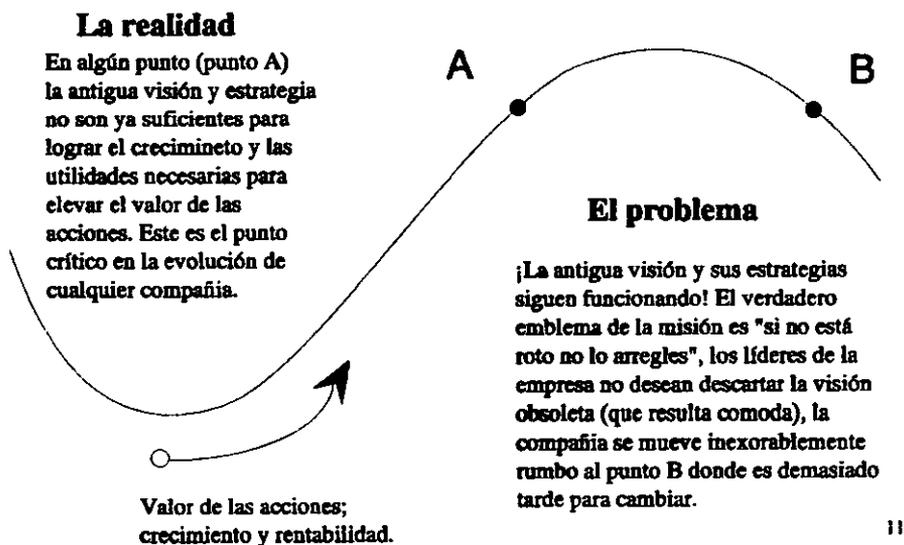
Aun cuando se han generado importantes esfuerzos en pro del cambio y estos han ayudado a algunas organizaciones de manera significativa a mejorar su posición competitiva con respecto a otras, a adaptarse a un medio cambiante y a vislumbrar un mejor futuro; son demasiados los casos donde las mejoras han sido decepcionantes y los daños devastadores, con desperdicio de recursos y empleados agotados, atemorizados o frustrados.

⁹ Kotter, John P.; “El Líder del Cambio”.

LA DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO.

“Existe cuando menos un punto en la historia de cualquier compañía donde se debe cambiar dramáticamente para alcanzar el siguiente nivel de desempeño. Si se pierde este momento se empieza a declinar.”¹⁰

La curva sigmoideal



“Ventaja competitiva; ahora más que nunca, es la clave de la supervivencia de cualquier compañía.”¹²

El concepto de ventaja competitiva viene de establecer y comunicar efectivamente una superioridad sobre los competidores al alcanzar o superar las necesidades y expectativas de un segmento del mercado al que se desea acceder. Esto es posible obtenerlo al a) bajar los precios (disminuyendo costos), b) dar un valor superior, esto se da cuando la percepción del mercado

¹⁰ Andrew S. Grove, Presidente de Intel.

¹¹ Bettinger, Cass, curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

¹² Bettinger, Cass, curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

es que se está logrando satisfacer de mejor forma sus necesidades; es ideal lograr ambas. La ventaja competitiva puede ser creada, incrementada, sostenida o perdida en cualquiera de las tres etapas de producción; 1) entradas: adquisiciones, 2) procesamiento; y 3) salidas: promoción, entrega y servicio. Aquellas empresas que son capaces de establecer o mantener los dos tipos de ventaja competitiva en las tres etapas de producción, no pueden perder; e inversamente aquellas que no son capaces de establecer o mantener la ventaja competitiva en alguna de las etapas, no pueden ganar.

El cambio desde el punto de vista estratégico, es relevante solamente cuando es capaz de afectar la habilidad de la empresa para crear, incrementar o mantener su ventaja competitiva. La necesidad de pensamiento estratégico, planeación y dirección, es función de dos variables; cambio y competencia. La función de la planeación estratégica es, la de crear, incrementar o mantener ventajas sobre los competidores en un entorno cambiante, y por consiguiente incrementar el valor de la empresa para los accionistas, así como ayudar a la empresa a controlar su propio destino.

En la figura de la siguiente página se pueden ver las fuentes principales de ventaja competitiva en las tres etapas de producción.

“Si tu conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas. Si tu te conoces a ti mismo pero no conoces al enemigo, por cada victoria que obtengas también sufrirás una derrota. Si tu no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en cada batalla.”¹³

Para lograr entender las ventajas competitivas de una empresa es útil el realizar un análisis externo (de mercado), del cual se desprenden riesgos y oportunidades; y hacer otro análisis interno, del cual se pueden obtener las fortalezas y debilidades de la compañía; esto se logra por medio de encuestas internas aplicadas al personal y externas aplicadas a clientes y proveedores.

¹³ Sun Tzu, “El Arte de la Guerra”

Fuentes de ventaja competitiva en las tres etapas de producción.

Fase I: entradas

Diseño superior, producto/servicio.
 Costo inferior de capital.
 Costo inferior de mano de obra.
 Costo inferior de tecnología.
 Mejor relación tecnología/mano de obra.
 Costo inferior de materia prima.
 Mejor mezcla de materia prima.
 Mayor estabilidad y confiabilidad en el abasto de materia prima.
 Mayor calidad en materia prima, mano de obra, tecnología, etc.
 Mejor relación con proveedores.
 Cultura corporativa fuerte y positiva.
 Administración estratégica de tecnología.

Fase II: procesamiento.

Estructura organizacional más eficiente.
 Mejor administración y reparto de labores.
 Mejor mezcla de mano de obra y tecnología.
 Mayor calidad de mano de obra.
 Mejor control de calidad.
 Mayor valor agregado.
 Mayor conversión de bienes en productos.
 Cultura corporativa fuerte y positiva.

Fase III: salidas

Superiores visión y competitividad estratégicas.
 Mejor enfoque de mercado.
 Mejor estudio de mercado.
 Superiores beneficios en la relación producto/servicio.
 Mayor calidad perceptual.
 Cultura de mercado y ventas más fuerte.
 Mayor eficiencia en envío y distribución.
 Liderazgo en participación de mercado.
 Mejor empaquetamiento.
 Mejor equilibrio en la relación productos/servicio.
 Mejor servicio y respaldo postventa.
 Cultura corporativa fuerte y positiva.

¹⁴ Bettinger, Cass. curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

Para lograr detectar y dirigir el cambio en una empresa dada, se requieren las siguientes aptitudes:

1. Reconocer y aceptar (tanto de manera emocional como intelectual) que el cambio inherentemente no es ni bueno ni malo, simplemente inevitable; no debe ser tomado de forma personal.
2. Estar preparado para ver las oportunidades y no solo las amenazas, al descartar todo paradigma obsoleto relativo con como funciona el mundo, sin importar cuan cómodo éste sea.
3. Aceptar el hecho que todo cambio es doloroso; que la resistencia a este es inevitable, y que cualquier cosa buena y deseable casi siempre es impulsada por la adversidad.
4. Estar preparado para atravesar la barrera de lo obvio y soñar con lo imposible durante el proceso de conceptualización de nuevas visiones y estrategias de cambio.
5. Reconocer que nadie puede hacerlo solo, que se debe liderar un equipo, con visión y crear una cultura corporativa fuerte, positiva, flexible y orientada al trabajo en equipo.

Una manera creativa de resolver los problemas puede ser de suma utilidad si se desea adaptarse en un medio cambiante, los siguientes puntos son importantes en este enfoque:

- Usar ópticas alternativas al orden tradicional de las cosas y el sentido común aceptado de la industria en la que la empresa se desenvuelve. Estar dispuesto a ver problemas que otros no pueden o quieren ver.
- Redefinir el problema como un reto u oportunidad relacionada directamente con la visión o misión de la empresa.
- Explorar completamente los cambios externos e internos que generaron el problema, después acordar con los miembros del equipo en una definición conjunta de lo que el problema realmente representa y es.
- Involucrar en la medida de lo posible a todos aquellos involucrados en el problema y a aquellos que presumiblemente serán afectados de una forma u otra por la solución, al analizar el problema y desarrollar soluciones alternativas.
- Dividir el problema en componentes más manejables, si es necesario y enlistar todos los factores relevantes.
- Usar la técnica de la lluvia de ideas para encontrar múltiples soluciones alternativas, analizando todas desde las que aparentan ser

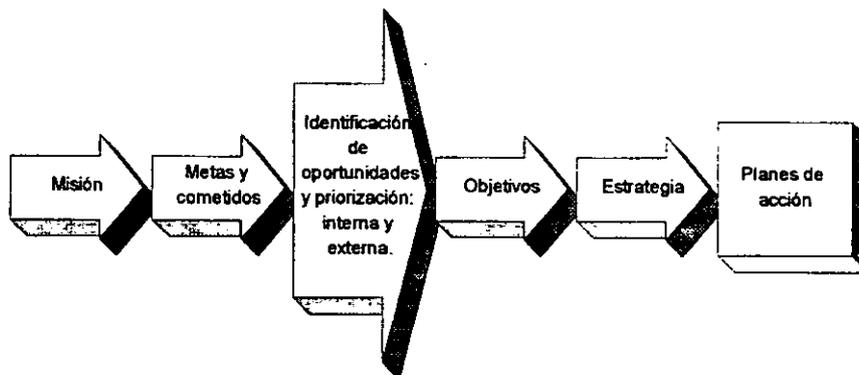
obvias hasta aquellas que parecerían absurdas. Listar sus pros y sus contras en cada caso e incluir sus impedimentos.

- Estar seguro de contar con todo el apoyo del más alto de los niveles jerárquicos.
- Seleccionar la solución deseada y articularla como una estrategia concordante con la misión empresarial.
- Desarrollar los planes de acción estratégicos necesarios para lograr implementar exitosamente la estrategia.
- Desarrollar el mecanismo o metodología mediante el cual se monitoreará la implementación de los planes de acción.

Las siguientes interrogantes pueden ser de gran utilidad para esclarecer la dirección y los objetivos que guiarán a la empresa en su proceso de cambio:

1. ¿Por qué debemos seguir existiendo como compañía?, ¿cuál es nuestro propósito, destino y/o visión?
2. ¿Cuál es nuestra estrategia maestra?
3. ¿Cuáles son nuestros principales cometidos como empresa? y ¿hacia quien?
4. Partiendo de lo anterior, ¿cuál es nuestra misión?
5. Para cada cometido clave:
 - ¿Qué nos impide alcanzar nuestro cometido y qué debemos hacer, si es posible hacer algo, para superar cada impedimento?
 - ¿Qué puede facilitar nuestra habilidad para cumplir con nuestro cometido? y ¿qué podremos hacer, si es posible para aprovechar estas oportunidades?
 - ¿Cómo medimos nuestro éxito en cumplir con el cometido? y ¿cuáles son nuestros objetivos medibles?
 - ¿Cuáles son nuestras estrategias actuales para alcanzar el cometido?, ¿hasta qué punto cada una de estas sigue siendo viable y apropiada?
 - ¿Cuáles estrategias nuevas o existentes se deben implementar o seguir manejando, con el objeto de cumplir con el cometido bajo el horizonte de planeación?
 - ¿Qué planes específicos de acción son necesarios, en qué tiempos, y quien lo cuantificará?
 - ¿Cómo debe ser administrado el proceso para asegurar su cuantificación, implementación exitosa, y reorientación estratégica cuando ésto sea preciso?

El plan estratégico.



15

La misión: provee los cimientos del plan estratégico al justificar el por qué de la existencia de la empresa, y el por qué de la continuidad de ésta existencia; articula también los mayores cometidos que debe cumplir la organización.

Metas: provienen directamente de la misión y son una serie de estatutos que la empresa debe cumplir para considerar que esta siendo exitosa.

Objetivos: estos permiten la medición del alcance de las metas organizacionales; estos fuerzan a la empresa a cuantificar expectativas y cometidos manifiestos y provee la base para poder compararlos.

Estrategias: representan los medios por los cuales los objetivos podrán ser alcanzados; las estrategias exitosas, generalmente: a) establecen directa o indirectamente ventajas importantes sobre los competidores; b) ofrecen aproximaciones creativas no conocidas por los competidores; c) explotan las fortalezas de la empresa o las debilidades de su competencia; y d) balancean de forma realista las necesidades de los clientes y las de los accionistas.

Planes estratégicos de acción: conjuntos de acciones que deben ser tomados para asegurar la efectividad y el tiempo de implementación de la estrategia; estos establecen clara contabilidad de estas acciones de forma individual y en

¹⁵ Betingier, Cass, curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

detalle con respecto a su tiempo de ejecución, tanto en su inicio como en su final.

La necesidad de planeación esta relacionada de forma directa con la necesidad de cambio. La necesidad de estrategia es una función de la competencia, donde no existe competencia tampoco lo hace la necesidad de estrategia, y en sentido opuesto, mientras los cambios del entorno afecten más a una empresa dada y la competencia resulte más amenazante, mayor será la necesidad de esta, de buena planeación estratégica.

Para que la planeación estratégica sea efectiva, los dirigentes de la organización deben entender bien como el cambio externo afecta la habilidad de la empresa para crear, incrementar y/o sostener sus ventajas sobre sus competidores. Estos deben actuar anticipadamente en la adaptación a las nuevas realidades. Una visión estratégica es una conceptualización de como la organización debe ser fundamentalmente diferente en algún momento del futuro a como es hoy en día, de acuerdo a los cambios que se presentarán en el entorno.

La segunda clave para lograr tener una planeación estratégica exitosa, radica en tener un consenso a nivel dirección y gerencias superiores de cual debe ser la estrategia maestra de la empresa; existen esencialmente cuatro diferentes estrategias maestras:

1. La primera, la del crecimiento agresivo, implica el sacrificio del porcentaje de ganancias en aras de lograr crecer y obtener mayor participación en el mercado. Esta estrategia se aplica cuando se tiene un excedente de capital, en un área de mercado fuerte económicamente y de rápido crecimiento, cuando se desea explotar alguna debilidad de la competencia o cuando se requiere tener una cierta participación en un mercado o varios.
2. La segunda es la de maximizar la utilidades. En este caso el crecimiento no es importante, y se aplica cuando se cuenta con un capital restringido, cuando los dueños quieren o necesitan altos dividendos o cuando no se vislumbra crecimiento en el mercado.
3. La tercera es la de crecimiento e incremento de utilidades, esta estrategia es la más difícil de lograr implementar de forma exitosa. La mercadotecnia no se refiere a final de cuentas a productos y servicios sino a percepciones. Esta estrategia funciona si el mercado al que se orienta percibe que la empresa cubre de mejor forma sus necesidades, esta percepción tiene que ser tan fuerte que trascienda a lograr que se considere pagar mayores precios.

4. La cuarta estrategia es la de vender la empresa, esta se aplica cuando los beneficios económicos obtenidos por la venta superan a aquellos que se obtienen en caso de conservarla.

La siguiente etapa es la de identificar y priorizar cualquier posible oportunidad de crear, incrementar y/o mantener la ventaja competitiva. Existen cuatro fuentes principales de oportunidades:

La primera es la de manejar completamente las dinámicas financieras de valores de acciones en retorno y equidad, y el retorno en capital.

La segunda es la de aprovechar mercados objetivo pertenecientes a zonas geodemográficas diversas, de acuerdo a las necesidades particulares que estos presentan y a las fortalezas y debilidades de la competencia existente en estas.

La tercera es probablemente la más importante fuente de oportunidades y radica en aprovechar y/o modificar la cultura corporativa de la empresa, al identificar sus fortalezas y debilidades en veinte puntos fundamentales que se verán a profundidad en el capítulo 5. La dirigencia de la empresa puede modificar la cultura corporativa para que esta apoye completamente el plan estratégico. Debido a que no existe una cultura corporativa perfecta, siempre existe la posibilidad de modificarla para que sea más positiva, adaptativa, fuerte y apoyadora de la estrategia.

La cuarta fuente de oportunidades es el cambio exterior en sí mismo, el cambio de realidades puede darse principalmente en las siguientes áreas: tecnología, competencia, demográfica, geopolítica, económica, legal y regulación ambiental. En la mayoría de las industrias, las líderes, son aquellas que realizan las mejores identificaciones de estas oportunidades. "Una cosa es clara; cuando alguien cambia las reglas, tu tienes mejor que cambiar la manera en que juegas el juego."¹⁶

El plan estratégico generalmente comienza con una declaración de visión, de misión o propósito, y/o valores fundamentales. El definir una misión empresarial puede ser difícil y riesgoso, pero ayuda a la organización a definir con mayor facilidad sus objetivos, a generar estrategias, y en general facilita el trabajo cotidiano. La declaración de misión debe ser la base para generar el plan estratégico y esto es posible al extraerle a la primera las metas y cometidos clave. Estas metas y cometidos, deben considerar algunos de los siguientes puntos:

- Crear un valor superior de la acciones a largo plazo.
- Atraer y retener a empleados de alto rendimiento.

¹⁶ Bettinger, Cass, curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

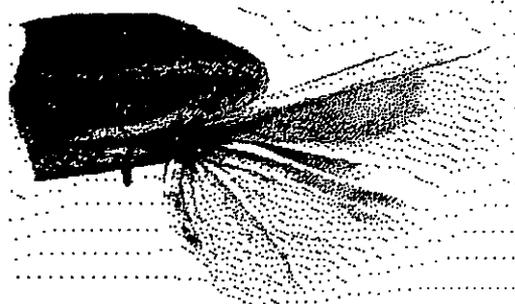
- Alcanzar o exceder las necesidades y expectativas del mercado al que se orienten.
- Dar contribuciones positivas a la calidad de vida de las comunidades a las que sirve la organización.
- Ser seguras administrativamente.
- Ser dominantes en el segmento de mercado al que se enfocan.

Una vez que se ha logrado articular de manera adecuada las metas y cometidos, se deben crear objetivos medibles para cuantificar cada meta. Esta etapa con frecuencia es la más difícil en la planeación estratégica, sobre todo cuando no se consideran metas financieras.

Habiendo creado los objetivos, resulta esencial el establecimiento de estrategias para lograr alcanzar cada uno de estos. Posteriormente se generan planes de acción estratégica para cada estrategia; estos planes de acción estratégica detallan las etapas de implementación para alcanzar el éxito de cada estrategia, asignan contabilidad clara a cada resultado, se distribuyen diagramáticamente en diversos tiempos, especifican sus recursos necesarios.

La planeación estratégica debe efectuarse durante todo el año, ya que las oportunidades se pueden materializar en cualquier momento del año.

CAPÍTULO 2: EL PROBLEMA DEL CAMBIO.



EL PROBLEMA DEL CAMBIO.

“Durante la década pasada, he observado más de cien compañías tratando de volverse a convertir en mejores competidores. Estas incluyen grandes organizaciones (Ford) y pequeñas (Landmark Communications), compañías con base en los Estados Unidos (General Motors) o en algún otro lado (British Airway), corporaciones que se encontraban muy comprometidas (Eastern Airlines), y compañías que estaban ganando muy buen dinero (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos navegaban bajo varias banderas: calidad total, reingeniería, recortes de personal, reestructura, cambio cultural, cambio de giro. Pero en casi todos los casos, el objetivo final era el mismo: hacer cambios fundamentales a la forma como se conduce el negocio con la intención de seguir el ritmo del nuevo y más desafiante entorno de mercado.

Unos pocos de estos esfuerzos de cambio corporativo han sido muy exitosos. Otros pocos han sido fracasos rotundos. La mayoría de los casos cae entre ambos extremos, con una marcada inclinación hacia la parte baja de la escala. Las lecciones que pueden ser obtenidas son interesantes y podrán ser relevantes para otras organizaciones que se encuentren en mercados cada vez más competidos durante la próxima década.

La lección más general que debe ser aprendida de los casos exitosos es que el proceso de cambio pasa a través de fases y que usualmente requiere una considerable cantidad de tiempo. Saltarse etapas crea la ilusión de rapidez pero nunca produce un resultado satisfactorio. La segunda lección general es que un error crítico en alguna fase puede tener un resultado devastador, deteniendo el momentum y negando ganancias obtenidas con mucha dificultad. Posiblemente debido a que tenemos relativamente poca experiencia en renovar organizaciones, gente realmente capaz comete cuando menos un error grande.”¹⁷

“Pueden existir grandes diferencias en como reacciona la gente al cambio. Como líder del cambio, debes entender que el cambio comienza con el individuo y es basado en experiencias individuales, educación, antecedentes, entre otras cosas. Con el propósito de guiar el cambio de forma exitosa, debes entender tus propios sentimientos y reacciones hacia el cambio. Una visión introspectiva es un muy importante primer paso antes de explorar formas de ayudar a otros a desenvolverse en el cambio.”¹⁸

¹⁷ Kotter, John P., “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.”

¹⁸ Costello, Sheila J., “Managing Change in the Workplace”.

Los directivos de las empresas rara vez toman tiempo para analizar los costos de un esfuerzo de cambio mal organizado antes de iniciar el proceso de implementación de sus planes; estos costos incluyen los siguientes:

- Un problema existente no es resuelto o una oportunidad es desaprovechada.
- Se desperdician tiempo, dinero y recursos tanto humanos como materiales.
- Decae la moral organizacional.
- Se amenaza la seguridad de los empleos.
- Se ignorarán las directivas futuras.
- Se amenaza la supervivencia de la organización.

Antes de emprender esfuerzo alguno para la ejecución de cualquier cambio significativo en el seno de una organización, resulta esencial comprender las razones principales por las cuales este tipo de acciones fracasan con relativa frecuencia.

Existen tres formas principales en el entendimiento de las causas de estos fracasos; hay quienes evalúan las fuerzas opositoras al cambio, tanto desde la óptica individual, como estructural en el seno de la organización misma y la forma de utilizar y/o combatirlas en pro de la ejecución del cambio, esta óptica es compartida en todos los casos por aquellos que tienen experiencia en el tema del cambio, las otras dos nacen de las experiencias previas tanto personales como observadas por especialistas en el tema, que vienen a ser los casos más comunes vistos y que pueden ser utilizados como acercamientos a la problemática real, resultan particularmente útiles en la generación de una metodología sistemática para la implementación de cambios esenciales, que si bien no esta exenta de obstáculos imprevistos, puede lograr que estos se reduzcan a un mínimo; la primera óptica es el entendimiento de los obstáculos inherentes al cambio mismo, que se encuentran siempre presentes durante la implementación de este y que deben ser sorteados en su debido tiempo, y por último existe otra corriente que tras observar errores que provocaron el fracaso de infinidad de esfuerzos de cambio en diversas compañías usan estos como base en su planeación de etapas y acciones en un gran proceso de cambio.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

“En un mundo que cambia rápidamente, los gerentes necesitan incrementar sus habilidades en el diagnóstico de la resistencia al cambio y en la elección de métodos apropiados para dominarla”¹⁹

Con mucha frecuencia el cambio organizacional es relacionado con el conflicto, ya que tanto individuos como organizaciones tienden a resistirse a él.

El miedo al cambio es fácil de entender, pero debido a la rapidez con que se ha venido dando el cambio en el entorno, las organizaciones no se pueden dar el lujo de no transformarse. Uno de los mayores retos que enfrenta todo gerente de alguna empresa es el de superar la resistencia al cambio.

El fenómeno de la resistencia al cambio, representa el peor problema que enfrentan todos aquellos que propugnan ideas de cambio en el seno de las organizaciones y ha sido visto por los agentes de cambio, con mucha frecuencia como sinónimo de hostilidad, intrigas, demoras, polarización, emergencia de conflictos, impaciencia, etc. Todos estos fenómenos, amenazan el éxito de la iniciativa de cambio.

“Incluso cuando muchas compañías así como sus líderes han determinado que las iniciativas de cambio son esenciales para su supervivencia, no existe ninguna garantía de que estos saldrán exitosos. ¿Por qué?, como lo menciona la revista Fortune en un artículo titulado *Rate your readiness to Change.: La gente y la cultura (los sistemas humanos de la compañía) son los que crean o disuelven cualquier iniciativa de cambio. El año pasado la corporación Wyatt, una firma de consultoría en actuaría y recursos humanos de Washington, D.C., encuestó ejecutivos de 531 empresas que han reestructurado sus operaciones. Se encontró las barreras más citadas en el proceso de cambio fueron la resistencia de los empleados y la disfuncionalidad de la cultura corporativa. La disfuncionalidad de la cultura corporativa dijo John Parkington (Corporación Wyatt), es aquella donde los valores compartidos y sus normas de comportamiento comprometen la salud de la empresa a largo plazo .*”²⁰

Muy pocos de los esfuerzos de transformación emprendidos terminan siendo un fracaso total, sin embargo también son pocos aquellos que logran ser completamente exitosos. La mayoría encuentran problemas; comúnmente tardan más de lo esperado, a veces acaban con la moral, y regularmente son muy costosos en lo que a tiempo de administración se refiere y en todo lo

¹⁹ Kotter, John P.; Schlesinger, Leonard A., “Management of Change.”

²⁰ Bettinger, Cass, curso “Managing Change Strategically and controlling your own destiny”.

referente a la parte emocional de quienes intervienen en él. Y no son pocas las empresas donde a pasar de percibirse la necesidad de cambio, este nunca se emprende debido a que sus directivos se sienten incapaces de lograr una transformación exitosa.

“El mayor obstáculo para el crecimiento organizacional es la falta de habilidad del gerente para cambiar sus actitudes y comportamientos tan rápido como la organización lo requiere.”²¹ Incluso gerentes que comprenden intelectualmente a perfección la necesidad de cambiar su forma de operar, con mucha frecuencia son incapaces de modificar sus patrones de comportamiento debido a factores emocionales.

Por otro lado, desde el punto de vista de los trabajadores, cuando un cambio es realmente significativo, la tendencia natural siempre será la de resistirse, aún cuando ni si quiera la persona en cuestión entienda conscientemente a que se debe.

A pesar que la mayoría de los gerentes experimentados conocen perfectamente el hecho que casi cualquier tipo de cambio se enfrenta con mucha frecuencia a resistencias, pocos realmente son aquellos que se toman algún tiempo en analizar quien y por qué puede resistirse, antes de emprender un esfuerzo de transformación. La mayor parte de los ejecutivos experimentados en cambio aplican sus antiguas experiencias como guías en forma de un paquete de creencias simples, pensando por ejemplo que los ingenieros pueden resistirse por ser independientes y suspicaces en todo lo referente a la alta dirección; este es un acercamiento limitado al problema real y puede ser causa de muchos problemas. Debido a la gran variedad de razones por las cuales un individuo o un grupo de personas puede resistirse al cambio, resulta indispensable tomar mucho más tiempo para el análisis de posibles fuentes de resistencia y no hacerlo de manera intuitiva.

Otro error de apreciación muy recurrente en gerentes que pretenden implementar algún cambio, es el de pensar que los empleados reaccionan al cambio de forma diferente a la que lo hacen los gerentes; esto rara vez es el caso, es frecuente sin embargo encontrar que los empleados reaccionan de forma más negativa al cambio, pero esto normalmente se debe a que son tratados de forma diferente durante el proceso de transformación; muchas veces estas reacciones denotan falta de entendimiento de lo que el cambio es e implica debido a un pobre proceso de comunicación.

“¿De donde provienen las diferencias en sentimientos y reacciones hacia el cambio?, son formadas y moldeadas por antecedentes y experiencias

²¹ Drucker, Peter F., “The Practice of Management.”

personales, influenciadas por varias facetas de la vida, incluyendo educación, raza, género, cultura, lugar de nacimiento, de desarrollo, padres, amigos, asociados, personalidad, y valores. Dada la gran diversidad humana, los marcos de referencia varían grandemente de una persona a otra.”²²

El marco de referencia influencia grandemente lo que cada persona percibe, piensa, decide, cree, espera, etc. acerca del cambio; actúa como un filtro que determina acciones y reacciones. El entendimiento de los marcos de referencia puede ayudar a entender y trabajar mejor con la gente en un proceso de cambio. Es importante comunicar el cambio a la gente a través de sus propios marcos de referencia, recordando siempre que el único mensaje que cuenta es aquel que es recibido y entendido.

El gerente siempre debe entender que tal vez no tenga los mismos puntos de vista de los empleados, pero su trabajo es ser auto consciente e influenciar a otros al tiempo, que entender y responder a las reacciones que se generen concernientes con el cambio en aquellos que dependen de él.

Resulta útil ante la inminencia de resistencia organizacional, el preguntarse: ¿qué es lo que generará esta resistencia?, ¿qué razón tiene la gente para resistirse a esta situación? y ¿qué es lo que debo hacer para prevenir, reducir o poder manejar la resistencia?.

Para manejar la resistencia al cambio resulta muy importante el saber que la fuente principal de la resistencia no es el cambio en sí mismo sino la discontinuidad y la inestabilidad que conlleva. La discontinuidad se da cuando el cambio no embona completamente en las estructuras de referencia que utilizan tanto en los individuos como en las organizaciones para regir su comportamiento.

La palabra cambio es capaz por sí misma de evocar en cualquier persona un sinnúmero de sentimientos, resulta un ejercicio útil el de listar todas las reacciones, pensamientos, sentimientos, valores, nociones, habilidades, y creencias relacionadas con el cambio que a uno se le puedan ocurrir para lograr entenderlo y enfocarlo un poco mejor. Comparando los resultados personales con los de otras personas, se puede ver que estos en muchas ocasiones son incluso opuestos, lo que para uno es positivo para otro puede ser extremadamente negativo, e incluso se pueden llegar a tener reacciones de combinación entre sentimiento positivos y negativos de forma simultánea. Se puede observar que existe siempre una faceta positiva de cualquier cosa que sea negativa y es aquí mismo donde se empieza a encontrar riesgos y oportunidades.

²² Costello, Sheila J.: "Managing Change in the Workplace".

Siendo que todo cambio significativo dentro de cualquier tipo de organización implica una transición al menos momentánea, desde un estado en equilibrio hacia otro en desequilibrio, con la esperanza de encontrar otro más satisfactorio y bajo el entendido que la tendencia natural de todo sistema es la de la estabilidad, misma que se ve amenazada por el cambio; resulta lógico el entender que el sistema mismo invertirá gran energía en defender su situación actual equilibrada en contra de toda iniciativa que pretenda quebrantarla. De esta forma, la resistencia al cambio puede ser considerada como un reacción legítima en un sistema que pretende mantener su salud.

Por lo anterior se puede deducir que la resistencia al cambio puede ser un sistema de alarma y que debe ser visto como una reacción legítima e incluso funcional, resultando incorrecto el considerar a este fenómeno como algo negativo e indeseable como sucede con mucha frecuencia. Siendo la mejor perspectiva la de la neutralidad ya que se trata de un fenómeno psicosocial que presenta tanto matices molestos y negativos como positivos y que debe ser estudiado para poder estar en la mejor posición de enfrentarlo tomando las medidas pertinentes para el caso particular que sea encontrado.

En última instancia, el no encontrar reacciones de resistencia es mucho más preocupante que el si encontrarlas; esto podría ser indicio de que lo que percibimos como cambio es tan solo una modificación secundaria en opinión de los destinatarios, o bien que no se ha alcanzado realmente el objetivo o incluso que se crea tan poco en la capacidad de cambio que no preocupa a nadie y por tanto no se gasta energía en reacción alguna. Es lógico sin embargo que estas consideraciones no se aplican cuando se cuenta con todo el entusiasmo de los destinatarios²³.

Hasta cierto punto, podría afirmarse que las resistencias al cambio obligan a ajustar las percepciones al grado real de permeabilidad del sistema al cambio. Por lo anterior se entiende que no es conveniente ignorar las diversas manifestaciones de resistencia al cambio o de denigrarlas, sino más bien de aprovecharlas, convirtiéndose así la resistencia al cambio en compañera del mismo y expresión de la vitalidad del sistema, que actúa como sistema de alarma y supervisa en muchos casos el proceso de cambio.

La resistencia al cambio se puede definir como "la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de fuerzas, diríase que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa de cambio"²⁴.

²³ Esto también puede generar problemas y se explicará más adelante.

²⁴ Colleter, Delisle, "La planificación del cambio".

La resistencia al cambio presenta muchas manifestaciones y para lograr captarlas el responsable del proyecto de cambio debe estar muy atento de ellas ya que hay algunas muy difíciles de detectar, al no siempre expresarse de forma, explícita sino por medio de actitudes hostiles o negativas (sumamente difíciles de percibir a simple vista). Dentro de las formas más comunes en las que se manifiesta la resistencia al cambio se encuentran las siguientes:

- Cuestionar en una forma quisquillosa hasta los más ínfimos detalles del proyecto.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio, con el propósito de entorpecer el proceso.
- Fingir indiferencia con el propósito de que el proyecto se eche en saco roto.
- “Habrá que estudiarse más a fondo este proyecto, cuando dispongamos de más tiempo”.
- Evocar nostálgicamente los méritos de un pasado no muy remoto, cuando todo parecía funcionar bien.
- Discurrir largamente acerca de los aspectos secundarios del cambio, esmerándose en demostrar hasta que punto éste no será realizable en la práctica.
- Evocar la multitud de enojosas consecuencias que, con toda seguridad, acarreará la implantación del cambio.
- Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación.
- Expresar apatía, indolencia, desmotivación.
- Adoptar una actitud legalista o dependiente en la que uno se limita a hacer lo estrictamente indicado y en forma prescrita, sin tomar en cuenta los matices de lo cotidiano.
- Entorpecer el ritmo de trabajo.
- Desacreditar los indicadores de cambio.
- Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión.
- Sacar a relucir todas las dificultades encontradas en el proceso de implantación.
- Convertir el proyecto en chivo expiatorio de todos los sinsabores del sistema.
- Sugerir con regularidad que se reconsideren los plazos de implantación

- Atacar sistemáticamente al cambio y a sus indicadores.
- Recurrir a diferentes tácticas de sabotaje con el propósito de fomentar un clima hostil.
- Exagerar los méritos de la situación actual.

Además de estas expresiones de resistencia existen muchas otras muchas, las cuales son todavía menos directas, estas formas de resistencia al cambio son conocidas como “resistencia pasiva” y se presentan con mayor frecuencia en personas que se sienten incapaces de reaccionar abiertamente, en la mayoría de los casos respondiendo a falta de poder, a un sentirse amenazados o a falta de audacia.

A pesar de resultar la resistencia al cambio tan desagradable durante el proceso de implantación, presenta otros perfiles positivos; contiene información muy útil que en caso de lograr ser descifrada, puede servir como diagnóstico en el seno de la organización y puede facilitar a largo plazo la institución del cambio al tener más bases y conocimientos sobre la misma y la relevancia del cambio.

En primer lugar, el grado de resistencia es un buen termómetro de la importancia que concede el sistema al objetivo del cambio. A mayor reacción del sistema, existe un mayor riesgo de haber tocado una zona neurálgica.

Otro de los puntos importantes que se pueden inferir a partir de la resistencia al cambio es referente a la permeabilidad o apertura del sistema con respecto al cambio mismo; de tal forma que si se encuentra una resistencia energética sobre un objeto de cambio de nivel secundario, se entiende que el sistema es poco receptivo al cambio.

Asimismo, las resistencias podrán informar acerca de ciertos efectos sistémicos²⁵ ya sea que estos hayan sido percibidos o no, por tanto esta información es capaz de añadir elementos imprevistos al diagnóstico.

Por último, la resistencia puede dar luz sobre errores cometidos tanto durante la elaboración del proyecto como en su implantación, resultando de capital importancia al toparse con una fuerte resistencia, la de analizar el mérito real del concepto de cambio ya que por errores se dan casos donde el cambio es contraproducente.

Es por lo anterior que resulta importante ante el advenimiento de resistencias, el análisis de todo lo que estas sugieran antes de tomar una acción por eliminarlas.

²⁵ Entiéndase como efectos sistémicos a aquellos que afectan a otros subsistemas no directamente involucrados.

Resulta importante para la implementación del cambio, distinguir todos los puntos críticos. Los puntos críticos son, toda persona cuya opinión o posición ante el cambio pueda ser crucial en el desarrollo de la implantación del mismo, ésta gente se encuentra entre la afectada por el cambio de forma directa o indirecta. La afección puede ser positiva, negativa o neutral (al igual que su posición) y se puede tratar tanto de empleados como de proveedores, clientes o cualquier otra persona que pueda resultar involucrada.

Tan pronto como sean identificadas estas personas (puntos críticos), resulta muy importante anticipar su comportamiento ante el cambio. Se pueden encontrar tantas diferencias individuales como estructuras de referencia y comportamientos hay. De esta forma resulta mucho más fácil desarrollar planes, cuando se conoce de donde proviene la resistencia y de donde los apoyos que pueden influir positivamente en el resto de la gente e incluso orquestar el cambio.

El llenado de la siguiente forma para la evaluación de puntos críticos²⁶ puede resultar de gran utilidad:

²⁶ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

FORMA DE EVALUACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

Enumera todos los puntos críticos. Coloca una x en la columna correspondiente indicando en donde se encuentran ahora los puntos críticos. Coloca un * para indicar donde se necesita que se encuentren para lograr el cambio.

Nombre/Departamento (si aplica)	Bloquea	Permite	Ayuda	Implementa

Notas:
 Bloquea: (persona que trabajará activamente en contra del cambio)
 Permite: (persona que deja al cambio suceder)
 Ayuda: (persona que está activamente a favor del cambio)
 Implementa: (persona que implementa o tiene algún cargo para el desarrollo del cambio)

27

Un vez terminada la tabla resulta más fácil de entender, con quien se cuenta para empezar a generar el cambio; la cantidad real de apoyo necesario y por tanto que debe ser hecho para conseguirlo.

Entendiendo que ante cualquier iniciativa de cambio normalmente, la gente cae en tres categorías, o zonas de reacción (sentimiento): la comodidad, el riesgo y el pánico.

La tendencia natural de todo agente de cambio es la de enfocarse en aquellos que cayeron en la zona de pánico (los que mayor resistencia presentan), pero en realidad no es forzosamente la mejor forma de enfrentarse al fenómeno. Una aproximación del centro hacia afuera a probado ser más

²⁷ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

eficiente; de esta forma se puede lograr que aquellos comprendidos en la zona de comodidad sirvan de base y soporte e influyeran de manera positiva a aquellos que se encuentran en la zona de riesgo y estos últimos ayuden a influenciar de manera positiva a los de la zona de pánico. Utilizar a otros como apoyo no disminuye el tiempo de aceptación sino fortalece el apoyo; la influencia de otros compañeros, debido a las diversas relaciones existentes es regularmente mejor recibida por los afectados que la del agente de cambio por sí solo.

No resulta indispensable el apoyo activo simultáneo de todos los implicados, pero sí el lograr mover a los puntos críticos por lo menos a la casilla de permitir o tomar el riesgo. Para lograr un mayor apoyo en la realización del cambio es necesario planear el trabajo con cada individuo.

Para poder analizar la resistencia al cambio, es necesario dividirla en resistencia individual y resistencia organizacional.

Resistencia individual:

Las fuentes de resistencia a nivel individual, regularmente pertenecen a una o más de estas categorías: valores, emociones, conocimiento y comportamiento, esta son algunas de las razones más frecuentes:

1) **Percepción selectiva:** es un mecanismo psicológico mediante el cual el individuo tiende a seleccionar la información y los acontecimientos para no retener más que aquello que confirme sus impresiones o conductas. Este mecanismo funciona de tal manera que las personas enfrentadas con una intención de cambio que les resulte amenazante, tendrán una tendencia a retener sobre todo aquellos hechos y datos que demuestren los méritos de la situación actual o que destaque los problemas y desventajas de la situación deseada.

2) **Hábitos:** los individuos manejan sus actividades personales y asociadas con la organización de un modo establecido. Estos hábitos no sólo brindan un método programado para tomar decisiones, sino que también sirven como fuente de satisfacción personal. Cuando los individuos están acostumbrados a recurrir a hábitos formados que requieren un mínimo esfuerzo, de tal forma que cuando se obliga a cualquier individuo a abandonar un hábito, equivale a pedirle, a requerirle un esfuerzo de reflexión más importante, a destinar más tiempo, es por esto que existe el reflejo de desear mantener los hábitos.

3) **Necesidad de seguridad:** es una tendencia generalizada a nivel individual la de buscar seguridad en el pasado; por esta razón, el hacer las cosas como las hacían antaño tiene siempre prioridad sobre intentar métodos nuevos. Como resultado, es típico que los miembros de los sindicatos se

opongan a cualquier cambio iniciado por la dirección, sin importar que tan favorable pueda resultar para los trabajadores.

4) Miedo a lo desconocido: no obstante las promesas de todos los agentes de cambio del mundo, el mañana sigue siendo un misterio y el lanzarse a lo desconocido equivale a aceptar encontrarse tanto con buenas como con malas sorpresas, a riesgo de acabar añorando el pasado. Así en ciertas situaciones en las que había personas que se quejaban con regularidad del funcionamiento de la organización, se ha visto a los mismos resistir a propuestas de cambio y preferir mantener el *status quo*, esto no debido a que repentinamente sus insatisfacciones se volvieran más llevaderas, sino a que el ambiente era conocido y lo podían manejar con relativa satisfacción, mientras que a la larga el presunto resultado del cambio seguía representando una incógnita.

Desde luego que toda persona afectada por el cambio experimenta algún tipo de desorden emocional. Incluso en cambios al parecer positivos o racionales, envuelven un cierto grado de incertidumbre.

5) Principio de primacia: se aprende a través de un complejo proceso de ensayo y error, cuando una experiencia tiene éxito, tiende a confirmarse e instalarse dentro de los modelos de comportamiento, así cualquier conocimiento representa un gran número de experiencias de éxito y fracaso, resultando difícil para cualquier individuo cambiar su comportamiento. Por otra parte, la investigación conductista ha demostrado ampliamente que una experiencia exitosa refuerza la reproducción de la misma resultando complejo y tardado convencer a una persona de que otro proceder puede resultar más o al menos igualmente satisfactorio.

6) Preferencia por la estabilidad: la necesidad de estabilidad en mancuerna con la necesidad de seguridad (antes mencionada), se contraponen a las necesidades de exploración y estimulación, a tal grado que en individuos que privilegian a las primeras sobre las segundas, siempre se opondrán a cualquier cambio que altere sus conductas, actitudes y valores, convirtiendo a cualquier cambio en el sistema en un generador importante de ansiedad y por consiguiente, el individuo en cuestión adoptará actitudes hostiles, defensivas o de completa apatía.

7) Satisfacción de necesidades: la satisfacción de necesidades es el motor principal de la conducta de cualquier individuo, de tal forma que si el cambio compromete esta satisfacción aunque sea ligeramente, provocará una fuerte reacción de resistencia.

8) Identificación con el sistema actual: en muchos casos, la situación que se desea cambiar a sido promovida por los propios destinatarios del cambio, o también puede suceder que se hayan identificado mucho con ella. Este

sentimiento de pertenencia obra de tal manera que las personas suelen adoptar actitudes defensivas ante toda acción que amenace la situación actual, porque a lo largo de la ejecución del proyecto de cambio, tienen la impresión de que su propia persona esta siendo desprestigiada (lo cual a veces si sucede).

9) Intereses personales: una de las razones más importantes de resistencia contra cualquier tipo de cambio se dá, cuando se percibe que el cambio hará perder a alguien algo que le resulta de valor, en este caso la gente se enfoca a sus intereses y no a aquellos que benefician a la organización en conjunto. Este tipo de resistencia provoca un comportamiento de oposición no directo, que se manifiesta en forma de política o comportamiento político y este puede presentarse antes del inicio del proceso de transformación o durante este.

10) Falta de entendimiento o información sobre el cambio: la falta de entendimiento de lo que es o representa el cambio también puede ser una fuente importante de resistencia. En muchos casos la gente simplemente no comprende el costo o el beneficio del cambio; esto pone en claro la importancia de la comunicación en cualquier proceso de cambio.

11) Autoprotección: en otras ocasiones la resistencia al cambio se presenta cuando alguna persona siente que este mostrará a la luz pública posibles errores previos que han cometido.

Otras dos razones importantes que pueden desencadenar resistencia a nivel individual son la pérdida del control, ya sea esta real o solo percibida y la incapacidad del empleado para el desarrollo del nuevo tipo de trabajo.

Un ejemplo claro de resistencia al cambio desde el punto de vista individual, es el que ha generado la incorporación de computadoras a los diversos sistemas de trabajo. En multitud de casos, estas decisiones fueron recibidas con gran alarma del personal, quienes pensaban que esta máquinas harían que los empleados fueran obsoletos; y aún cuando las investigaciones han constatado que las computadoras no han generado un desempleo masivo, como se temió, muchos individuos siguen resistiéndose a su propagación e incluso se han registrado muchos casos donde los jefes también sienten que su puesto se vé amenazado por computadoras y recurren a una conducta disfuncional similar.

Lo mismo sucede cuando en las organizaciones se anuncian nuevos procedimientos de trabajo, una reestructuración de las líneas departamentales o la contratación de una empresa asesora para el estudio de algún problema interno, gran parte del personal considera que estos cambios amenazan su necesidad de seguridad.

Resistencia organizacional o ligada al sistema social:

Aún cuando las organizaciones tienden a adaptarse a su ambiente, también trabajan mejor dentro de ciertos parámetros mismos que les impide aceptar cambios con facilidad. Además en el transcurso del tiempo surgen derechos territoriales y prerrogativas de toma de decisiones, resultando muy frecuente el hecho que el cambio se oponga a ciertos intereses existentes, lo que también genera resistencia.

Las fuentes principales donde se originan las resistencias a nivel organizacional, pueden ser clasificadas en estas categorías y pertenecer a una o a la conjunción de varias: logísticas, económicas, y políticas; algunas de las causas más comunes son:

1) Estabilidad: la estabilidad es una de cualidades más importantes en cualquier organización, y esta importancia se incrementa en función del tamaño de la organización, razón por la que le dan atención especial y recurren a descripciones de puestos, líneas de autoridad bien definidas y controles estrechos, logrando así asegurar tanto la predictibilidad como la productividad, así mismo se logra minimizar el efecto de presiones externas sobre la estructura organizacional, al generar departamentos bien definidos para enfrentárseles. Sin embargo esto rigidiza a la organización. Cuando se trata de introducir un cambio en la vida de un sistema, hay que tomar en cuenta el hecho de que la dinámica sistémica favorece la estabilidad y la homeostasis. El cambio corre el riesgo de amenazar esta coherencia interna y puede constituir una fuente de resistencia dentro del sistema en cuestión.

2) Conformidad con las normas: cuando una iniciativa de cambio tiene como consecuencia trastornar el equilibrio de las normas vigentes en un sistema, la tendencia de los individuos a conformarse con las normas del sistema causa resistencia más o menos considerable. En ciertas organizaciones, es común observar que políticas bien pensadas y formuladas nunca llegan a ser respetadas por ser contrarias a las normas prevalecientes en el medio.

3) Intereses y derechos adquiridos: en el seno de toda organización de cualquier tipo, se genera una gran diferenciación y jerarquización en lo referente a prestigio, poder, autonomía y a los privilegios económicos. Todo cambio que atente o amenace de manara alguna esta estratificación será recibido con una muy fuerte resistencia por parte de todos los afectados.

4) Inversiones previas: en muchas ocasiones la resistencia al cambio se debe a que se han invertido recursos a un proyecto o a una ubicación dados, y esto determina a seguir una estrategia en particular, al impedir a la organización hacer lo que desea sino forzándola a realizar lo que puede.

5) **Contratos anteriores:** hay ocasiones en que las organizaciones celebran contratos con otras agencias, como sindicatos, proveedores, competidores y clientes, por citar algunos, y estos compromisos impiden implementar el cambio en un momento dado, debido a la necesidad de cumplir con ciertas normas de trabajo o tiempos ya determinados.

6) **Rechazo a lo extraño:** lo extraño y lo desconocido puede ser percibido como amenazante por el sistema. Cuando la innovación que se pretende introducir en la dinámica de un sistema es disonante en relación con lo actualmente existente en dicho sistema, se pueden esperar reacciones opositoras a su implantación.

De esta forma se puede apreciar que hay ocasiones en que la organización es renuente por sí misma a efectuar cambios y hay otras ocasiones en que las restricciones son de índole económica o legal.

Hasta ahora hemos mencionado los diversos orígenes de resistencia al cambio existentes en el seno de la organización misma, pero también existen otros tipos de resistencia al cambio originados a partir del método de implantación del mismo; estos son algunos de los más relevantes:

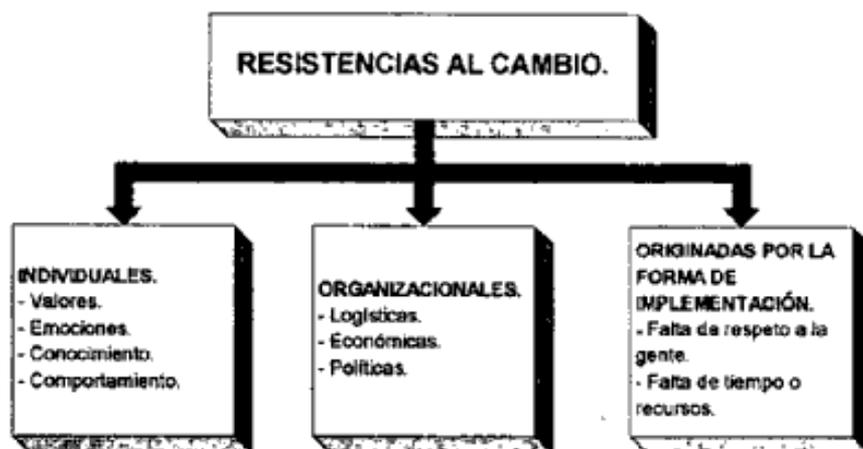
1) **El respeto hacia las personas y sus facultades:** dentro de nuestra sociedad se exige cada vez más que la persona sea respetada y que cada quien tenga voz y voto. Semejante contexto ha vuelto a las personas más conscientes de su valía individual y más exigentes con respecto a la toma en consideración de dicha valía. Por tanto, un enfoque que descuidará ese aspecto tendría fuertes probabilidades de suscitar vigorosas reacciones. Esto es, con frecuencia lo que exigen las personas cuando demandan que se les consulte toda vez que se avecina un cambio.

2) **El tiempo y los recursos proporcionados para integrar el cambio:** pueden surgir resistencias porque los destinatarios del cambio tengan la impresión de que no se les otorga el tiempo necesario para lograr el cambio o de que no se les otorgan los recursos necesarios para enfrentarlo; esto sucede cuando se sienten rebasados por los acontecimientos.

3) **La credibilidad del agente:** con cierta frecuencia los proyectos de cambio se ven frenados debido a que el agente para realizarlo no goza de la credibilidad necesaria para efectuarlo. Dadas las fuentes de inseguridad que el cambio conlleva, es factible que las personas busquen un poco de seguridad en la persona agente de cambio. Por tanto, si la imagen de este se halla desacreditada o es neutra ante los ojos de los destinatarios del cambio, habrá allí una nueva fuente de resistencia.

En sí son pocas las organizaciones que pueden ser caracterizadas por el alto nivel de credibilidad existente entre los empleados y sus directivos; por

esto resulta fácil entender que existan tantos malos entendidos cuando se genera un cambio. A menos que los directivos justifiquen con rapidez todo mal entendido conforme aparece; de lo contrario la resistencia al cambio se presentará. Este tipo de resistencia al cambio puede tomar con mucha facilidad a los iniciadores del cambio por sorpresa, especialmente si estos asumen que la gente se resiste solo debido a intereses personales.



Lógicamente solo se han mencionado algunas de las muchas razones de resistencia al cambio, pues el mencionar todas las razones existentes sería interminable.

Sin embargo el lograr detectar la razón por la cual dentro de muchas posibilidades existentes se está siendo afectado por resistencias al cambio, es de gran importancia, pues de esta forma se encuentra una mayor posibilidad de actuar en forma concordante y encontrar la mejor solución posible.

LOS OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE CAMBIO.

Además de la resistencia al cambio, existen otra serie de obstáculos inherentes que dificultan la implementación de los cambios y que también deben ser estudiados, ya que siempre se presentan algunos de ellos. Se trata de cinco problemas potenciales y son los que trataremos a continuación.

Obstáculo 1:

El primer obstáculo tiene que ver con las expectativas del agente del cambio, donde siempre se espera que la implementación resulte mucho más fácil de lo que en realidad resulta ser, la gente aprende lentamente y olvida de prisa. Cuesta mucho más tiempo de lo previsto lograr el cambio al ser difícil cambiar las costumbres que se han arraigado por años. En empresas muy grandes un tiempo más o menos promedio para lograr el cambio puede ser entre cinco y siete años, el agente debe estar preparado para mantenerse firme, persistente y paciente entendiendo que la perspectiva es a largo plazo, no se debe mostrar ninguna señal de abandono pues se corre el riesgo de que esta sea captada e incluso secundada.

Aun cuando todo proyecto de cambio más o menos profundo debe ser considerado como un objetivo a largo plazo (es un trabajo interminable), es importante que el personal pueda observar resultados constantes a corto plazo para lograr mantener su interés y ánimo.

Obstáculo 2:

La gente puede resultar bastante sensible al estímulo y al progreso cuando lo pueden ver, llegando a dar su apoyo completo y confianza al agente del cambio, pero tal como se mencionó cuando la confianza es excesiva, las expectativas crecen tanto que llega a ser peligroso para la implementación del cambio, a todo el mundo le agrada ser respetado y hasta admirado en su trabajo, pero en el momento en que los colaboradores pierden la magnitud de las cosas, no tienden a entender los errores y el desplome de la popularidad tanto del proyecto como del líder que lo dirige, pueden ser estrepitosos y pueden lograr resucitar con gran virulencia muchos problemas ya resueltos o latentes en el sistema.

“Resulta recomendable así para todo aquel que comande un cambio organizacional el siempre mantener los pies en la tierra cuando se está instituyendo un cambio, ser lo más congruente posible en el accionar cotidiano y personal, con lo que se pretende imponer y siempre mostrar la cara humana ante sus subordinados, generar consciencia de que cualquier proyecto de cambio tarda un poco en dar resultados, no se solucionan los problemas de

forma inmediata; no se puede permitir que las expectativas del personal sobrepasen lo que en realidad se puede lograr. El responsable del cambio debe mostrar siempre su parte humana y su honradez, sí se desea que el apoyo perdure.”²⁸

Estas son algunas de las acciones que pueden ser usadas para superar este obstáculo o para impedir que se dé:

- Hacer que cada persona establezca sus objetivos y planes de trabajo con miras a la implantación del programa general del cambio.
- Establecer canales organizados de comunicación múltiple a través de los cuales los supervisores promuevan el programa de cambio a subordinados.
- Delegar responsabilidades de dar respuesta a dudas y comentarios al personal que se encuentre en condiciones de lograr el cometido de forma exitosa (debido a su jerarquía y capacidad), sin dar la impresión de estar eludiendo problemas.
- Hablar con los demás con el respeto que se merecen, haciendo hincapié en los logros alcanzados por cada empleado sobresaliente.
- Integrar todos en un equipo de trabajo con un objetivo común, considerando al proyecto como el proyecto de todos.
- No necesariamente responder todas las preguntas difíciles y tener la humildad de reconocer que se desconoce algo cuando es el caso.

Obstáculo 3:

Tal como se comentó en la sección de resistencia al cambio hay muchas ocasiones en que como respuesta a la iniciativa de cambio se encuentran como respuesta infinidad de críticas y falta de confianza; en estos casos es conveniente analizar las críticas ya que pueden ser ciertas y haber pasado por alto algunos puntos importantes, de todos modos el personal prestará atención y es conveniente saber como actuarán, y tal como se mencionó antes es conveniente apoyarse en la gente que está de acuerdo con el cambio para que ellos propaguen la conformidad.

Otra estrategia es lograr que los puntos críticos de manera negativa participen con sus ideas en la implementación y se les consulte, de tal forma se puede obtener su compromiso.

Obstáculo 4:

Considerando que un proyecto de cambio organizacional siempre es muy tardado, y que el personal en las organizaciones tiene regularmente una carga grande de trabajo cotidiano con el que tiene que cumplir, la implantación

²⁸ Belasco, Aparicio; "Enseñar a Bailar al Elefante."

del cambio viene a representar en la mayor parte de la veces una obligación consumidora de tiempo más, de tal forma que el personal regularmente tenderá a posponer su ejecución para prestar atención a lo más inmediato.

Esto se ve aumentado cuando los cambios presentan muchos puntos intangibles como actitudes y motivaciones, resulta por demás el decir que la mayor parte de los cambios los contienen, este tipo de puntos abordan áreas incómodas y difíciles que resultan para el personal muy fáciles de posponer. Por otro lado todo lo intangible resulta mucho más difícil de defender al no presentar cifras que avalen mejora alguna y por tanto causa oposición.

Las reuniones y acciones en apoyo al cambio, también consumen tiempo útil y parecen ser ajenas al trabajo, siendo susceptibles de ser pospuestas también.

La mejor solución a este obstáculo es dividir las tareas en otras mucho más pequeñas, que resulten menos gravosas para el personal y que muestren resultados por sí mismas, es fundamental también mantener informado de forma oportuna al personal de todos los logros alcanzados por el cambio cada vez que estos se den, haciendo hincapié en lo logrado por sus compañeros. Informar también a los directivos, proveedores, clientes y a todos los involucrados, lo bien que se va desarrollando el cambio, a fin de generar un ambiente positivo hacia él.

Obstáculo 5: el fracaso en muchas etapas de la implementación de un cambio es un común denominador de estos, no existe nada perfecto, sin embargo el no entendimiento de lo anterior por el agente del cambio o por los destinatarios del mismo, puede causar muy graves conflictos; los errores se darán en todos los campos y los cometerán todos los involucrados en la implementación, la aceptación de los errores y la paciencia hacia estos es una necesidad.

Se debe lograr que el error resulte positivo al lograrlo analizar para poderlo prevenir la siguiente vez.

LOS ERRORES MÁS COMUNES EN EL PROCESO DE CAMBIO.

“Hasta cierto grado, el aspecto negativo del cambio resulta inevitable. Siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor se hace presente. Pero una proporción significativa del desperdicio y la angustia que hemos presenciado en la última década si es evitable. Hemos cometido innumerables errores, de los cuales los más frecuentes son estos”²⁹.

Error 1: Permitir un exceso de complacencia.

Uno de los errores más comunes y graves que cometen las personas al intentar transformar una organización es el de lanzarse a la implementación de esta sin haber infundido un sentido de premura lo suficientemente intenso con anterioridad a todo el personal que integra dicha organización sin importar su jerarquía. El resultado de este error es fatal, la transformación jamás se lleva a cabo de forma cabal si los niveles de complacencia son elevados.

Las razones por las cuales los agentes del cambio no logran infundir un sentido de premura lo suficientemente elevado son diversas y son independientes de su inteligencia; en ciertas ocasiones subestiman lo complicado que resulta sacar a la gente de su zona de confort; no se percatan que sus propias acciones pueden involuntariamente reforzar el *status quo*; no tienen la suficiente paciencia; se paralizan ante las actitudes negativas que puede tomar el personal, como el que se tornen negativos; e incluso llegan a confundir la premura con la ansiedad resultando en asustar a la gente.

El exceso de complacencia se traduce en que la gente piense que si existen muchos problemas en la organización pero que se encuentran en otra área; que lo más importante es resolver los problemas inmediatos que cada uno tiene y que la transformación puede esperar, no realizando el esfuerzo adicional necesario, aferrándose al *status quo*, resistiéndose a las iniciativas que provienen de arriba o postergándolas y provocando que lo que se realice en pro del cambio sea poco y a destiempo.

Error 2: No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa.

Con frecuencia se dice que la transformación es imposible, a menos que la cabeza de la organización apoye de manera activa.

²⁹ Kotter, John P.: “El Líder del Cambio”.

Se ha observado que en las transformaciones exitosas, el presidente, gerente de división o jefe de departamento junto con otras cinco, quince o cincuenta personas constituyen el equipo encargado de implementar el cambio esencial de su empresa. Dándose en los casos de mayor éxito equipos que conjugan tanto títulos formales como información, experiencia, reputaciones, relaciones y capacidad de liderazgo, al utilizar y también incluir en las coaliciones al personal que resulta importante para la organización informal y a aquellos que poseen la mayor experiencia. Resulta importante subrayar que sin importar capacidades personales, los cambios profundos siempre son realizados por coaliciones mas no por individuos.

Los esfuerzos donde se prescinde de coaliciones conductoras lo suficientemente poderosas pueden obtener resultados parciales pero al final el programa siempre se trunca. Y sin importar cuán capaz o dedicado sea un jefe, las coaliciones orientadoras sin liderazgo fuerte nunca parecen alcanzar el poder que se requiere para vencer con frecuencia las fuentes masivas de inercia.

Error 3: No generar una visión fácil de entender a partir de los objetivos

La premura y el equipo orientador fuerte son condiciones necesarias pero insuficientes para lograr el cambio fundamental. De lo elementos restantes que siempre se encuentran en las transformaciones exitosas, ninguno es más importante que una visión sensata.

La visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas.

Cuando los objetivos que tienen los grandes directivos tienen sentido pero resultan demasiado complejos para poder ser entendidos, los esfuerzos de cambio fracasan; si no se es capaz de describir la visión que impulsa una iniciativa de cambio en cinco minutos o menos e incitar una reacción que signifique tanto comprensión como interés, se tienen muchos problemas.

Error 4: No comunicar intensamente el significado de la visión

La única forma de lograr un cambio esencial se dá cuando la mayor parte de los empleados están dispuestos a colaborar e incluso a realizar sacrificios a corto plazo; pero esto solo se dá cuando la gente piensa que los beneficios potenciales del cambio son realmente atractivos y cree que la transformación es posible, para lograr esto se requiere de información creíble y abundante, dirigida a todos.

La comunicación se puede dar tanto por medio de palabras, como con hechos, estos últimos son mucho más contundentes; y nada puede ser más destructivo para el proyecto de transformación que la incongruencia entre lo que se hace y lo que se dice, el comportamiento siempre debe ser consistente con lo que marca la visión de cambio.

El no hacer notar constantemente la presencia de un programa de cambio así como su visión puede lograr que el personal no crea en la convicción existente para realizar cambio alguno.

Error 5: Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.

Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión. Ocasionalmente, los obstáculos se encuentran solamente en la mente de la gente, el desafío consiste en convencerlos de que no existen barreras externas. Pero en un sinfín de ocasiones estas barreras realmente existen.

En infinidad de ocasiones las barreras se encuentran en la estructura organizacional misma, donde las jerarquías pertenecientes al organigrama pueden frustrar los esfuerzos e iniciativas de muchos empleados; en otras ocasiones los sistemas de evaluación y compensaciones pueden enfrentar los intereses de los empleados con el programa de transformación creando conflictos de intereses y en el peor de los casos existen supervisores que se niegan a adaptarse a las nuevas condiciones de operación y tienen exigencias inconsistentes hacia sus subalternos, un bloqueador en un puesto de relevancia puede detener cualquier esfuerzo de cambio.

El simple hecho de evitar enfrentar los obstáculos resta facultades a los empleados e impide que el esfuerzo de cambio continúe por buen camino.

Error 6: Programar resultados demasiado remotos en tiempo.

Aún cuando la verdadera transformación lleva mucho tiempo en concretarse, la moral de todos los involucrados en este esfuerzo es fundamental y el lograr observar avances con relativa frecuencia es esencial, en sentido opuesto cuando toda la programación de el cambio es realizada con miras únicas hacia el largo plazo por lógico y cómodo que pueda resultar esto, provoca un descenso tal en la moral que trunca el proceso, hace descender los niveles de premura y genera resistencia.

Error 7: Cantar victoria demasiado pronto.

Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error. Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a una regresión hasta que el cambio finalmente se arraiga en la cultura, cosa que puede tomar de tres a diez años en una compañía entera.

Resulta irónico que la combinación de iniciadores del cambio y sus opositores con frecuencia dan origen a este problema; los segundos cuando perciben una actitud abiertamente triunfalista de los primeros se unen a la celebración, nulificando el cambio.

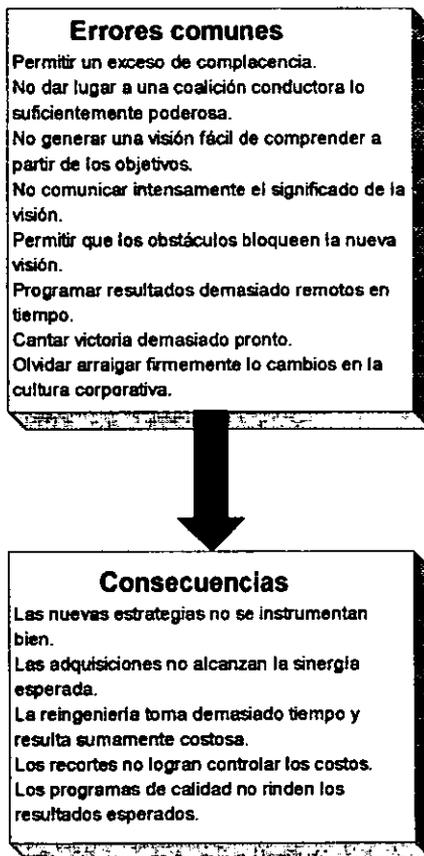
Error 8: Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

El cambio solo prevalece cuando forma parte de todo aquello que sin necesidad de ser dicho siente todo el personal como la forma de hacer las cosas en la organización; mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones en pro del cambio.

Son dos los factores principales para lograr arraigar nuevos enfoques en la cultura organizacional; el primero consiste en mostrarle a la gente todos los beneficios obtenidos a raíz del cambio (cuando la gente hace conexiones de eventos por si misma es frecuente que se equivoque) y el segundo es que transcurra el tiempo necesario para garantizar que la siguiente generación de directivos personifique el nuevo enfoque; de esta manera una mala decisión relacionada con la sucesión en puestos clave, acaba por nulificar el esfuerzo previo. Las personas que no ponen atención suficiente a la cultura organizacional equivocan la estrategia de manera importante, y esto es fácil que suceda ya que parece ser un tema demasiado emotivo, poco analítico e intangible.

Estos errores no son inevitables, la clave consiste en comprender todas las fuerzas que intervienen en el proceso de cambio, como vencer la inercia y en que sentido se deben impulsar todos los esfuerzos.

Los ocho errores más comunes en los esfuerzos de cambio en las organizaciones y sus consecuencias.



30

Estos son algunos otros errores más o menos comunes en la implementación de un programa de cambio:

- Falta de prioridades organizacionales o recursos necesarios para apoyarlas. Esto trae como consecuencia un círculo vicioso que

³⁰ Kotter, John P.; "El Líder del Cambio".

disminuye gradualmente las acciones de cambio y provoca gran frustración entre los participantes.

- Falta de entendimiento, apoyo o convicción de aquellos encargados de implementar el cambio. Esto se traduce en una falta de soporte al proceso de cambio.
- Falta de apoyo real a la iniciativa de los empleados. Esto incrementa la complacencia y eleva la resistencia al cambio, limitando el crecimiento profesional a nivel individual y por último limitando el crecimiento organizacional.
- Falta de identificación de roles críticos de cambio. Un cambio mal administrado simplemente no dá resultados.
- Falta de consistencia en la administración. Ante esto los empleados aprenden rápidamente a ignorar a sus directivos.
- Falta de tiempo para ajustar e implementar el cambio. Un cambio de importancia siempre requiere de mucho tiempo y si no resulta posible dárselo, este se trunca.

“Después de observar docenas de esfuerzos por realzar el desempeño organizacional a través de reestructura, reingeniería, programas de calidad, fusiones y adquisiciones, renovación cultural, recortes y reorientación estratégica, yo saco una conclusión. La evidencia disponible muestra que la mayor parte de las organizaciones públicas y privadas pueden mejorar de manera significativa, a un costo aceptable, pero con frecuencia cometemos errores terribles cuando hacemos el intento porque la historia sencillamente no nos ha preparado para desafíos en materia de transformación”.³¹

³¹ Kotter; John P.; “El Líder del Cambio”.

CAPÍTULO 3: EL PROCESO DE CAMBIO.

SOLUCIONES AL PROBLEMA DEL CAMBIO.

No existe receta alguna para enfrentarse a la resistencia al cambio que logre automáticamente eliminar cierto tipo de resistencia; contrario a esto, el interventor que pretenda instituir cambio alguno deberá remitirse a su diagnóstico de la situación y al significado que logre encontrar en la resistencia y sus representaciones, para poder discernir el camino y la estrategia a seguir.

Existe un amplio margen de opciones que dependen del análisis que se haya hecho de la situación, estas pueden ir desde el acatamiento integral de las resistencias, lo cual equivale a simple y sencillamente abandonar la iniciativa de cambio, hasta el desprecio total de las mismas, pasando por una gran gama de actitudes con diferentes grados de rigidez.

Como se ha podido apreciar, los costos del fracaso en un proceso de cambio organizacional son muy altos; es por esto que los líderes de las empresas debe hacerse algunas preguntas antes de emprender un cambio:

- ¿Es el momento apropiado para este cambio en mi organización?
- ¿Hasta qué punto será apoyado o resistido?
- ¿Existen algunas alternativas más viables?
- ¿Será el cambio compatible con la cultura organizacional existente?
- ¿Qué aptitudes poseemos para llevar a cabo el cambio?
- ¿Será el cambio compatible con las prioridades de la empresa?
- ¿Será el cambio apoyado por los altos directivos de la empresa?

Cuando se a logrado determinar el nivel de resistencia hacia un cambio en una empresa y este es de gran magnitud, se debe escoger alguna de las siguientes tres opciones; 1) no cambiar, 2) modificar el cambio, 3) cambiar la cultura organizacional. La selección de la opción debe ser pensada con mucho cuidado y analizando las necesidades de la organización como base para la decisión.

1) No cambiar: el momento del cambio es fundamental para alcanzar su éxito, si existen demasiadas prioridades organizacionales, la energía y los recursos necesarios para lograr el cambio pueden ser divididos entre el esfuerzo del cambio y otras muchas actividades, limitando en forma dramática las posibilidades de éxito. Normalmente se debe buscar una situación más propicia (esto si el cambio no resulta vital para la empresa) para iniciar la transformación, habiendo alcanzado primero las otras prioridades organizacionales.

También puede suceder que el cambio en sí no represente la solución esperada para la empresa. En este caso es recomendable parar los planes de cambio y reconsiderarlos antes de provocar un desastre.

2) Modificar el cambio: existen ocasiones cuando el cambio se enfrenta a una gran resistencia debido a que no parece resolver de forma viable los problemas de la gente afectada. En estos casos puede ser recomendable alterar los planes para lograr mayor receptividad del personal, involucrando más gente (desde directivos hasta empleados) en la generación de ideas de cambio y en la implementación de las estrategias; esto generalmente logra crear un proyecto de cambio más sensato y con mayor aceptación.

3) Cambiar la organización: otra veces el cambio se enfrenta a una resistencia férrea debido a que el concepto nuevo que este presenta no es compatible con la cultura o culturas corporativas de la empresa, y por tanto no es congruente ni con la forma de hacer las cosas en la organización ni con los valores compartidos del personal. Y sin embargo el cambio puede ser de gran importancia, siendo fundamental que la cultura organizacional lo acepte; en estos casos una modificación de importancia en la cultura corporativa es la única solución, esto se trata más profundamente en el capítulo dedicado a la consolidación del cambio o recongelamiento.

Se puede lograr mucho, con un diagnóstico adecuado y tomando las medidas pertinentes, y es mucha la gente que subestima no solo la variedad de reacciones que puede encontrar relativas a un esfuerzo de transformación, sino de las formas en las que puede influenciar positivamente en la gente, con el objeto de solucionar estas reacciones. Y esto se debe como ya se mencionó, a que en muchas ocasiones los gerentes con experiencia utilizan análisis simplistas de sus experiencias previas y esto les impide entenderlas correctamente.

Estas son algunas de las acciones que pueden usarse para disminuir la resistencia al cambio, dependiendo de lo obtenido en el análisis de la situación:

1. Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía (algunas veces incluso alentarlas).
2. Someter el proyecto a la influencia de las personas involucradas a fin de:
 - beneficiarse con su participación.
 - darles la oportunidad de apropiarse de él.
 - Permitirles ajustarlo a su situación.
3. Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas.
4. Comunicarse claro y frecuentemente de manera bilateral.

5. Dividir el cambio en etapas graduales, que muestren los logros obtenidos a cada momento.
6. Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio.
7. Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas.
8. Ajustar tanto el modo de implantación como la naturaleza del cambio a la cultura del ambiente.
9. Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles.
10. Reducir, hasta donde sea posible, las fuentes de inseguridad.
11. Buscar apoyos que gocen de credibilidad.
12. Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo referente a la imagen del agente como en lo relativo con la calidad del proyecto.
13. Capacitar al personal como parte del proceso de cambio.
14. En ciertos casos resulta útil recompensar por los logros obtenidos.
15. Utilizar el conocimiento de los implicados en el cambio dentro de la estrategia para lograrlo implantar y como forma de lograr participación.
16. Promover el trabajo de equipo impidiendo la división en equipos antagónicos entre sí.
17. Promover la toma de decisiones entre los implicados en el cambio, empezando por partes del proyecto que representan bajo riesgo y permitiéndoles tomar partes más grandes e importantes de acuerdo con sus logros.
18. Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso que surjan problemas.
19. Cuidarse de no caer víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto en sí mismo.

En ciertos momentos pueden aparecer razones muy específicas de resistencia, estas debe ser trabajadas de forma específica y nunca general.

Algunas estrategias útiles también pueden ser mencionadas, las siguientes son las más comunes, y son capaces de solucionar problemas específicos:

1) Educación y comunicación: una de las formas más comunes de resolver problemas relativos a resistencia organizacional es capacitar al personal en lo referente al cambio particular que se pretende implementar, antes de emprender cualquier acción de transformación. Comunicar ideas siempre resulta muy útil para mostrar a la gente cual es la lógica del cambio. En el proceso de capacitación se puede incluir discusiones donde la gente sea

capaz de transmitir sus impresiones particulares, presentaciones a grupos, memoranda y reportes. Esta estrategia es particularmente útil cuando las fuentes de resistencia son la falta de comunicación o de entendimiento relativo a al cambio que se pretende implementar, especialmente si los iniciadores necesitan ayuda en la implementación.

2) Participación e integración: si los iniciadores requieren integrar opositores potenciales en algunos aspectos del diseño y la implementación del cambio, regularmente se puede predecir resistencia. Empleando un método de participación en la implementación del cambio, los iniciadores escuchan a la gente y emplean sus consejos.

Algunos gerentes piensan que siempre debe emplearse un método participativo en toda transformación mientras que otros no lo consideran así, ambos enfoques no son realistas y pueden generar problemas. Cuando los iniciadores carecen de toda la información necesaria o cuando requieren de un apoyo de todo el personal de la empresa (esto es necesario al menos en la mayor parte del cambio esencial), el integrar es razonable. Estudios realizados demuestran que la participación logra un involucramiento real en el cambio y no solo complacencia, y en muchos casos esto es indispensable para tener éxito en la transformación. Pero esto también tiene sus bemoles, bajo una administración deficitaria, el resultado puede ser pobre o puede consumir demasiado tiempo y cuando por razones de supervivencia el cambio debe ser muy rápido no es posible usar esta estrategia.

3) Facultación y apoyo: otra forma de enfrentar la resistencia al cambio es apoyando al personal, esta estrategia puede incluir el dar entrenamiento para varias habilidades que resulten importantes, dar más tiempo a los empleados si esto es solicitado, o simplemente escuchar y dar apoyo emocional.

Este método es el más útil cuando el detonador de la resistencia es miedo o ansiedad. Algunos gerentes duros, ignoran este tipo de resistencia o la utilidad que tiene este método. Los problemas colaterales de esta forma de enfrentar la resistencia son el tiempo que puede llegar a consumir, que es caro y que incluso puede fallar, cuando no se tiene el tiempo, los recursos o la paciencia suficientes resulta impensable.

4) Negociación y acuerdo: el ofrecer incentivos a opositores activos o potenciales es otra forma de enfrentar el problema.

La negociación es particularmente apropiada cuando es evidente que alguna parte de la empresa va a perder como resultado del cambio. Los problemas colaterales de este método son el alto costo y la posibilidad de chantajes.

5) Manipulación y convencimiento: en otras circunstancias algunos gerentes optan por obtener el apoyo de otras personas de influencia en la empresa. Manipulando en este contexto se refiere a dar información de forma selectiva y ordenada de manera apropiada para este cometido. Una forma característica de manipulación es el convencimiento de alguna persona o grupo con capacidad de brindar importante apoyo, por medio del ofrecimiento de un rol relevante en el proceso de cambio, cuando se espera que no disponga o dispongan del tiempo necesario para ejercerlo y en si no se desea que lo ejerzan.

Bajo ciertas condiciones este método es indispensable, pero puede lograr resentimiento o sentimientos de haber sido usados o engañados en el largo plazo, con sus lógicas reacciones negativas, en el caso de un cambio esencial no es recomendable ya que este último toma muchísimo tiempo en su implementación.

6) Coerción implícita o explícita: finalmente uno de las formas más comúnmente usados para combatir la resistencia es la coerción. En este caso se obtiene la aceptación del cambio por medio de amenazar a la gente explícita o implícitamente (con perder el empleo, nulificar sus posibilidades de ascenso o algo semejante) o al empezar a despedir o transferir gente. Al igual que en la estrategia anterior esta es bastante riesgoza debido al descontento que genera, pero cuando la velocidad del cambio es lo esencial es probablemente la única manera de lograrlo, pero nuevamente no es recomendable para lograr una transformación esencial ya que esta requiere de la participación real y activa de prácticamente todo el personal de la empresa y esta no se consigue si la gente se encuentra a disgusto con el cambio.

Los mejores resultados en un proceso de cambio los consigue gente experimentada, utilizando con mucha frecuencia combinaciones de estrategias. Los esfuerzos exitosos tienen dos características: los directivos emplean aproximaciones con sensibilidad de sus fortalezas y debilidades, y se tiene un claro entendimiento de la realidad.

La elección de estos métodos debe ser hecha en función de la rapidez requerida en el cambio así como del tipo de resistencias que se hayan detectado y de la necesidad de colaboración en el cambio; y estas elecciones deben ser consistentes.

Un gerente puede incrementar sus posibilidades de tener éxito en la implementación de un cambio organizacional si:

1. Conduce un análisis organizacional que identifique la situación actual, problemas y fuerzas que posiblemente generen problemas al proceso. El análisis debe identificar la importancia de los problemas, la

velocidad en la que deben ser atendidos y que cambios adicionales resultan de importancia.

2. Conduce un análisis de los factores de relevancia para producir los cambios necesarios. Este análisis debe de estar enfocado a preguntas como quien se puede resistir, por qué y cuánto; quien tiene información necesaria para el diseño del cambio, de quien resulta indispensable la cooperación en la implementación y cuál es la posición comparativa de los iniciadores con respecto a otros grupos y personas de la empresa en lo referente a poder, credibilidad, en formas normales de interacción, etc.
3. Selecciona una estrategia basada en los análisis previos, que especifique la rapidez del cambio, el grado de planeación previa, el grado de participación e integración de otras personas; selecciona la táctica específica a manejar con individuos y grupos particulares; considerando que todo debe ser congruente internamente.
4. Monitorea de la implementación del proceso. Sin importar que tan bueno pudo haber sido el trabajo inicial, seleccionando estrategias y tácticas; algo inesperado sucederá eventualmente, solo identificándolo se puede reaccionar con inteligencia y oportunidad.

Sin embargo resulta muy importante recalcar el hecho de que no siempre es posible o deseable disminuir o eliminar las resistencias al cambio. Ciertas situaciones obligan a tolerar esas resistencias sin que sea posible hacer algo al respecto; en otras es deseable incluso, que las resistencias se impongan a la iniciativa de cambio ya que este no es forzosamente positivo.

En vista de la trayectoria que han mostrado muchas compañías a lo largo de la última década, muchas personas han llegado a pensar que las organizaciones son incapaces de cambiar gran cosa; sin embargo algunas organizaciones han logrado desarrollar nuevas estrategias, donde las adquisiciones, la reingeniería, los programas de calidad y la reestructura funcionan perfectamente, y en el proceso muchos se han salvado de la bancarrota o han mejorado considerablemente su posición en el mercado.

Analizando esto último queda claro el hecho que el cambio útil tiende a estar asociado con un proceso de múltiples pasos que dan lugar a la energía y a la motivación suficientes para superar todas las fuentes de inercia.

Los métodos efectivos para lograr cambio no se basan ni en la cantidad ni en la importancia de las razones que conducen a este y ni siquiera en lo fáciles de observar que son estas razones en una organización dada, para que resulte efectivo el método debe ser obtenido a través del conocimiento de los

obstáculos que se encuentran en la implementación y en los errores más comunes que presentan durante este periodo.

Partiendo de los errores más frecuentes que socavan los esfuerzos de transformación se ha desarrollado un proceso con ocho etapas:

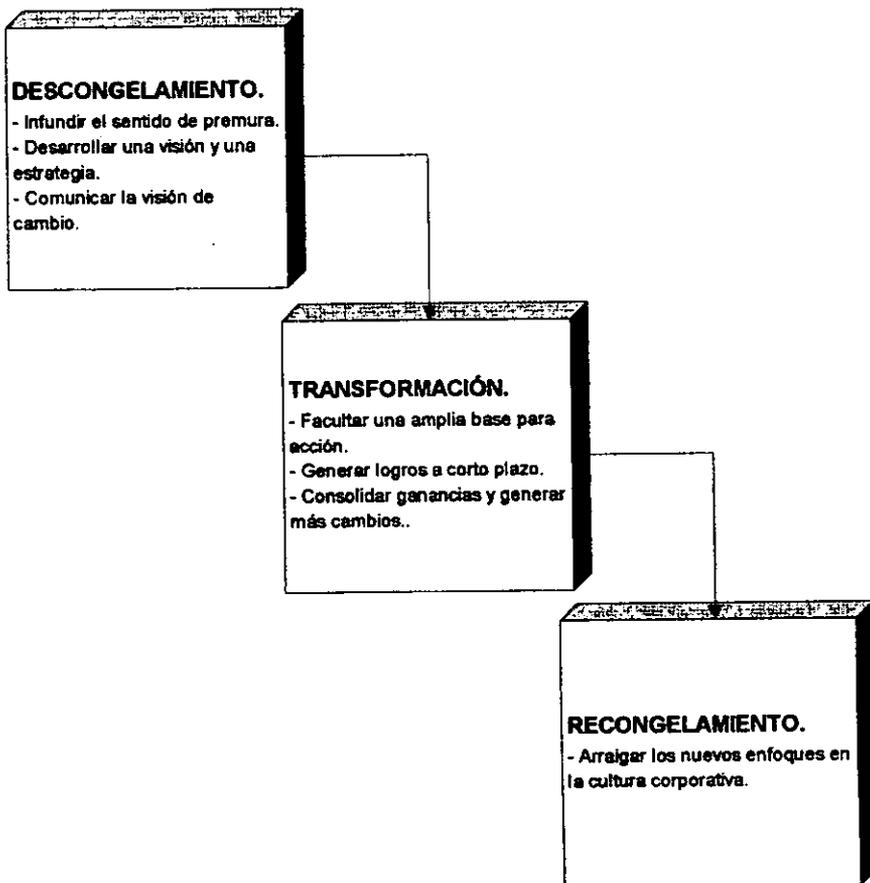
1. Infundir el sentido de premura.
 - Analizar el mercado y las realidades competitivas.
 - Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.
2. Dar origen a la coalición orientadora.
 - Integrar un grupo con el suficiente poder para dirigir el cambio.
 - Lograr que el grupo trabaje conjuntamente en equipo.
3. Desarrollar una visión y una estrategia.
 - Dar origen a una visión para ayudar a dirigir los esfuerzos en pro del cambio.
 - Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.
4. Comunicar la visión de cambio.
 - Utilizar los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias.
 - Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados.
5. Facultar una base amplia para la acción.
 - Deshacerse de los obstáculos.
 - Modificar los sistemas o estructuras que socavan la visión de cambio.
 - Fomentar el impulso por correr riesgos las ideas, actividades y acciones que se salgan de lo tradicional.
6. Generar triunfos a corto plazo.
 - Planear mejoras visibles en desempeño, o “triumfos”.
 - Dar lugar a esos triunfos.
 - Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles esos triunfos.
7. Consolidar ganancias y generar más cambios.
 - Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación.
 - Contratar promover y desarrollar a personas capaces de poner en marcha la visión de cambio.
 - Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura.

- Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz.
- Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización.
- Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama.

Las primeras cuatro etapas preparan a la organización para el cambio al suavizar el *status quo* endurecido; las etapas cinco a siete representan la implementación del cambio en sí misma; mientras que la octava es la consolidación de este al sembrar los cambios en la cultura corporativa y arraigarlos.

El Proceso de Cambio.



La secuencia con la que se opera un gran proyecto de cambio es esencial para su buen desarrollo, mucha gente debido a las presiones que recaen sobre ellos se saltan pasos o invierten el orden de estos. Su resultado generalmente es el fracaso, la decisión que orille a modificar el procedimiento debe ser realmente sólida. Si embargo lo que si funciona es el operar múltiples etapas de manera simultáneo e incluso es lo más común.

La mayor parte de las iniciativas de cambio se componen de varios proyectos más pequeños que también tienden a atravesar por el proceso de múltiples etapas; por ejemplo cuando una compañía se encuentra en crisis el primer proyecto de cambio que desarrolla es el de salvar el buque para continuar luego con otro asociado con una nueva estrategia o reingeniería que podría ser seguido por un cambio estructural o cultural mayor y cada uno de estos proyectos deben seguir sus etapas si se pretende tener éxito en la transformación global.

Cuando se habla de múltiples pasos y múltiples proyectos, el resultado final es complejo, dinámico, desordenado y alarmante.

Resulta importante señalar que para lograr todo esto se requiere de mucho liderazgo de alta calidad y no sólo de excelente administración.

La administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Los aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas. Liderazgo es un conjunto de procesos que dan lugar a la organización en primer lugar, o que se adapta ante circunstancias cambiantes. El liderazgo, define cómo debería de ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira a hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

A lo largo del siglo veinte se ha puesto de moda la administración a nivel de dejar de observar la necesidad del liderazgo en muchas situaciones, incluso se ha pensado que el cambio debe ser administrado completamente; la realidad es que sí requiere de administración pero también se requiere liderazgo; una organización que es demasiado administrada y desprecia el valor del liderazgo se vuelve muy burocrática. Los empleados enfocados hacia el interior pueden tener dificultades para percibir las fuerzas mismas que representan amenazas y oportunidades. Las culturas burocráticas asfixian a aquellos que desean responder ante condiciones cambiantes. Y la ausencia de liderazgo no permite que dentro de estas organizaciones haya fuerza alguna para salir del pantano.

“La solución para el problema no radica en un individuo con visos de héroe que facine a miles de personas hasta convertirlas en obedientes seguidores. Las organizaciones modernas son demasiado complejas para ser transformadas por un solo gigante. Innumerables personas tienen que contribuir en la labor de liderazgo, no a través de intentos por imitar a individuos como Wiston Churchill o Martin Luther King, Jr.; sino a través de modestas aportaciones a la agenda del liderazgo en su esfera de actividad”³².

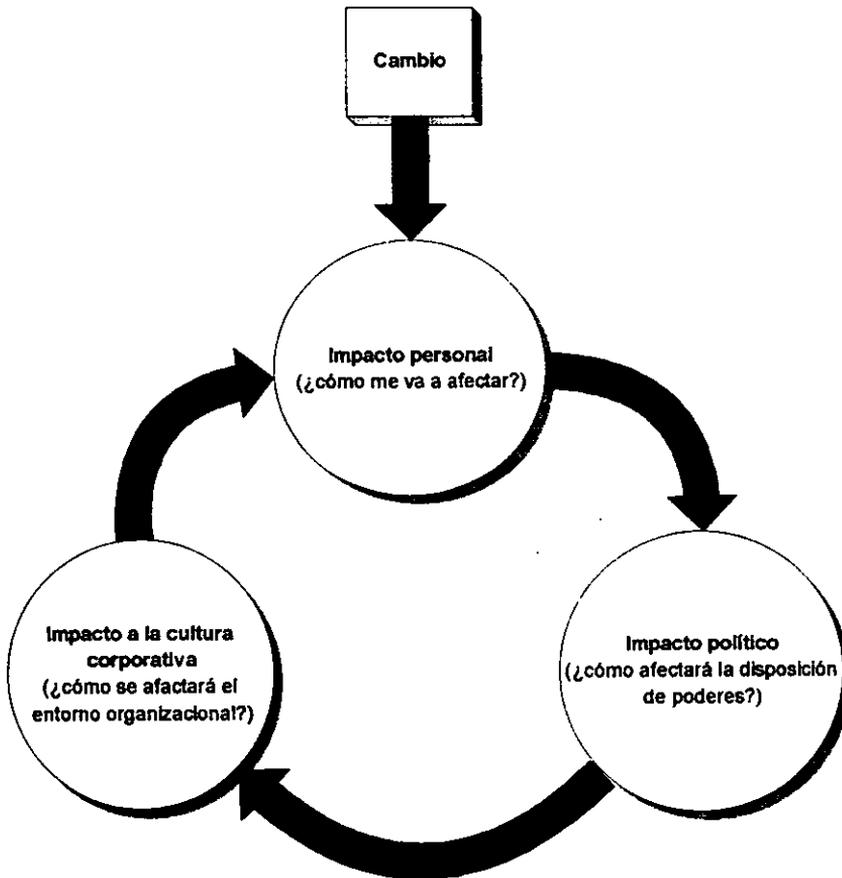
³² Kotter, John P.; “El Líder del Cambio”.

EL CAMBIO COMO PROCESO.

Existen dos alternativas principales para enfrentar un cambio, 1) cambiar todo lo que se piensa debe ser cambiado, modificando probablemente casi todo sin reparar en lo traumático que esto puede ser y en el esfuerzo necesario; 2) realizar un cambio menos drástico donde se pueden retomar ciertos procedimientos ya existentes que "no estén tan mal". La selección puede ser tomada o por las posibilidades o por las necesidades reales de la empresa, pero no a la ligera.

Independientemente de la forma en que sea visto un cambio (positiva o negativa), existen ciertas fuerzas que pueden ser previstas cuando se introduce un cambio; resulta fundamental el poder analizar cuales son los pensamientos que tendrán individuos clave y grupos cuando este sea anunciado por primera vez y resulta igualmente importante el entender que dudas deben ser contestadas a estos individuos y grupos para lograr su apoyo. Las dudas que generalmente deben ser resueltas son concernientes a seguridad en la conservación de empleos, roles y responsabilidades; alteración de rutinas, conocimientos y habilidades para poder enfrentar el trabajo venidero. Posteriormente aparecen puntos como quien esta dirigiendo, los reposicionamientos de los diversos poderes, los pros y contras personales tanto de aquellos que apoyan al cambio como de otros que se oponen. Finalmente las preocupaciones versan en el impacto sobre la cultura organizacional, ya que todo cambio de importancia la afecta y ésta a su vez afecta la forma en que la gente vive y trabaja en la organización.

Las tres preocupaciones recién mencionadas se ilustran en la siguiente figura:



33

La reacción a la notificación de cambio generalmente opera como esta imagen muestra y la única forma que la gente este dispuesta a apoyar la iniciativa, es después que todas sus dudas y preocupaciones han sido cabalmente resueltas. Cuando las necesidades del personal han sido ignoradas, la gran visión organizacional no puede ser entendida.

Se puede observar que la figura muestra un ciclo continuo y no un inicio y un fin, esto se debe a que el cambio debe ser comunicado en forma continua por la salud de la organización.

³³ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

Uno de los puntos que no debe ser pasado por el alto es el hecho que aún en un proceso de transformación, existe una importante orientación hacia el equilibrio y el balance, siendo también importante el hecho que todo individuo se siente mucho más cómodo y seguro si percibe que el entorno se encuentra en equilibrio (siendo este equilibrio real o percibido) por esta razón es que la gente tiende a adherirse al *status quo*. Un gerente debe siempre procurar manejar el proceso de cambio creando tanta estabilidad como le sea posible con el sentido que los empleados sientan el máximo equilibrio entre ellos y la empresa. Cuando se analizan en tiempo las causas de la inestabilidad, es más fácil lograr planear para prevenirla en la medida de lo posible; en estos planes se puede incluir claras direcciones y expectativas referentes al rumbo del cambio, logrando así incrementar la confianza del personal, se puede también dar capacitaciones y entrenamientos para la adquisición de nuevas habilidades y se debe dar el tiempo necesario para que los empleados se ajusten al cambio.

Si se observa a la gente con cuidado al inicio del proceso de transformación, se pueden encontrar claves muy importantes de cómo se debe apoyarla, siempre se debe revisar todo lo que se asuma con la gente involucrada.

La mayor parte de la gente es capaz de adaptarse a casi cualquier cambio sin importar que tan incomodo parezca en un principio. Se debe dar a los empleados la oportunidad de desarrollarse, moldearse y crecer con el cambio dentro de sus roles asignados.

Dado que todo el mundo tiene cualidades y habilidades particulares, estas reflejan sus preferencias particulares que van desde la del mantenimiento del *status quo* hasta la del deseo del cambio; sabiendo como trabajar armónicamente, se puede lograr una sensación de balance muy útil. El líder del cambio debe saber entender las diferencias personales de los empleados y grupos en el interior de la empresa para lograr de esta forma colocar a cada quien donde sea más adecuado para el proceso de cambio.

Dependiendo del tipo de cambio que se presente, tal como se mencionó en el capítulo 1, se requiere una planeación con características diferentes en el proceso de cambio.

Cambio debido al desarrollo de la organización: el apoyo requerido es a nivel sistemas. Generalmente, la gente responde de forma favorable a este tipo de cambio, debido a que es visto como una mejora a la situación imperante. Sin embargo si la gente se opone al cambio y este sigue siendo importante, resulta útil hablar con los afectados y lograr que al menos estén dispuestos a

intentarlo; para este cometido puede ser útil integrar a la gente afectada en la decisión del cambio o al menos en la planeación.

Cambio debido a transición en la organización: el cómo se maneje la transición, no solo afectará la recepción de la gente sino que también su entendimiento, aceptación y finalmente adopción del cambio. La incertidumbre que genera este tipo de cambio es debida a que no se conoce la forma en que se logrará llegar a los objetivos deseados, por esta razón requiere de paciencia, tiempo y mucho esfuerzo para tener éxito. Es necesario manejar toda información con la gente de manera bidireccional. Es importante ser claro en todo lo referente al cambio, marcar sus similitudes y diferencias con la situación actual, reportar con frecuencia la situación y los logros del cambio con frecuencia. Si se genera un sistema de medición de los avances del cambio, se debe informar a todos si es que se han cumplido; en caso que no se hayan logrado cumplir, se debe informar a que se debe esto así como revisar los planes ya que la gente se estimula mucho cuando se trata de alcanzar este tipo de objetivos medibles; el programar logros a corto plazo, afecta el momentum del cambio y sus resultados.

Cambio debido a la transformación mayor de la organización: este es el cambio más difícil de manejar, requiere de gran pericia y no debe ser intentado por gente carente de experiencia previa o abundante. La mayor parte de las experiencias negativas que tiene la gente referentes al cambio son de este tipo de cambio cuando a sido mal manejado, e incluso impactan los marcos de referencia y por tanto la percepción y predisposición hacia futuros cambios.

“Como gerente debes comunicar claramente el cambio en la estrategia y visión organizacional. Considera el caso de la oruga convirtiéndose en mariposa. ¿Quién hubiera pensado que esto sucedería, sino se hubiera trabajado anticipándose al tiempo?, en tu vida organizacional, este fenómeno metamórfico requiere visualizar tu organización como algo totalmente diferente de lo que conoces o reconoces que es.”³⁴

Con cambio debido a una transformación mayor de la organización, no es posible dar a la gente una meta final (como en el cambio debido a transición), este tipo de cambio es una evolución, que con frecuencia es dramáticamente afectada por las diversas etapas en las que se produce. Dado que el incumplimiento de promesas provoca resultados desastrosos en la gente como la molestia, la pérdida de credibilidad, y el incremento en la resistencia; se debe manejar este tipo de cambio de forma ambigua y dirigir la organización a un blanco móvil.

³⁴ Costello, Sheila J., “Managing Change in the Workplace”.

Una de las formas de manejo de este tipo de cambio es instruyendo a la gente acerca de lo que representa, porque sienten lo que sienten y porque no se puede contestar con precisión sus preguntas. Comunicarse de esta forma genera entendimiento y confianza como base e impulso del cambio.

Al planear el cambio, se deben anticipar los siguientes puntos:

- Cómo capacitar o instruir a la gente sobre el cambio.
- Cómo generar de forma efectiva una comunicación bidireccional.
- Cómo seleccionar una situación futura de la organización (si esto es posible).
- Cómo dar calidad y servicio mientras que el cambio esta en proceso.
- Cómo lograr el momentum y la convicción hacia el cambio necesario, para alcanzarlo de forma exitosa.
- Cómo crear una planeación de tiempos adecuada.
- Cómo trabajar con la reacciones humanas hacia el cambio (ansiedad, resistencia, excitación, etc.).

La aproximación al cambio organizacional de la línea recta sugiere que se puede ir directamente de una forma de hacer las cosas a otra, sin embargo, en la realidad casi siempre existen elementos negativos en cada cambio y la gente tiende a aferrarse a lo rutinario y conocido, haciendo difícil el pasar de una etapa a otra de forma inmediata. Casi siempre existe algún regreso a lo ya conocido. "Considera que te motiva a hacer lo siguiente:

- Asistir a reuniones de la preparatoria o reuniones escolares.
- Sentarte en la misma silla cada semana en el mismo curso, aún cuando los asientos no han sido asignados.
- Manejar por la misma ruta al trabajo diariamente, aún cuando existen rutas alternativas igualmente buenas.

Esta dinámica es esencial para entender y manejar el comportamiento humano en el cambio. Resulta fácil desarrollar maravillosas ideas de nuevas o diferentes formas para hacer cosas, pero no es posible implementarlas sin manejar exitosamente a la gente que las va a efectuar. El arte de administrar el cambio no solo recae en que tan bien se planea para el cambio sino en como se maneja la transición y a la gente que esta afecta." ³⁵

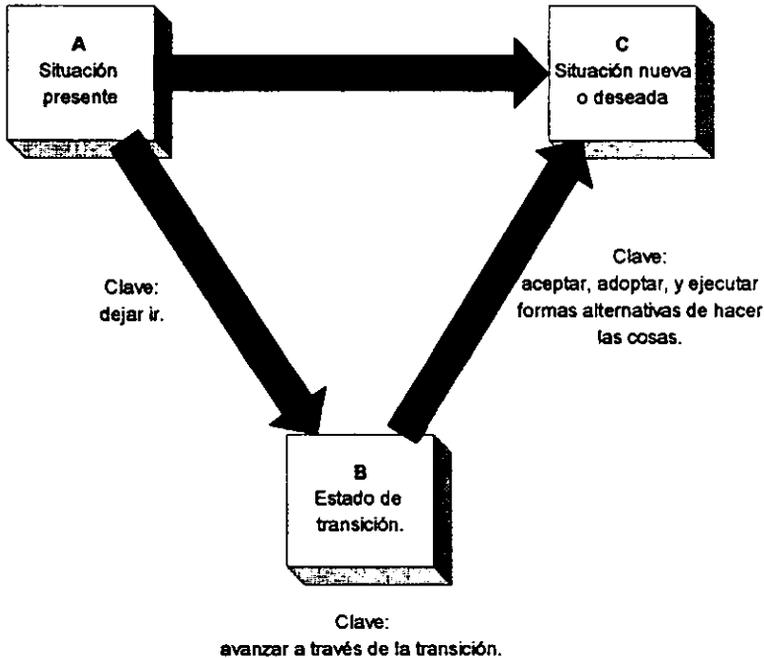
Este comportamiento se da en toda la gente sin que esta, tenga por fuerza una consciencia o entendimiento del fenómeno.

Las claves para manejar transiciones son los siguientes:

- Cómo asistir efectivamente a la gente para que deje de hacer las cosas como lo hace en la actualidad.

³⁵ Costello, Sheila J.. "Managing Change in the Workplace".

- Cómo dirigir y manejar gente durante el periodo de transición.
- Cómo dar el apoyo necesario a la gente para que acepte, adopte y ejecute los nuevos métodos para hacer el trabajo.



36

Existen muchas compañías de apoyo a los esfuerzos de cambio organizacional, que ofrecen seminarios en asistencia a la gente afectada por el cambio. En estos seminarios se muestra a estas personas las ventajas del cambio, como deben enfrentarlo y finalmente se trabaja la autoestima, con el objeto de mostrar al personal que es capaz de cumplir y adaptarse a la nueva forma de trabajar de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran las características y claves para el éxito de las fases de cambio acompañadas de estrategias recomendadas y tácticas para alcanzarlas.

³⁶ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

Características, estrategias, y tácticas para administrar el proceso de cambio.

Clave	Etapas de cambio.		
	Estado Presente (congelamiento) → Dejar ir	Estado de transición (descongelamiento) → Confusión a entendimiento	Nuevo estado (recongelamiento) → Entendimiento a actualización
Comportamientos característicos	Adhesión al <i>status quo</i> ; fuerza de atracción hacia el pasado.	Culpa, preocupación, rumores, sabotaje, tensión, incumplimiento, mayor valor perceptual del <i>status quo</i> .	Toma tentativa de riesgos, necesidad de continuación de apoyo y práctica.
Estrategia	Promoción de movimiento lejos del estado presente, erradicar acciones que confirmen el <i>status quo</i> .	Estímulo al movimiento a través de la comunicación, dirección, estructura, confianza, y credibilidad.	Reconfirmación beneficios del cambio; promoción de aceptación y adopción del nuevo estado.
Tácticas para el cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar problemas y oportunidades que acabarán o acabaron con la viabilidad del <i>status quo</i>. 2. Demostrar claramente los costos personales y organizacionales de no efectuar el cambio. Enfocándose en ventajas individuales. 3. Demostrar con hechos y verbalmente, fuerte convicción hacia el cambio. 4. Reducir la defensa a prácticas pasadas por medio de la comunicación abierta. 5. Detallar cambios esperados y planes para su implementación si se conocen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la necesidad de cambio y enfocarla en el futuro. 2. Estimular confianza personal, enfatizando capacidades de lograr cambio y beneficios del nuevo estado de cosas. 3. Reforzar el cambio mostrando y remarcando el progreso. 4. Proveer información precisa y oportuna. 5. Permitir a los afectados participar en la planeación del cambio y en su implementación. 6. Proveer los recursos y el apoyo necesario para alcanzar el éxito. 7. Identificar entusiastas que pueden dar constancia y estabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar demostrando fuerte apoyo al cambio. 2. Mostrar el término de la transición, remarcando sus beneficios. 3. Dar recompensas adecuadas. 4. Ejecutar consecuencias adecuadas para aquellos que sigan resistiendo al cambio como renunciaciones o incluso despidos.
Tips	Permitir a la gente expresar abiertamente sus sentimientos y preocupaciones y ser enfático. Entender que el cambio para algunos es muy difícil.	Escuchar preocupaciones y sentimientos. Crear confianza a través de comunicación bidireccional.	Permitir práctica y error. Generar sistemas de apoyo al personal.
Qué se debe evitar	Ser poco comprensivo y poco tolerante a lo que siente la gente.	Enfocarse solo a lo que sirve a la organización olvidando lo individual.	Pretender que todos cambien inmediatamente. Cambiar mucho y demasiado rápido.

37

Algunas ideas que pueden ayudar a superar las etapas de mejor forma en el proceso de cambio son las siguientes:

Estado presente:

- Reconocer, lo que no se a logrado terminar.

³⁷ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

- Manifestar el final de una etapa por medio de ceremonias, boletín informativo, columnas, etc.
- Permitir a la gente tener cierta distancia.
- Permitir a la gente ventilar sus ideas.
- Escuchar peticiones de apoyo y buscar necesidades de apoyo.
- Trabajar estrechamente con los afectados.

Estado de transición:

- Crear equipos de transición (ejemplo equipo para dar seguimiento en un sector de la empresa).
- Buscar información concerniente a como está reaccionando la gente al cambio.
- Buscar comportamientos sobre compensatorios y dar apoyo.
- Programar seminarios sobre la transición, averiguar como se está sintiendo la gente e inmiscuirlos en soluciones a problemas si es necesario.

Nuevo estado de cosas:

- Integrar a la gente en el logro de nuevas metas para la compañía.
- Crear una fuerza de trabajo para detectar e implementar cambios futuros.
- Dar recompensas por cumplimiento y méritos en el proceso de cambio.

Es crítico para la implementación de cualquier proceso de cambio la existencia de ciertos roles y la actuación de la gente que los lleva a cabo; los siguientes son los cinco roles principales en el proceso de cambio:

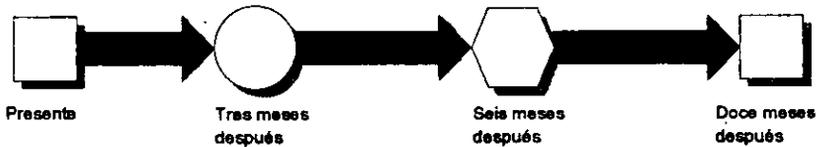
1. Promotores iniciadores.
2. Promotores sustentantes.
3. Agentes.
4. Receptores del cambio.
5. Partidarios.

Los promotores son grupos o individuos que legitiman el cambio; tradicionalmente se trata de directores o gerentes de alto nivel. Los iniciadores regularmente arrancan el proceso de transformación, pero los sustentantes son los que realmente se involucran directamente durante todo el proceso. La promoción del cambio puede resultar en defecto si no se establece o demuestra la suficiente convicción hacia las prioridades organizacionales, no se provee la información o los recursos necesarios o no se prepara o selecciona de forma adecuada a los promotores sustentantes. Omisiones de este tipo pueden

provocar que no se de cambio alguno, que este sea superficial, se de un cambio a corto plazo o se distorsione.



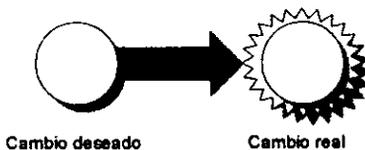
Cambio a corto plazo:



Cambio superficial:



Distorsión del cambio:



Los agentes de cambio son grupos o individuos responsables de la implementación del cambio; el agente de cambio puede ser: gerente o puede no serlo, pero debe tener la autoridad y responsabilidades de llevar a cabo el cambio a través del trabajo de otros. Tal como los promotores, debe entender claramente como planear y administrar el cambio de forma efectiva; también

³⁸ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

debe tener toda la información posible referente a cualquier aspecto del cambio, incluyendo prioridades, dónde existe apoyo, que recursos se tienen para planear e implementar, etc.

Los receptores del cambio son grupos o individuos que deben realizar directamente el cambio. Este grupo incluye a las personas directamente afectadas por el cambio y a aquellos que deben cambiar de la misma forma. Es crítico que los receptores del cambio conozcan perfectamente que se espera de ellos, como pueden involucrarse en el proceso de planeación e implementación y que recursos y apoyo tienen a su alcance.

Los partidarios del cambio son personas o grupos que aún cuando desean el cambio no tienen el poder legítimo para llevarlo a cabo, este grupo incluye gente que requiere para mejorar su accionar en la empresa un cambio que sobrepasa su jurisdicción o autoridad.

Existen diversas formas de interacción entre estos roles críticos en el cambio, las más comunes son: 1) la aproximación lineal, donde los promotores iniciadores o partidarios dirigen de forma lineal los esfuerzos de los promotores sustentantes, estos a su vez los de los agentes de cambio y estos últimos a los receptores del cambio; 2) la aproximación de retroalimentación continua representa la comunicación bidireccional de todos los roles; y 3) la aproximación en rueda por consenso es donde los partidarios se relacionan de forma lineal con los promotores, estos con los agente de cambio, estos a su vez con los receptores del cambio y estos otros reportan sus resultados cerrando el círculo a los partidarios; los partidarios cuentan comunicación directa y bidireccional con todos los otros roles en cualquier parte del proceso.

La forma más efectiva de implementar y administrar el cambio se da cuando existe una verdadera coordinación entre promotores, agentes de cambio, receptores del cambio, y partidarios, al trabajar en equipo, lo cual permite que se logre algo más que la suma de los esfuerzos individuales de estos y logra beneficiar más a la organización de lo que le cuesta el consumo de recursos derivados de esta operación. Para lograr esto se requiere que la gente trabaje tanto en equipo como individualmente en la creación y alcance de metas comunes; resultando esencial para lograrlo que todo el mundo de prioridad al trabajo en equipo sobre sus agendas personales.

Para lograr este grado de coordinación se requiere que los individuos clave puedan y estén dispuestos hacer de forma efectiva lo siguiente:

- Interactuar con los demás para lograr un objetivo común.
- Oír, escuchar, entender y considerar diferencias de unos con otros.
- Integrar y fusionar diversas ideas.
- Implementar estas ideas al iniciar y completar planes de acción.

Actuar de esta forma permite mejorar de forma significativa la calidad de las ideas de cambio, implementación y planeación, incrementa también la aceptación y la convicción con el cambio y reduce la resistencia.

Aquí hay algunas guías de lo que debe realizar cada uno de los roles del cambio para apoyar el proceso de transformación en forma efectiva:

Promotor iniciador:

1. Analizar y sopesar de forma cuidadosa los potenciales positivos y negativos en la organización, así como los recursos necesarios antes de iniciar un proceso de cambio.
2. Establecer una estructura administrativa para englobar promotores sustentantes, agentes de cambio, y receptores del cambio que tenga en consideración todas las consecuencias potenciales de este, tanto positivas como negativas.
3. Generar convicción y capacitar a la red de promotores sustentantes que delegan sucesivamente hasta llegar a la población receptora del cambio para lograr certeza que estos sigan sustentando el cambio.
4. Clarificar su rol y el rol de los demás involucrados en el esfuerzo de cambio.
5. Comunicar de forma efectiva a toda la organización las prioridades del cambio.
6. Evaluar y desarrollar sus propias aptitudes y habilidades como promotor, así como las de los promotores sustentantes que le reportan.

Promotor sustentante:

1. Comunicar las prioridades del cambio y la forma de obtener los recursos necesarios.
2. Clarificar los roles en el proceso de cambio.
3. Generar convicción y preparar a los agentes de cambio.
4. Asegurarse de la buena coordinación de los esfuerzos para lograr sustentar e implementar el cambio de manera efectiva.
5. Proveer los recursos apropiados (logísticos, financieros y políticos) necesarios para lograr el cambio y como demostración de su propia convicción.
6. Planear de acuerdo con los niveles de resistencia y apoyo esperados para el proceso de transformación.
7. Emplear e incrementar todas sus habilidades para administrar cambio durante todo el proceso.

Agente de cambio:

1. Clarificar y repartir roles y responsabilidades con su gente clave.

2. Recabar toda la información que capacita la posición de agente de cambio para poder trabajarla con el promotor sustentante.
3. Generar un plan de implementación partiendo del proyecto general de cambio.
4. Implementar el plan de acción incrementando convicción al preparar a receptores del cambio sobre este último.
5. Estimular la retroalimentación durante el proceso de cambio, sirviendo de intermediario entre promotores y receptores del cambio.
6. Proveer los recursos y apoyo necesarios para efectuar el cambio.
7. Identificar y manejar la resistencia.

Receptor del cambio:

1. Determinar razones para el cambio.
2. Discutir para satisfacer completamente dudas y preocupaciones con agentes de cambio, promotores y partidarios.
3. Obtener claridad en lo que se espera de él, en lo que el cambio afectará su accionar cotidiano y en las modificaciones administrativas que lo afectarán.
4. Obtener entendimiento en cómo las dinámicas existentes serán modificadas por el cambio; cómo puede en su papel influenciar al cambio y cómo puede contribuir a la coordinación de esfuerzos.

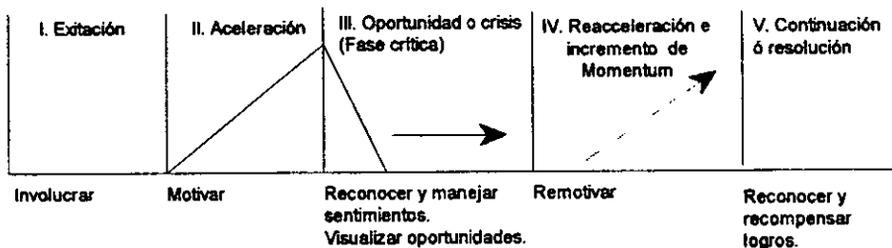
Partidario del cambio:

1. Definir qué cambio requiere para operar mejor y crear criterios para medirlo.
2. Identificar los receptores clave que deben ser acomodados al cambio.
3. Clarificar la posición propia y la de otros en el contexto del cambio. Preparar a otras personas, de las que requiere apoyo para ganar convicción.
4. Evaluar aptitudes y habilidades necesarias para manejar el cambio en todos los participantes clave del proceso de cambio. Obtener recursos y apoyo necesarios.
5. Usar la coordinación de esfuerzos para administrar efectivamente el cambio.

Durante un proceso de cambio se presentan con frecuencia ciertas secuencias en los eventos de cambio que guardan importante información, el lograr entender estos patrones de comportamiento es muy útil para detectar, planear y manejar los puntos críticos del proceso de transformación. Planear de forma anticipada estos eventos reduce grandemente los problemas de implementación del cambio.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA 79

Moviéndose a través del proceso de cambio.



Estrategias sugeridas

Proveer información Estimular la comunicación bidireccional. Identificar recursos y apoyos. Involucrar a la gente en la planeación e implementación. Identificar crisis potenciales. Crear planes de contingencia.	Mostrar éxito. Proveer apoyo y recursos. Reconocer esfuerzos.	Utilizar planes de crisis y contingencia. Escuchar y manejar a la gente y sus sentimientos. Trabajar con mucha cercanía con la gente, para identificar y resolver problemas. Convertir crisis en oportunidad.	Crear y mostrar logros visibles tan pronto como sea posible. Proveer recursos y apoyo.	Permitir a la gente cierta independencia y capacidad de decisión en su trabajo. Reconocer y recompensar el éxito. Administrar de forma adecuada consecuencia hacia consistentes empujados.
--	---	--	---	--

Pensamientos

"Hay que intentarlo"	"Tal vez esto funcione"	"No va a funcionar" ó "Démosle otra oportunidad"	"Tal vez esto funcione después de todo"	"Lo logramos"
----------------------	-------------------------	--	---	---------------

39

De una forma general y considerando que un cambio difiere grandemente de otro, se puede hacer uso de los siguientes criterios para analizar el éxito de un proyecto de transformación:

- Se logró alcanzar las metas y objetivos planteados, tanto en aspectos técnicos como humanos.
- El proceso de cambio fue efectuado en tiempo.
- La implementación del proyecto de cambio se mantuvo dentro del presupuesto.
- El cambio es una contribución positiva o un valor agregado a la organización.

Existen muchos recursos para ayudar al cambio a implementarse con éxito, estas son algunas ideas:

- Preparar y capacitar a la gente sobre el cambio.

³⁹ Costello, Sheila J., "Managing Change in the Workplace".

- Planear tanto como se requiera el cambio.
- Administrar el cambio como un proceso.
- Alistar a la organización para el cambio (ej. Cultura corporativa, recursos, tiempos, etc.)
- Identificar y utilizar roles críticos en el proceso de cambio.
- Demostrar convicción a través de involucramiento activo en el proceso.
- Promover la coordinación y el trabajo en equipo.
- Anticiparse a la resistencia y planear considerándola.
- Demandar el cumplimiento estricto de todos los planes y acciones que se desprendan del proyecto de transformación.
- Comunicar con regularidad, apertura y claridad.
- Proveer los recursos y apoyo necesarios.
- Planear para minimizar posibles crisis y en casos de enfrentar alguna transformarla en oportunidad.
- Dar seguimiento.

CAPÍTULO 4: LA PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO.



EL SENTIDO DE PREMURA.

Cuando en una organización es alto el nivel de complacencia, las transformaciones generalmente se ven truncadas rápidamente, al ser muy pocas las personas realmente interesadas en cambio alguno; por esta razón resulta crucial iniciar el proceso de transformación, infundiendo un alto sentido de premura y consiguiendo así la cooperación necesaria.

Si el sentido de premura es bajo, resulta difícil reunir un grupo con poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla. También sin el sentido necesario de premura, la gente en general se las arregla para posponer las actividades relacionadas con el proceso de cambio cuando sinceramente lo consideran innecesario o necio, encontrando mil razones que justifiquen este comportamiento.

Son al menos nueve los motivos que contribuyen a explicar la complacencia: Primero, no existe ninguna crisis altamente visible; la empresa no está perdiendo dinero; nadie ha amenazado con un despido masivo; no se plantea ninguna posibilidad de bancarrota; no hay invasores a la vista; la prensa no está publicando encabezados constantemente negativos acerca de la empresa, etc.

Un segundo motivo se da cuando a pesar de todo lo que se menciona, el mobiliario y demás indicios visibles demuestran una opulencia tal que resulta muy difícil pensar que se esté atravesando un crisis por pequeña que esta sea, en ese momento el personal dudará mucho lo que se les diga.

Tercero, con mucha frecuencia los parámetros de medición que emplean los directivos, son sesgados y parciales, más semejantes a lo que desearían ver que a la realidad misma, siendo frecuente que observen un incremento del 10 por ciento en utilidades con respecto al año anterior sin analizar que estas utilidades eran 30 por ciento menores a las alcanzadas cinco años atrás.

Cuarto, la estructura organizacional concentra la atención de la mayor parte de la gente en objetivos funcionales estrechos, en lugar de hacerlo en el desempeño del negocio; de tal forma que prácticamente todo el personal vela por el bien de su departamento en vez de por el bien general del negocio y las medidas más elementales del desempeño corporativo descenden, sin que nadie se sienta responsable.

Quinto, los distintos sistemas internos de planeación y control se encuentran manipulados para facilitar el que todo el mundo alcance sus

objetivos personales, en vez de planear algo realmente útil para la organización.

Sexto, muchas veces toda la información que se percibe, referente al desempeño de la organización es generada al interior de esta y con mucha frecuencia a partir de todas las bases envidiadas ya mencionadas y los datos procedentes del exterior difícilmente se transmiten a los empleados.

Séptimo, cuando alguien tras percatarse de algún problema lo transmite, su comportamiento es considerado inapropiado porque puede lesionar a alguien, hacer bajar la moral, o generar discordia.

Octavo, otra causa común radica en la tendencia humana a la negación a todo lo que no resulta agradable escuchar, la vida suele ser más placentera sin problemas y más difícil con ellos.

Noveno, los discursos de los directivos destinados a elevar la moral, cuando son demasiado cargados de felicitaciones y razones para sentirse orgulloso, siendo capaces de disuadir incluso a aquellos más críticos de la existencia de problemas en la organización.

Fuentes de complacencia.



⁴⁰ Kotter, John P.: "El Líder del Cambio".

Los éxitos pasados brindan demasiadas razones para sentirse bien y en vez de mirar al futuro, hacerlo hacia el interior. Los grandes egos y culturas arrogantes refuerzan grandemente las nueve fuentes de complacencia.

“Una razón por la cual muchas compañías fracasan en su adaptación al cambio es debido a que simplemente no pueden abandonar sus paradigmas tradicionales, u óptica de como el mundo funciona; estas no pueden erradicar estrategias obsoletas que ayudaron en sus éxitos pasados.”⁴¹

Para elevar la sensación de urgencia es indispensable erradicar las fuentes de complacencia o reducir al mínimo su impacto: por ejemplo, eliminar signos de exceso; establecer normas más elevadas tanto de manera formal en el proceso de planeación como informalmente en las interacciones cotidianas; transformar los sistemas de medición internos que se concentran en índices equivocados; incrementar ampliamente la proporción de retroalimentación externa, que todo el mundo recibe concerniente a su desempeño; recompensar tanto los comentarios honestos expresados en las juntas como a la personas que están dispuestas a enfrentar problemas; y poner un alto a todos los discursos de felicitación interna sin fundamento provenientes de los altos directivos.

Muchos agentes de cambio, observan con relativa rapidez la presencia de este tipo de problemas y los enfrentan, pero generalmente sin llegar al nivel que se necesita, no es válido enfrentar algunas discusiones honestas, permitiendo que el periódico interno de la compañía esté repleto de palabras felices o concretarse a solo llevar clientes a algunas reuniones para que expresen su puntos de vista sin que el resto del personal se entere o sin la regularidad necesaria.

Para lograr un sentido de premura lo suficientemente intenso, muchas veces es necesario efectuar acciones mucho más audaces e incluso riesgosas y estas deben ser asociadas con un buen liderazgo; unas cuantas actividades modestas como la presencia del grupo de clientes en una reunión administrativa anual, suelen fracasar ante las fuerzas abrumadoramente poderosas que constituyen la complacencia. A veces se requiere romper generando una enorme pérdida para el trimestre. Mudarse de las lujosas oficinas corporativas a un edificio que parezca un centro de comando bélico; o comunicar a todas las áreas que cuentan con veinticuatro meses para ser los primeros o los segundos o de lo contrario se les penalizara con el despojo o la clausura; entre otras acciones igualmente extremas.

⁴¹ Bettinger, Cass, curso “Managing Change Strategically and controlling your own destiny”.

No es coincidencia que las transformaciones comiencen con frecuencia cuando una persona nueva es ubicada en una posición clave, una persona que no esta obligada a defender sus acciones pasadas.

Las siguientes son algunas acciones útiles para incrementar el nivel de premura en una organización:

1. Generar una crisis permitiendo una pérdida financiera, exponiendo a los gerentes a debilidades importantes ante los competidores, dejando que los errores se vuelvan más grandes en lugar de corregirlos en último momento.
2. Eliminar ejemplos obvios de excesos (por ejemplo, membresías de la compañía en clubes campestres, comedores de alta cocina para ejecutivos, etc.).
3. Establecer objetivos tan elevados en cuanto a ingresos, entradas, productividad, satisfacción del cliente y ciclos, que no puedan ser alcanzados llevando a cabo los negocios de forma habitual.
4. Dejar de medir el desempeño de las subunidades con base únicamente en objetivos funcionales estrechos. Insistir en que sea mayor el número de personas que se responsabilice de medidas más amplias en cuanto al desempeño del negocio.
5. Transmitir más datos sobre satisfacción de clientes y desempeño financiero a un mayor número de empleados, especialmente información que demuestre debilidades en la corporación con respecto a la competencia.
6. Insistir en que la gente hable con regularidad con los clientes insatisfechos, los proveedores molestos y accionistas descontentos.
7. Emplear consultores y otros medios para hacer que se generen datos más pertinentes y discusiones honestas en las juntas administrativas.
8. Publicar discusiones más honestas de los problemas de la empresa en los periódicos de la compañía y los discursos de los altos directivos. Poner un alto a las "palabras felices" de los altos directivos.
9. Bombardear a la gente con información sobre oportunidades futuras, las grandes recompensas que habrá por aprovechar al máximo dichas oportunidades, y la incapacidad actual de la organización para ir en pos de esas oportunidades.

Las acciones necesarias para lograr reducir la complacencia tienden a incrementar el conflicto y a provocar ansiedad, al menos al principio y es por esto que resulta particularmente difícil emprenderlas para personas acostumbradas a mantener todo bajo control, es decir con una formación meramente administrativa.

Las crisis visibles pueden resultar enormemente útiles para atraer la atención de la gente y elevar los niveles de premura; resulta imposible conducirse de forma habitual cuando se sabe que todo esta a la orilla del abismo.

Las crisis económicas son las más visibles que existen pero sus efectos son indeseables por lo tanto es recomendable usarlas solo cuando la magnitud de la transformación así lo amerita; lo cual se da en casos muy raros. El problema con las grandes crisis financieras, ya sean naturales o planeadas, radica en que desangran los escasos recursos de la empresa y en consecuencia, dejan menos espacio para maniobrar.

Aún cuando es mejor que uno genere el problema antes que sobrevenga por sí mismo; resulta mejor aún, si llega a ser posible, ayudar a la gente a percibir las oportunidades o la naturaleza crítica de la situación sin inducir pérdidas devastadoras.

Lo más difícil es atraer la atención de la gente durante etapas prósperas. Los mejores líderes con frecuencia generan crisis artificiales en vez de esperar a que ocurra algo a grave; sin embargo algunas crisis artificiales dependen de grandes pérdidas económicas para lograr despertar a la gente.

Si se desea cambiar en una organización de gran tamaño una rama de esta, los participantes más importantes serán los gerentes de niveles medio y bajo; ellos serán quienes deban reducir la complacencia y aumentar la premura; será necesario que formen parte de la coalición transformadora y que ayuden a generar la visión de cambio a partir de los objetivos de la transformación misma para que sean capaces de "vender" el concepto a sus subalternos; pero solo serán capaces de efectuar todo esto si se les da la autonomía suficiente, independientemente de lo que este sucediendo en el resto de la organización.

En términos generales, los altos ejecutivos son los principales autores del debilitamiento de las fuerzas de inercia, debido a que cuentan con gran poder, sin embargo, surge alguien de nivel medio o bajo cuya participación resulta fundamental para este cometido.

Si todos los integrantes del cuerpo directivo son muy cautelosos y comprometidos con la situación actual, un empleado de menor jerarquía será incapaz de lograr romper la inercia; pero no es siquiera probable el que todo el cuerpo directivo se encuentre en contra del cambio. Las iniciativas de la gerencia media pueden brindar a estas personas la oportunidad de atacar la complacencia sin ser percibidos como malos miembros del equipo o agitadores.

Resulta muy difícil avanzar en las primeras etapas de un esfuerzo de transformación cuando se desea efectuar un cambio importante a menos que la

mayoría de la gente crea honestamente que la situación prevaleciente es inaceptable y lograr sostener el esfuerzo durante las últimas etapas es aun más difícil, al ser este proceso tan largo y agotador; es preciso que la mayoría de los empleados, tal vez un 75 por ciento y la totalidad de los ejecutivos crean que resulta vital el efectuar un cambio fundamental. El punto radica en contrarrestar la miopía interna con datos externos. En un mundo que se desplaza con rapidez, la miopía interna puede resultar fatal.

LA COALICIÓN CONDUCTORA DEL CAMBIO.

A pesar de las creencias más comunes donde el cambio es atribuido a un solo individuo de proporciones legendarias, esto no es así e incluso, ésta es una creencia peligrosa ya que como el cambio es tan difícil de lograr, se requiere de una fuerza poderosa para sustentar todo el proceso. No hay un solo individuo ni siquiera un presidente ejecutivo con facultades de monarca, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a gran número de personas, eliminar todos los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio, y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización; los comités débiles tienen resultados aún peores. Siempre que el cambio fundamental logra ser instituido se debe a que tiene atrás una coalición conductora fuerte (aún cuando la historia solo recuerde a una persona, generalmente el organizador de esta, un líder), que tenga la composición, la confianza y el objetivo compartidos adecuados. Integrar este equipo es una de las actividades esenciales al inicio de cualquier proceso de cambio.

Si el nivel de competencia fuera como solía ser, los comités conductores de cambio débiles bastarían para llevarlo a cabo en el lapso necesario. Pero debido al ritmo que están tomando los avances y al nivel de competencia existentes en casi todos los mercados, los comités débiles están destinados a fracasar siempre; los jefes solitarios escuchando parsimoniosamente las opiniones de sus subalternos fracasan también sin importar cuan ordenado, metódico y acertado sea en sus análisis y decisiones, las cosas ya no suceden como antes, resulta demasiado lento en su accionar.

Los negocios hoy en día, exigen más cambios a gran escala a través de nuevas estrategias, reingeniería, reestructura, fusiones, adquisiciones, recortes de personal, desarrollo de nuevos productos o mercados, etc. Las decisiones al interior de la empresa deben ser tomadas en base a asuntos de mayor magnitud, más complejos y con mayor carga emocional; a mayor rapidez; en un ámbito mucho más inseguro, se requieren de mucho mayores sacrificios de quienes instrumentan las decisiones. También se requiere un nuevo proceso de toma de decisiones ya que no existe un solo individuo capaz de tener toda la información suficiente para tomar todas las decisiones que se necesitan para convencer a muchísimas personas para instrumentarlas; debe ser dirigido por un coalición muy poderosa, capaz de actuar en equipo.

Solo una coalición conductora fuerte, que realmente trabaje en equipo, y donde sus integrantes se tengan la suficiente confianza puede resultar efectiva

al enfrentarse a circunstancias nuevas, puede procesar más información a mayor velocidad y es capaz de acelerar la instrumentación de nuevos enfoques, debido a que las personas poderosas están verdaderamente informadas y comprometidas con las decisiones fundamentales.

El primer paso para integrar la clase de equipo capaz de dirigir un esfuerzo de cambio consiste en encontrar a los miembros adecuados. Son cuatro las características clave que parecen ser esenciales para integrar coaliciones conductoras efectivas, estas son:

1. Poder del puesto: se debe contar con los suficientes altos directivos para que los que queden fuera no puedan obstaculizar fácilmente el avance.
2. Representación de los diferentes sectores de la empresa: esto permite varias ópticas de todos los diferentes ángulos posibles (experiencia laboral, disciplina, sector social, etc.), pertinentes para la tarea que se va a realizar de modo que se puedan tomar decisiones inteligentes.
3. Credibilidad: se debe tomar un grupo de suficiente tamaño de personas que cuenten con buena reputación en la empresa, para que los pronunciamientos sean tomados con seriedad por otros empleados.
4. Liderazgo: se deben incluir personas con capacidad de dirigir.

Cabe recalcar que se necesitan personas tanto con capacidad de dirigir como con capacidad de administrar para conformar la coalición conductora y se les debe hacer trabajar en equipo; las segundas mantienen el proceso completo bajo control, mientras que las primeras impulsan el cambio. Es frecuente encontrar compañías que debido a sus éxitos pasados creen que todo proceso es administrable al cien por ciento y por tanto rechazan cualquier tópico relacionado con el liderazgo; pero la mentalidad puramente administrativa es estrecha y mala para dirigir; el resultado evidente es el fracaso de cualquier iniciativa, solo la combinación de liderazgo y administración puede tener buenos resultados.

La carencia de liderazgo puede ser solucionada de alguna de las siguientes tres formas: 1) se trae a personas de fuera de la empresa que cuenten con esta capacidad; 2) se promueve a empleados que saben dirigir si se les tiene detectados; o 3) se alienta a empleados que tiene puestos cuyas características requieren liderazgo, pero que raras veces dirigen, para que acepten el desafío; independientemente de la opción que se elija debe dar como resultado una coalición conductora con capacidad de dirigir y administrar bien integrada.

El tamaño de la coalición conductora del cambio generalmente va relacionado con el tamaño de la organización. En muchos casos la coalición

conductora de empresas pequeñas o de unidades pequeñas de empresas más grandes esta conformada por unas seis personas y en empresas de mayor tamaño se puede contar de veinte a cincuenta personas.

Existen dos características en las personas que resultan indeseables en la conformación de la coalición conductora del cambio, la primera es que la persona en cuestión posea un ego exagerado y no tenga un sentido realista de sus limitaciones y debilidades; la segunda es la gente intrigosa, ambos casos lesionan gravemente el trabajo en equipo y es recomendable excluirlos o manejarlos con cuidado extremo en caso que lo primero no sea posible. También hay que tener cuidado con aquellos que son precavidos en exceso y renuentes.

La comunicación y la confianza son los factores esenciales del buen entendimiento interpersonal y del trabajo en equipo; si las actividades generan el entendimiento, respeto e interés mutuo asociados con la confianza entonces se puede pensar que se va por buen camino. Muchas veces se pueden diseñar actividades intelectuales y sociales encaminadas a lograr esto. Más allá de la confianza, el elemento crucial para el trabajo en equipo parece ser un objetivo común.

La confianza ayuda grandemente a generar objetivos comunes, ya que es muy frecuente encontrar gente que no confía en la que trabaja en otros departamentos, divisiones o incluso en otros compañeros; cree regularmente que si ellos se esfuerzan para alcanzar los objetivos comunes, los de la organización los demás no harán lo propio y los costos personales serán enormes. Otra característica del liderazgo es que logra hacer que las personas trasciendan los intereses estrechos y a corto plazo.

El motivo más frecuente de que las personas no logren integrar la coalición necesaria para conducir el cambio, radica en que, en lo más profundo de su ser, realmente no piensan que sea necesaria una transformación, o no piensan que se requiera de un equipo fuerte para implementar el cambio. Las aptitudes para integrar un equipo raras veces constituyen el problema central. Parece ser que cuando los ejecutivos verdaderamente creen que deben integrar una coalición conductora orientada como equipo, siempre se esfuerzan para encontrar consejeros competentes que poseen habilidades para ello. Sin esa creencia, no emprenden las acciones necesarias, incluso cuando poseen la habilidad o la asesoría adecuada.

En conclusión, la combinación de confianza y un objetivo común compartido por gente de características adecuadas puede contribuir a la integración de un equipo poderoso que tendrá el potencial de triunfar en las siguientes etapas que comprenden el proceso de cambio fundamental.

Otro punto esencial para lograr el cambio deseado en una empresa es la obtención de los recursos financieros necesarios. Ningún cambio esencial es barato, requiere de tiempo, de personal adecuado para cada trabajo, de mucho trabajo y del uso de parte del tiempo de cada persona en actividades relacionadas. La obtención de recursos financieros, puede lograrse principalmente por medio de reducción de gastos en actividades no esenciales; recortes de costes en actividades esenciales y reorientando las actividades hacia las más esenciales.

Para crear un nuevo mañana a una empresa es crucial el tener el personal idóneo en los puestos claves. Estos puestos clave varían de organización a organización y de cambio a cambio; así que resulta fundamental el identificarlos. Se puede considerar como puesto clave a aquellos que especialmente influyentes en el resto del trabajo cotidiano. Con mucha frecuencia son los jefes de las principales unidades operativas. Las personas responsables que entregan su producto o prestan su servicio son los mejores líderes del mañana.

Se deben definir las necesidades y el trabajo que se desea realizar para poder definir las características del buen empleado. Se debe buscar a la persona que mejor encaje en el perfil requerido para apoyar la operación, siempre considerando que no existe nadie que cumpla al cien por ciento con lo que se espera. Es recomendable empezar cualquier búsqueda para este tipo de plazas dentro de la empresa misma, casi siempre se tiene a alguien con las características deseadas.

LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA.

El autoritarismo tiene pocas probabilidades de vencer las fuerzas de la resistencia . La gente simplemente la ignora o finge que coopera sin realmente hacerlo. Por otro lado la microadministración, especifica a detalle lo que los empleados deben hacer para después vigilar que lo cumplan, logrando mejores resultados pero no los necesarios para lograr un cambio organizacional fundamental, con la elaboración y comunicación de planes detallados resulta extraordinariamente lento y gradual el proceso.

La alternativa es crear a partir de los objetivos de la transformación una visión coherente y divulgarla con regularidad para que de esta partan las estrategias específicas en cada punto.

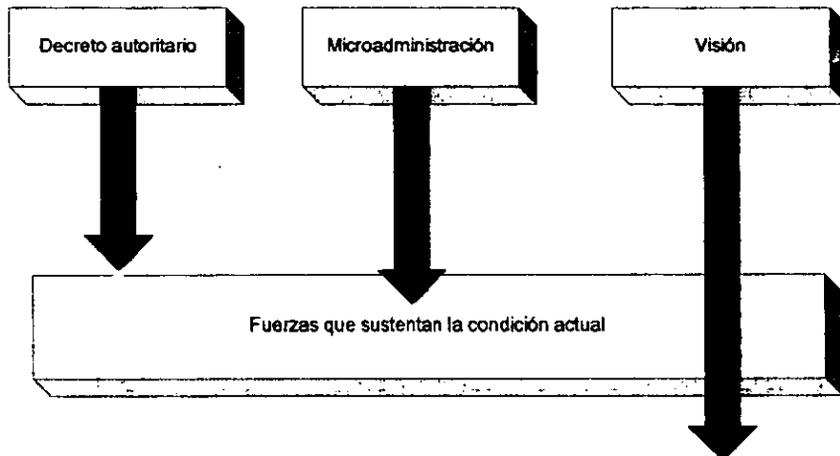
“La visión es un enunciado de lo que usted quiere que sea su organización. Comunica o evoca una imagen de un lugar al que quiere ir usted y de la forma que usted quiere llegar allí. Es un enunciado fácil de entender, evocador y que orienta”⁴²

“Visión se refiere a una imagen a futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el cual la gente debe luchar para crear ese futuro. En procesos de cambio una buena visión cumple con tres propósitos importantes. Al esclarecer la dirección general del cambio, al expresar el equivalente corporativo de necesitamos estar al sur de aquí dentro de unos años en lugar de donde estamos, simplifica cientos o miles de decisiones más detalladas. Segundo, motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, incluso si los pasos iniciales resultan dolorosos desde un punto de vista personal. Tercero, contribuye a coordinar las acciones de diferentes personas, incluso de miles y miles de individuos, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente”⁴³.

⁴² Belasco; Aparicio; “Enseñar a Bailar al Elefante.”

⁴³ Kotter, John P.; “El Líder del Cambio”.

Cómo vencer la resistencia con visión.



44

El esclarecer la dirección del cambio es muy importante ya que con frecuencia mucha gente no está de acuerdo con respecto a la dirección, se pueden sentir confundidos, o se preguntan si en primera instancia el cambio es necesario; el tener una buena visión y estrategia pueden ser fundamentales para solucionar estos problemas, si se tiene bien entendida la dirección del cambio, esta ayuda a que desaparezca la incapacidad en la toma de decisiones; así como a resolver infinidad de dudas que pueden surgir en proceso, ya que al tener una buena visión cualquier persona puede ver rápido y fácilmente si alguna acción se ajusta a la visión o si no lo hace.

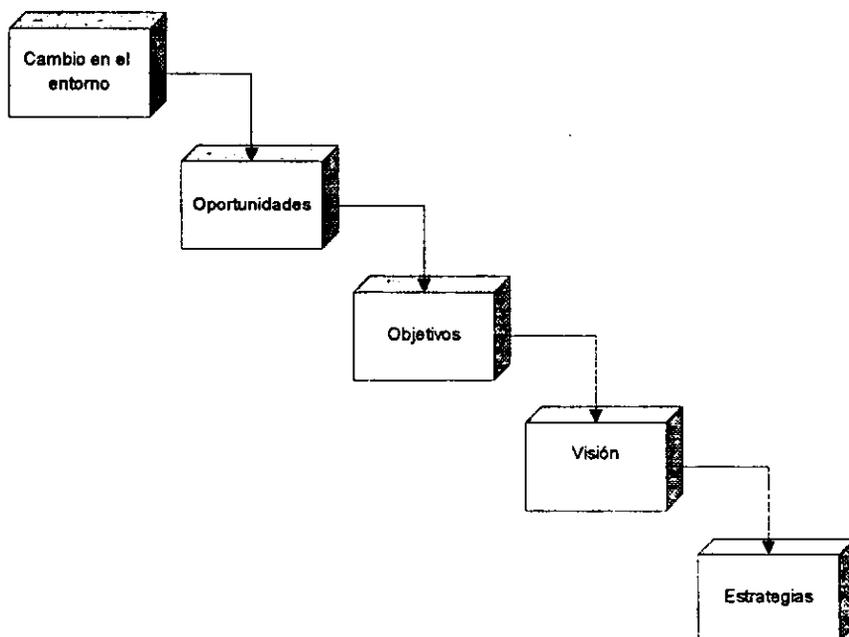
De esta forma una buena visión puede contribuir a eliminar muchos proyectos inadecuados que resultan sumamente costosos y que consumen mucho tiempo.

“La visión establece la diferencia entre los aciertos a corto plazo, como la venta de activos, el recorte de costes de I + D y el cambio a largo plazo. La

⁴⁴ Kotter: John P.: “El Líder del Cambio”.

visión convierte las estrategias sobre papel en una forma de vida. La visión autoriza a la gente a cambiar⁴⁵

El desarrollo de las estrategias partiendo del cambio en el entorno



Una segunda función de las visiones consiste en facilitar los cambios importantes motivando acciones que no se encuentran necesariamente dentro de los intereses a corto plazo de la gente, al demostrar que a pesar que muchas veces es necesario efectuar sacrificios, estos rendirán beneficios posteriormente de tal magnitud, que sí resulta interesante el cambio.

Incluso en los casos más extremos por ejemplo cuando es necesario recortar personal, en situaciones donde el futuro si se sigue la misma ruta puede ser terrible; una visión bien lograda puede mostrar a la gente que en caso

⁴⁵ Belasco; Aparicio; "Enseñar a Bailar al Elefante."

de no cambiar se dirigen a la bancarrota y a la pérdida de todos los empleos (no solo de algunos).

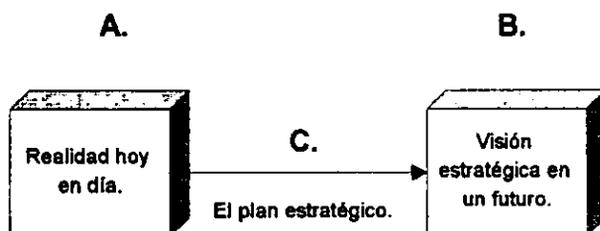
Una tercera función de las visiones es la de ayudar a alinear al personal, coordinando en forma notablemente eficiente las acciones de personas motivadas. Si se tiene claridad en cuanto a la visión, administradores y empleados pueden dilucidar por sí mismos lo que tienen que hacer sin tener que confirmarlo constantemente con sus superiores o con sus compañeros. Si esto se compara con la alternativa de tener que usar millones de directrices detalladas y juntas interminables queda claro por que el generar una visión resulta tan importante y cuanto tiempo, esfuerzo y gastos se reducen. Con una visión compartida, la gente puede trabajar con cierto grado de autonomía y sin estorbarse unos a otros. Resulta necesario en cualquier parte de la empresa el tener una visión.

El ejecutivo actual debe ser capaz de imaginar un futuro para su empresa y después incitar a sus compañeros a unirse a él.

Aún cuando la visión puede resultar simple, esto no resulta problemático ya que esta tan solo es un elemento de un sistema de mayor magnitud que también incluye estrategias, planes y presupuestos. Pero aunque únicamente constituya un factor de sistema de gran magnitud, se trata de un factor particularmente importante; sin una visión efectiva, la elaboración de planes puede convertirse en una actividad mucho más conflictiva y sin este elemento la elaboración de un presupuesto puede terminar siendo tan solo un ejercicio burocrático sin utilidad; las estrategias y planes por lógicos que resulten no contarán con el apoyo necesario para su cabal ejecución por parte del personal; siempre resulta necesario “vender la idea” a las personas que laboran en la organización para que estas a su vez la usen como bandera y la desarrollen en su campo de acción.

La visión da una imagen del lugar a donde se desea llegar con la empresa; no hace falta que se tenga todo desarrollado hasta el último detalle. En sí es lo contrario lo que se desea, partiendo de una visión viable se pueden desarrollar planes y estrategias concretos y pormenorizados para cada área de la empresa.

El ABC de la administración estratégica y la planeación de alto desempeño.



A. ¿Dónde nos encontramos?.

B. ¿Hacia dónde nos dirigimos?.

C. ¿Cómo llegaremos ahí?.

46

Independientemente del estilo y preferencias con las que se genere la visión, las que resultan efectivas cuentan con al menos seis características esenciales:

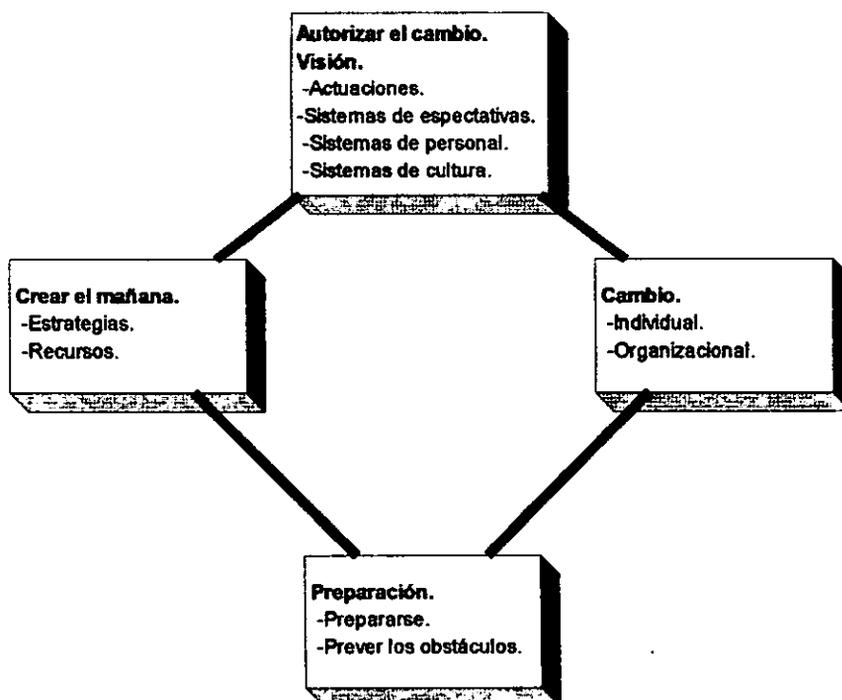
1. Imaginable: transmite una imagen de lo que será el futuro.
2. Deseable: apela a los intereses a largo plazo de los empleados, clientes, accionistas y otras personas con intereses de algún tipo en la empresa.
3. Factible: se compone de objetivos realistas, susceptibles de ser alcanzados.
4. Centrada: es lo suficientemente clara para brindar orientación en la toma de decisiones.
5. Flexible: es lo suficientemente general para dar cabida a la iniciativa individual y permitir alternativas a la luz de las condiciones cambiantes.

⁴⁶ Bettinger, Cass, curso "Managing Change Strategically and controlling your own destiny".

6. Comunicable: es fácil de comunicar; puede explicarse con éxito en cinco minutos.

Los programas de cambio no funcionan bien si no están orientados por visiones que apelan a la mayoría de las personas que tiene algún interés en la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunidades. Puede ser que una buena visión exija sacrificios a cuando menos alguno de estos grupos y resultaría imposible de apoyar si no representara un beneficio importante a largo plazo.

“La visión es la diferencia entre el éxito a largo plazo de cualquier organización y una posición secundaria asegurada”⁴⁷



La visión corporativa debe para ser efectiva estar basada en la realidad de los mercados de productos o servicios, de lo contrario resultaría contraproducente.

⁴⁷ Belasco; Aparicio; "Enseñar a Bailar al Elefante."

⁴⁸ Belasco; Aparicio; "Enseñar a Bailar al Elefante."

Si los empleados o inversionistas cuentan con alternativas, la organización que ignore sus necesidades sigue un camino de autodestrucción.

Hay veces que los directivos generan visiones que ignoran las necesidades de los empleados, clientes o inversionistas y esto generalmente se debe a que las presiones a corto plazo y la capacidad humana para realizar acciones insensatas o negativas pueden combinarse para llevar a personas razonables a actuar en formas irracionales.

Una visión por sí sola es insuficiente, debe lograr que los empleados la adopten. Una visión capaz de esto cumple con lo siguiente:

1. Destaca las ventajas estratégicas o competitivas: se debe identificar las ventajas estratégicas exclusivas ó se analiza como lograr algo que puede distinguir los productos de la empresa de forma positiva (como alternativa se puede buscar un nicho de mercado específico para ser atacado). Una vez que ha sido encontrada esta ventaja o diferencia, debe ser ofrecida a clientes y recalcada constantemente al personal.

2. Inspira a aumentar el valor que ofrece la empresa a los demás: las empresas prósperas a largo plazo, buscan algo más que beneficios y participaciones en el mercado; buscan personas que aumenten el valor neto a la sociedad.

En 1915 Henry Ford dijo: “La riqueza, como la felicidad, nunca se consigue cuando se persigue directamente. Siempre llega como resultado secundario de la prestación de un buen servicio.”

Las visiones que inspiran siempre traen mayor valor para empleados, clientes y la comunidad en general.

Se puede formular la pregunta de ¿qué empresa se desea?, y a esto se responde, una que sea capaz de inspirar y de lograr el trabajo creativo y comprometido de su personal.

3. Ser lo suficientemente clara para ser empleada como criterio en la toma de decisiones: la claridad permite al personal hacer uso de la visión ya que toda persona debe preguntarse, si tal o cual acción es o no concordante con lo que implica la visión, como criterio para tomar decisiones de forma autónoma. La brevedad ayuda a ganar claridad.

El planteamiento de las siguientes preguntas puede ayudar a discernir que tan buena es realmente una visión recién generada:

1. Si la visión se convierte en realidad, ¿en qué forma va a afectar a los clientes?
2. ¿De qué manera afectará la visión a los accionistas?, ¿los mantendrá satisfechos?
3. ¿En qué forma afectará esta visión a los empleados?

Si una visión que equilibra perfectamente los intereses a través de la promesa de brindar beneficios que no pasan del promedio a clientes, empleados y accionistas, en los mercados de clientes y financieros tan competidos de hoy en día no puede lograr el apoyo que necesita para lograr una transformación esencial de una organización.

Una descripción efectiva del futuro implica aprovechar al máximo los recursos y las capacidades de la empresa en cuestión, si los objetivos de la transformación parecen imposibles, carecerán de credibilidad y, en consecuencia no motivarán acciones. El grado hasta el cual pueda resultar viable aprovechar los recursos depende en gran medida del proceso de comunicación, es una capacidad del líder del cambio la de lograr que un objetivo muy ambicioso pueda ser percibido por el resto del personal como algo posible de alcanzar.

Viabilidad también significa que una visión está fundamentada en un entendimiento claro y racional de la organización, su mercado y tendencias corporativas. Es aquí donde la estrategia tiene una función importante. La estrategia proporciona una lógica y un primer nivel de detalle para mostrar la forma en la que se podrá realizar la visión.

Durante las últimas dos décadas se ha generado y florecido todo una gran industria particularmente enfocada a ayudar a organizaciones durante sus procesos de transformación. Los consultores en materia de estrategia recopilan toda clase de datos, especialmente sobre los mercados y la competencia, y ayudan a las empresas a tomar decisiones fundamentales sobre los productos que van a manufacturar y la mejor forma de producirlos. El enorme crecimiento de estos negocios muestra las grandes dificultades que encuentran las empresas en sus procesos de transformación, debidos a prejuicios históricos.

Para que una visión sea realmente efectiva, debe servir de guía para los empleados, comunicándoles cuales son las acciones importantes y cuales se encuentran fuera de la realidad; de forma contraria, las declaraciones muy vagas, tales que la gente no puede identificarse con ellas, no sirven para nada. Sin embargo tampoco es útil crear una demasiada larga y detallada, tal que impida la creatividad personal, la actualización de estrategias ante las situaciones cambiantes y que resulte incluso difícil de entender para la generalidad del personal.

Tampoco es adecuado crear una visión que requiera reajustes constantes, pues perdería credibilidad.

En muchas ocasiones el criterio esencial para la elección de una visión es su comunicabilidad, ya que en primera instancia, para que el personal apoye una visión debe de entenderla.

El siguiente es un ejemplo de una buena visión “nuestro objetivo consiste en convertirnos en el líder mundial de nuestra industria en el curso de diez años. El término liderazgo, como nosotros lo utilizamos, significa mayores ingresos, más utilidades, mayor innovación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y un lugar de trabajo más atractivo que cualquier otro competidor. Alcanzar este ambicioso objetivo probablemente requiera el doble de ingresos y crecimiento en las utilidades cada año. Seguramente requerirá que nos volvamos menos orientados hacia Estados Unidos, que nos concentremos más hacia el exterior, que nos volvamos considerablemente menos burocráticos, y que nos constituamos más en una compañía de servicios que en una de productos. Sinceramente creemos que si trabajamos en conjunto podemos alcanzar este cambio, y en el proceso crear una empresa admirada por nuestros accionistas, clientes, empleados y comunidades”⁴⁹.

Otros ejemplos de visión son los siguientes:

1) Apple Computers, Inc., división de procesamiento de datos:

- Nuestro objetivo es proporcionar las mejores soluciones informatizadas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Su éxito es nuestra auténtica ocupación.
- Juntos podemos marcar la diferencia.

2) Industria Química:

- La química del color: el mejor que mejora.

3) Hershey Chocolate:

- Conservar y ampliar el elevado nivel ético y de comportamiento de la empresa.
- Mantener una gran dedicación hacia “la gente”, y demostrar interés por todos los empleados.
- Atraer y mantener a los clientes con productos y servicios de superior calidad y valor permanentes.
- Mantener una fuerte orientación hacia los resultados en conjunción con un enfoque prudente del negocio.

4) Honda:

- Calidad en todos los puestos de trabajo: aprender, pensar, analizar, evaluar y mejorar.
- Productos fiables: puntualidad, excelencia y consistencia.

⁴⁹ Kotter, John P.; “El Líder del Cambio”.

- **Mejorar comunicación:** escuchar, preguntar y hablar en alto.

Es posible transmitir el contenido de un documento de tres páginas Incluso en cinco minutos, entendiéndose que para que el trabajo de esta etapa pueda ser considerado exitoso, se debe ser capaz de expresar la visión en unos cinco minutos y lograr captar el interés de los interlocutores, de no ser así, resulta necesario esforzarse más.

Los empleados no son los únicos que deben comprender la visión, los clientes también.

Las visiones de transformación más exitosas parecen compartir las siguientes características:

1. Son lo suficientemente ambiciosas para obligar a la gente a salir de su confortable rutina. Volverse 5 por ciento mejor no es el objetivo; en cambio convertirse en el mejor en algo con frecuencia puede serlo.
2. En forma general aspiran a brindar productos o servicios cada vez mejores a costos cada vez más bajos, con lo que resultan enormemente atractivas para clientes y accionistas.
3. Aprovechan las tendencias fundamentales, especialmente la globalización y las nuevas tecnologías.
4. No hacen el más mínimo intento por explotar a nadie, con lo cual se revisten de cierto poder moral.
5. Señalan diferencias positivas de la empresa con respecto a su competencia, para lograr aprovechar su ventaja competitiva.
6. Son diseñadas para alcanzar la mente de todos los que se relacionan con la empresa (clientes, empleados, proveedores).
7. Proporcionan criterios claros que inspiran la toma autónoma de decisiones.

Para lograr buenos resultados al crear una visión, no solamente se requiere de hacer un trabajo intelectual profundo, que daría resultados un tanto fríos si no que también de utilizar cierta emotividad.

“El enunciado de la visión centra la atención en objetivos nobles con los que todo el mundo puede identificarse. El enunciado de la visión se convierte en una creencia perdurable, una piedra de toque que llega a lo más hondo de los corazones y almas de todos. Los enunciados de visiones incorporan componentes que añaden valor a los demás a la vez que se fijan en las ventajas estratégicas.”⁵⁰

Se debe pensar en hacer que el personal se identifique con una “causa” mayor que ellos mismos.

⁵⁰ Belasco: Aparicio: “Enseñar a Bailar al Elefante.”

Normalmente la creación del primer borrador en el caso de las visiones de cambio, es obra de un solo individuo, en la cual plasma su experiencia, sus ideas y emociones; sin embargo para que el resultado sea óptimo, partiendo de este punto el trabajo de depuración lo lleva a cabo toda la coalición conductora en conjunto; logrando así conjugar en el escrito toda la experiencia, ideas y capacidades de diversos tipos de todos los integrantes de la coalición. Aún cuando la lógica nos indica que un esfuerzo de creación de una visión debe ser disciplinado y ordenado, en la mayor parte de los casos no es así, los mejores resultados han sido observados en grupos más caóticos en ejercicios similares a tormentas de ideas, que contienen mayor calidez que algo meramente programado.

Para lograr crear una visión útil, se debe considerar que esta debe ser el producto de un proceso de relaciones mutuas, y que la gente solo puede emplear una visión que comprenda, sabiéndose que las posibilidades de comprensión se incrementan cuando se cuenta con una amplia participación. El proceso de elaboración de una visión efectiva generalmente se efectúa de la siguiente forma:

1. Primer borrador: el proceso con frecuencia empieza con una declaración inicial que es obra de un solo individuo, y que refleja tanto sus puntos de vista personales como las necesidades reales del mercado.
2. Función de la coalición conductora: el primer borrador siempre es modificado con el paso del tiempo por la coalición conductora o por un grupo de personas todavía más numeroso.
3. Importancia del trabajo en equipo: el proceso de grupo jamás funciona bien si no existe aunque sea un nivel mínimo de trabajo en equipo efectivo.
4. Función del intelecto y el corazón: tanto el pensamiento analítico como una buena dosis de sueños resultan esenciales a lo largo de toda la actividad.
5. Desorden del proceso: la creación de una buena visión habitualmente constituye un proceso en el que se dan dos pasos hacia adelante y uno hacia atrás, un movimiento hacia la izquierda y luego a la derecha.
6. Lapso requerido: la visión jamás se crea en una sola reunión. La actividad se toma meses, y en ocasiones años.
7. Producto final: el proceso tiene como resultado una dirección para el futuro que resulta deseable, viable, centrada, flexible, y se puede comunicar en cinco minutos o menos.

Es muy importante entender que uno de los problemas que se presentan cuando se está creando una visión de cambio, es el hecho de que aunque se desea que el resultado final sea algo muy simple pero explícito y flexible, el trabajo necesario para desarrollarlo dista de ser simple. Otro problema que aparece cuando se está trabajando en una visión es que todos los años de educación han enseñado a cada individuo a utilizar el intelecto de una manera analítica y consciente pero nunca como manejar la parte emocional si no es que ha sido suprimida en gran medida y en esta situación su buen uso es crucial para lograr el impacto general deseado. También se debe saber que si no se es consciente y si no se tiene la premura necesaria, el trabajo de creación de una visión puede terminar por convertirse en una interminable negociación reduciendo críticamente el tiempo a utilizar en el proceso de cambio en sí mismo.

Un punto a considerarse es el hecho que toda organización cuenta con algún tipo de visión en todo momento aunque esta sea implícita en vez de explícita, y en el último de los casos (solamente se refleja al interior de la cultura corporativa), puede ser poco consciente. Al implementar una visión nueva, se puede esperar generar un zona transicional donde habrá confusión, miedo, ansiedad, resistencia, negación, pérdida de control y de jerarquías; esto se ve más claro si se analizan la curva sigmoideal de la nueva visión y su intersección con la antigua.

El cambio de Visión.



La zona transicional es caracterizada por:

- Confusión
- Miedo y ansiedad
- Negación y resistencia
- Pérdida de rango y control

51

La mayoría de los ejecutivos que han trabajado con visiones de cambio en algún momento se enfrentan a la duda de si se tiene una visión que realmente funcionará o no, incluso los más brillantes y experimentados pasan por este trance.

“Supere sus dudas siguiendo las siguientes etapas: Asegure de que su visión llevará a una mejor actuación; manténgase fiel a sus valores personales hondamente arraigados en los que descansa su visión, y perciba con claridad como su visión tiene que ver con su desarrollo personal.”⁵¹

Otra cosa que siempre se debe tener en mente es que una visión ineficaz puede resultar aún peor que no contar con visión alguna.

Existen cuatro formas de afinar una visión, que pueden ser usadas incluso en conjunto:

1. Emplear un grupo pequeño de gente allegada a quien pretende implementar el cambio, cuya opinión es considerada como confiable, para comprobar la visión con ellos; con esto se logra reserva y

⁵¹ Bettinger, Cass, curso “Managing Change Strategically and controlling your own destiny”.

⁵² Belasco; Aparicio; “Enseñar a Bailar al Elefante.”

confidencialidad, se pueden expresar ideas todavía inconclusas, se puede comprobar la idea a largo plazo, no es necesario preocuparse por enjuiciamientos y se puede lograr recabar otras impresiones sobre la posible aceptación. Pero puede arrojar información sesgada o limitada en la llamada visión de túnel.

2. Hablar de forma informal con la gente: es una de las mejores formas de obtener opiniones, se logra participación, con una verdadera apertura se puede obtener una amplia gama de respuestas y el preguntar a una muestra representativa es muy útil. Sin embargo se puede propiciar que el ejercicio se desvíe hacia la búsqueda de intereses propios entre el personal.
3. Conseguir aportaciones formales: se logra por medio de reuniones con los empleados, el contacto amplio con la visión, darle visibilidad a los ojos de la comunidad de la empresa, gran cantidad de información y se puede dar un buen paso rumbo a la aceptación de las ideas de cambio. Pero método tiene el defecto de ser un proceso sumamente lento.
4. Ser flexible: es conveniente modificar algunas cosas como respuesta a ciertos acontecimientos, tanto durante la comunicación de la visión como en la implementación activa del cambio.

LA COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN DEL CAMBIO.

“La comunicación efectiva es en sí el puente entre los planes estratégicos para el cambio y su realización. Con demasiada frecuencia la importancia de la comunicación es pasada por alto, y por esta razón muchos grandes planes de cambio nunca se materializan.”⁵³

Para que una visión de cambio por buena que resulte, sea útil realmente, esta no debe ser dirigida a un grupo pequeño de personas claves, si no dirigida y comunicada adecuadamente a la globalidad de la corporación, ya que las actividades esenciales del proceso de cambio solo se desatan cuando la mayoría de aquellos que constituyen la organización comprenden bien los objetivos y la dirección de la transformación.

Las deficiencias en la comunicación de una visión a menudo se atribuyen a la presencia de aptitudes intelectuales limitadas entre empleados de nivel más bajo o a la resistencia al cambio y, en consecuencia, a la aceptación de información acerca del mismo. Si bien ambos factores pueden ser pertinentes, ninguno llega al problema más esencial.

No existe una transformación de tipo lineal, no se puede esperar que la gente acate ciegamente aquello que se les indica, se debe reconocer que la administración del cambio, radica en conducir a la gente a través de transiciones. La gente generalmente no acepta y entiende cabalmente el cambio en la primera ocasión en que se le comunica; la gente pasa por muchas etapas de entendimiento y aceptación antes de lograr el cambio personal. Se puede lograr este proceso por medio de las siguientes etapas:

1. Describir el cambio y las razones que lo sustentan. Esta etapa logra la atención general del empleado.
2. Explicar el impacto que el cambio tendrá en el empleado. Esta etapa logrará más atención del empleado así como será capaz de provocar que este tenga oportunidad de expresar y aclarar sus sentimientos.
3. Propiciar preguntas y permitir la expresión de preocupaciones. Esto permite al empleado entender aún más sobre las implicaciones reales del cambio, al dar oportunidad de aclarar y expresar sentimientos.
4. Responder cualquier pregunta o preocupación. Estas acciones logran la primera aceptación.
5. Exponer y enfatizar comportamientos y métodos alternativos. Esta etapa aclara expectativas.

⁵³ Costello, Sheila J., “Managing Change in the Workplace”.

6. Ganar convicción con el cambio. Esta etapa asegura que el empleado tiene la convicción suficiente para adoptar e implementar el cambio de forma efectiva.
7. Confirmar planes de implementación y establecer procedimientos de seguimiento. Esta etapa esclarece aún más las expectativas, mediciones de avance en el proceso, y apoyo y recursos necesarios.

El desarrollo de una visión de transformación con frecuencia exige que quienes integran la coalición conductora dediquen unos cuantos cientos de horas a recopilar información, asimilarla, considerar alternativas y finalmente tomar decisiones.

El aceptar una visión es un gran esfuerzo en sí mismo desde el punto de vista tanto intelectual como emocional, ya que la mente siempre generará un sin número de interrogantes: ¿Qué significará para mí?, ¿Para mis amigos?, ¿Para la organización?, ¿Cuáles son las otras alternativas?, ¿Alguna de las otras opciones será mejor?, Si voy a tener que operar de manera diferente, ¿podré hacerlo?, ¿Me exigirán más sacrificios en el proceso de alcanzar la visión?, ¿Realmente creo lo que estoy escuchando sobre una dirección para el futuro?, ¿O habrá otros que estén jugando algún juego, quizá para mejorar su posición a expensas de mi persona?.

Uno de los principales motivos por los cuales la creación de la visión constituye un ejercicio tan desafiante radica en que quienes integran la coalición conductora se ven precisados a responder a todas estas interrogantes, y eso significa la necesidad de utilizar mucho tiempo y de tener mucha comunicación. La tarea de convencer de manera intelectual y analítica es un gran problema de por sí y lo efectúa un consultor en materia de estrategia y sin embargo representa la mínima parte del problema global; el ejercicio emocional es mucho más difícil ya que significa desprenderse de las condiciones prevalecientes, para llegar a otras que generalmente implican sacrificio, además de exigir confianza hacia los demás. Uno de los errores más comunes que cometen las coaliciones conductoras consiste en creer que todo el mundo tiene tan clara la visión como la tienen ellos, sin ponerse a considerar que no solo ellos la desarrollaron si no que además llevan mucho más tiempo trabajando con ella y como resultado de esta percepción errónea manejan la información como si fuera rutinaria siendo que en un principio no lo es, de esta forma la toda esta información se pierde rápidamente en el olvido.

Para lograr comunicar adecuadamente la visión es necesario realizar una empresa gigantesca y muy cara, ya que al no tratarse de una comunicación rutinaria, se deben emplear gran cantidad de horas simplemente al trabajo de comunicación y estas tienen su valor, probablemente se necesiten unas 30

horas por persona (considerando que se necesitaron 150 horas para generar la visión y que se requiere el 20 por ciento de este tiempo para su comunicación) y estas hay que multiplicarlas por el número total de empleados si se desea calcular las horas hombre y habrá que multiplicar este valor por el costo de estas si se quiere conocer el costo de la comunicación.

Los siguientes son los elementos clave para lograr que la comunicación sea efectiva:

- Sencillez: se debe eliminar por completo todo lenguaje técnico o sectorial.
- Metáfora, analogía y ejemplo: una imagen verbal vale mil palabras.
- Foros múltiples: las reuniones concurredas y las pequeñas, los comunicados y periódicos internos, la interacción formal y la informal, todos éstos son medios para difundir el mensaje.
- Repetición: las ideas se arraigan más profundamente después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces.
- Liderazgo a través del ejemplo: el comportamiento de las personas importantes que se observa como inconsistente con la visión aplasta otras formas de comunicación.
- Explicación de aparentes inconsistencias: las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación.
- Comunicación bilateral: la comunicación bilateral siempre es más poderosa que la unidireccional.

El lograr informar las cosas de manera simple y libre de tecnicismos o lenguaje sectorial, puede permitir que la comunicación sea mucho más rápida que si se habla de forma complicada. La comunicación es óptima cuando es directa, simple y elegante.

El desafío que representa la comunicación simple y directa radica en una gran claridad de pensamiento y más que un poco de valor; resulta mucho más difícil ser claro y conciso que complicado y redundante.

Todas las profesiones desarrollan un vocabulario especializado, en parte por necesidad cuando no existe el lenguaje adecuado, y en parte como un medio de distinguirse de los demás. La utilización de este lenguaje especializado ayuda cuando se habla con compañeros de profesión, pero resulta muy confuso cuando se habla con alguien que no pertenece a esta.

El uso de metáforas, analogías, ejemplos, simbolismos, etc. permite expresar ideas complejas rápido y con pocas palabras, esto resulta particularmente importante cuando se intenta comunicar una visión de cambio a grupos de personas grandes o heterogéneos. Las palabras bien escogidas

pueden hacer memorable un mensaje, incluso si tiene este que competir con cientos de comunicaciones para atraer la atención de la gente.

La visión usualmente se comunica con óptima efectividad cuando se emplean muchos vehiculos diferentes: reuniones donde asisten grandes grupos, comunicados, periódicos, carteles, pláticas informativas de persona a persona. Cuando el mismo mensaje llega a la gente de muchas direcciones diferentes, hay más oportunidad de que lo escuchen y lo recuerden, tanto intelectual como emocionalmente. Así pues, el canal A ayuda a dar respuesta a algunas interrogantes de la gente, el canal B a otras, y así sucesivamente.

Todo ser humano tiene un gran desorden mental y cualquier información que recibe, tiene que luchar literalmente por atención en contra de muchas otras ideas, y si esto se suma a que resulta muy difícil que se esclarezcan todas las interrogantes que se tienen en tan solo una exposición, resulta comprensible por que es tan importante la repetición de todo mensaje que se desea que trascienda.

“Todos los casos exitosos de cambios importantes parecen incluir decenas de miles de comunicaciones que ayudan a los empleados a lidiar con asuntos intelectuales y emocionales difíciles. Esto ocurre no porque el departamento de relaciones públicas adopte la distribución de la visión como proyecto. Esto ocurre porque docenas de gerentes, supervisores y ejecutivos miran todas sus actividades cotidianas a través de la lente de la nueva visión. Cuando la gente hace esto, fácilmente puede encontrar innumerables formas significativas de hablar acerca de la dirección del cambio, comunicaciones que se pueden adaptar a la persona o grupo específico con quien está usted hablando”⁵⁴.

Muchas veces la comunicación útil se forma de pequeños espacios, una frase aquí, un párrafo allá, dos minutos en la mitad de una junta, cinco minutos al término de una conversación, tres referencias rápidas durante un discurso, etc., y una cantidad masiva de este tipo de comunicación útil puede ayudar mucho a ganarse tanto la parte intelectual como la emocional de la gente.

Cuando los cinco o cincuenta personajes más importantes de una organización, viven la visión de cambio en su forma cotidiana de actuar, los empleados suelen comprender mejor que si se estuvieran publicando gran cantidad de historias al respecto en el boletín informativo de la compañía. Con frecuencia esto es denominado “liderazgo a través del ejemplo”. El concepto es simple, las palabras valen poco, pero la acciones no. La gente escéptica tiende a no creer solo en lo que se escucha, pero será más fácil convenserlos con las

⁵⁴ Kotter; John P.; “El Líder del Cambio”.

acciones. De manera semejante el decir algo y comportarse de manera opuesta logra rápidamente truncar la comunicación en pro del cambio.

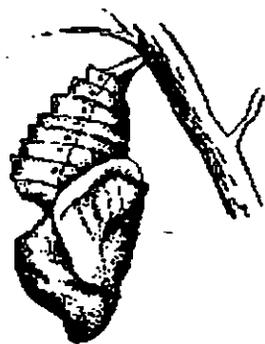
En resumen, nada es más nocivo para comunicar la visión de cambio que el que parte de sus principales representantes se comporten de forma inconsistente con esta. El tratar de vender al personal una idea sin que los directivos actúen de forma concordante es muy difícil, de tal forma que en ocasiones resulta útil el vigilar su comportamiento.

Aún así existen ocasiones en que aunque algo parezca discordante con la visión de cambio, no resulta sensato el dejarlo de hacer debido a alguna otra causa de importancia, en estos casos el mejor curso a tomar es el de mencionar de manera explícita y honesta la situación al personal para lograr su entendimiento y apoyo.

Es frecuente que los empleados más escépticos incluso se burlen de este tipo de comunicados y la situación es realmente grave cuando la mayoría del personal no cree en los directivos; sin embargo cuando los empleados realmente desean creer en la empresa, estos realmente agradecen la honestidad en las declaraciones y esto trae como resultado un incremento en la credibilidad y la confianza, y su consecuente avance en la comunicación.

En transformaciones exitosas, casi siempre se enfrentan de manera explícita inconsistencias importantes en los mensajes que los empleados reciben, no siempre resulta posible el eliminarlas, pero pueden ser aclaradas si se tratan de manera sencilla y honesta y es por esto que los ejecutivos que no son suficientemente comunicativos no logran transformar sus empresas en mejores competidores.

La comunicación clara, simple, memorable, consistente, que se repite con frecuencia por parte de múltiples fuentes, ejemplificada a través del comportamiento de los ejecutivos, ayuda enormemente; pero la mayor parte de la gente, en especial los mejor preparados, aceptan las cosas solo después de haberla analizado de manera profunda y después de haber logrado responder todas sus interrogantes al respecto y esto significa el plantear muchas preguntas, desafiar y argumentar, para lograr solucionar esto es necesario usar comunicación bidireccional y hacer participar a todo aquel que pueda y quiera aportar algo. Una de las posibilidades de la retroalimentación sin embargo es que se encuentre que se está siguiendo un rumbo equivocado, en cuyo caso será necesario rediseñar la visión de forma adecuada.

CAPÍTULO 5: LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO.

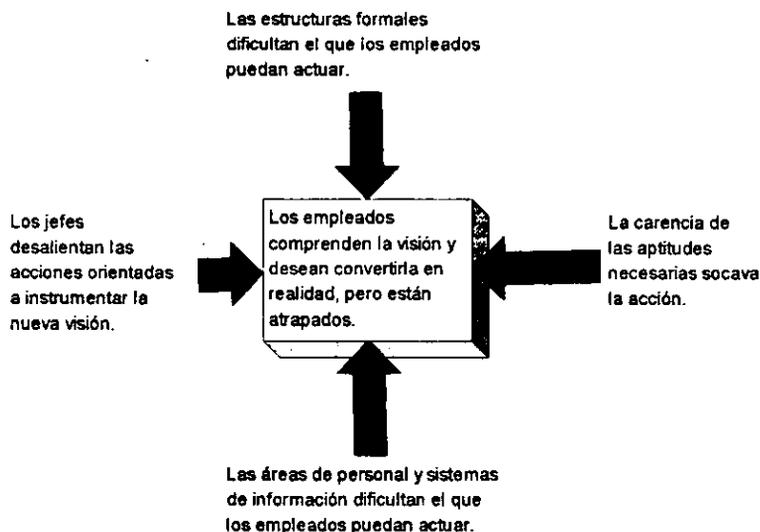
LA DELEGACIÓN DE FACULTADES.

Las transformaciones esenciales de una organización requieren de cambios en su estructura. Raras veces se pueden generar cambios de importancia en el seno de una organización si no son muchas las personas que contribuyen a esta y los empleados se negaran a comprometerse con el cambio si es que se sienten incapacitados para realizarlo, o se sienten impotentes ante las fuerzas internas de la organización, en esto radica la importancia de delegar las facultades necesarias al personal durante el proceso de transformación.

Después de haber allanado el camino al cambio rompiendo la inercia existente al elevar la premura existente en la corporación atacando la complacencia; haber conformado una coalición conductora del cambio con la suficiente fuerza; haber generado una buena visión de cambio partiendo de los objetivos de este y creando las estrategias necesarias para alcanzarla y haber comunicado con la suficiente insistencia y claridad la visión al personal, se llega el punto de iniciar el trabajo de implementación del cambio en sí mismo, en esta etapa resulta indispensable delegar facultades además de responsabilidades a una base amplia de gente.

En este punto hay que derribar las barreras existentes para la instrumentación de la visión, las principales barreras forman parte de la maneras en la que a venido operando la organización misma y son: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores.

Barreras que impiden que se faculte a los empleados



55

Durante las primeras etapas la estructura organizacional no representa una gran barrera en el proceso de transformación pero llegando al punto del inicio de la ejecución del cambio, la estructura organizacional realmente mina los esfuerzos al restar facultades al personal, en el caso del manejo de una visión orientada al cliente, la organización fragmenta los recursos y la responsabilidad en cuanto a productos y servicios; en el caso de visiones que otorgan mayor responsabilidad a los empleados, los niveles de mando intermedios, inventan excusas y critican a los empleados; cuando se busca aumentar la productividad para bajar los costos, la gran cantidad de personas laborando en las oficinas corporativas resulta muy costosa y además estos constantemente inician procedimientos y programas caros; cuando se desea acelerar todo, los grupos independientes no se comunican entre sí y en consecuencia retardan todo el proceso, etc.

Resulta crítico el eliminar las barreras organizacionales con oportunidad, porque de no ser así, los empleados al sentirse limitados en su accionar se llegan a sentir frustrados y cansados; y aún cuando se logren eliminar las

⁵⁵ Kotter: John P.: "El Líder del Cambio".

barreras posteriormente, la energía se habrá perdido y el proceso de cambio habrá terminado.

En ocasiones la gente se acostumbra hasta tal punto a un diseño organizacional básico, tal vez porque se a empleado durante décadas, que se ciega ante las alternativas. Hay otras veces en que la gente a invertido tanto en una estructura, desde el punto de vista de lealtades personales y experiencia funcional, que siente temor de las potenciales consecuencias en su carrera profesional. Otras veces los gerentes de alto nivel saben que se requiere una reestructuración pero simplemente no desean lidiar con los mandos intermedios o con sus propios compañeros. Pero lo que sucede con más frecuencia es que los cimientos para el cambio no se han establecido con la firmeza necesaria. Los mandos intermedios se resisten con gran facilidad si no perciben la suficiente premura, cuando no observan que los altos directivos integran un equipo dedicado, cuando no consideran que la visión en pro del cambio sea sensata, o cuando no sienten que otros creen en esa visión.

Hoy en día se observa con frecuencia que en esfuerzos de cambio de gran envergadura, se proporciona capacitación pero no la necesaria, o no la adecuada, se da a destiempo; se espera que la gente olvide hábitos de muchos años o décadas con tan solo unos cinco días de educación; se enseñan aptitudes técnicas, pero no se imparten las habilidades o actitudes sociales que requieren para obtener resultados reales. En ocasiones, la gente asiste a cursos antes de comenzar en su nuevo puesto, pero no se le da el seguimiento para que pueda sortear los problemas que se le presenten en el desempeño de ese cargo.

Existen dos razones principales para que se caiga en esta trampa, primera, las personas a cargo del plan se acostumbran a reflexionar en el nuevo comportamiento, las nuevas habilidades necesarias y las aptitudes que se van a requerir cuando inicien las transformaciones importantes, pero no se da tiempo a pensar en la capacitación necesaria para ayudar a la gente aprender estos nuevos comportamientos, habilidades y aptitudes; el segundo en otras ocasiones si se identifica lo que se necesita pero al ver su costo, tanto monetario como en tiempo se deja de lado.

Muchas veces la capacitación concierne a aptitudes es tan importante como aquella en materia de habilidades, pues regularmente la gente a niveles no gerenciales a aprendido a lo largo de su vida profesional a no tomar mayores responsabilidades y no se puede pretender que las ejerzan solo porque se les delegan facultades en un momento dado; algunos sencillamente no lo creen, otros pensarán que se trata de algún truco para explotarlos y otros tanto

se sentirán incapaces de ejercer; se requiere de nuevas experiencias para borrar este tipo de creencias y esto solo es posible lograrlo por medio de capacitación.

Sin embargo no resulta indispensable el gasto de cuantiosas cantidades de dinero para dar esta educación para lograr efectuar una transformación de gran envergadura, ya que no siempre se requiere enseñar nuevas habilidades, comportamientos o aptitudes a mucha gente y en otros casos el diseño de experiencias educativas ingeniosas puede tener el impacto suficiente y además siempre hay que enfocar correctamente la capacitación ya que se corre el riesgo de nulificar la creatividad de la gente si resulta ser algo impositivo.

Durante la primera mitad de un esfuerzo de transformación resulta imposible modificarlo todo debido a las restricciones de tiempo, energía y dinero, aún si se aprecia que es necesario, por ejemplo, resulta sumamente difícil eliminar por completo las barreras originadas por la cultura organizacional hasta el final del proceso de transformación y hasta que las mejoras del proyecto sean ostensibles. Los sistemas pueden ser alterados con mayor facilidad pero no se pueden erradicar todas las inconsistencias hasta las más pequeñas. La coalición conductora raras veces cuenta con el impulso o poder para lograr un gran cambio antes de haber establecido algunas ganancias sólidas a corto plazo. Pero si los grandes incentivos y procesos firmemente arraigados se encuentran reñidos con la nueva visión, resulta indispensable el enfrentarlos de forma directa. El hecho de evadir este asunto le resta facultades a los empleados, y corre el riesgo de minar la transformación.

Ante la presencia de supervisores que cotidianamente entorpecen el desarrollo del proceso de cambio al limitar a sus subordinados, lo más recomendable suele ser el diálogo honesto y hacerles notar que se les necesita y que se cuenta con ellos, así como hacerles notar que se les desea apoyar si alguna persona lo requiere; pero en situaciones desesperadas llega a haber casos donde se tiene que sustituir al supervisor, esto se descubre a partir del diálogo, así como si se siente obstaculizado, caso en el cual se debe encontrar una solución. Partiendo también del diálogo se descubre si la persona en cuestión desea cooperar pero no se siente segura de lograrlo caso en el que las expectativas y los plazos pueden sacar a relucir con el tiempo que su reemplazo es necesario y de esta forma puede que sea menos conflictivo. De diálogo honesto debe surgir la solución a este tipo de problemas, sin dejar que pasen y que exploten en situaciones menos propicias.

En resumen si se desea delegar facultades para llevar a cabo el cambio un método puede ser el siguiente:

1. Comunicar una visión sensata a los empleados: si los empleados cuentan con un sentido de propósito compartido, resultará más sencillo iniciar acciones para lograr dicho propósito.
2. Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión: las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones necesarias.
3. Proporcionar la capacitación que los empleados requieren: sin las habilidades y actitudes correctas, los empleados no se sienten facultados.
4. Alinear los sistemas de información y los recursos humanos con la visión: los sistemas que no están alineados también obstaculizan las acciones necesarias.
5. Confrontar a los supervisores que socavan el cambio necesario: no hay como un mal jefe para restarle facultades a una persona.

LA GENERACIÓN DE LOGROS A CORTO PLAZO.

Toda transformación de gran envergadura toma mucho tiempo. Los creyentes fervientes en el proyecto con frecuencia se mantienen por el rumbo elegido sin importar lo que pase, pero la mayor parte del personal espera ver evidencias convincentes de que todo el esfuerzo realmente esta redituando y todos aquellos escépticos a la visión, tienen normas aún más elevadas, desean ver datos fehacientes que indiquen que los cambios están dando resultados positivos y que el proceso no está absorbiendo tal cantidad de recursos en el corto plazo que pueda peligrar la organización.

Llevar a cabo un esfuerzo de transformación sin prestar atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso, en ocasiones se corre con tanta suerte que estos resultados se presentan por sí solos, sin buscarlo, pero en la mayor parte de los casos esto no se da así, trayendo como resultado la frustración y el retorno de la complacencia.

Los resultados a corto plazo programados con el fin de mostrar que el proyecto esta funcionando correctamente, tienen que ser claros a la vista de todo el personal, los resultados sutiles no sirven para nada, ni tampoco las aproximaciones.

Realizar una buena junta no califica como la clase de logro inequívoco que se requiere, como tampoco sirve el lograr que dos personas dejen de pelear, o producir un nuevo diseño que le parezca maravilloso al gerente de ingeniería, o repartir 5000 copias de la nueva visión por toda la compañía. Cualquiera de estas acciones resulta muy importante, pero ninguna es un buen ejemplo de logro a corto plazo; un buen logro a corto plazo debe tener cuando menos estas tres características:

1. Es visible; un gran número de personas pueden ver por sí mismas que el resultado es real y no ficticio.
2. Es inequívoco; no cabe la menor duda de lo que se trata.
3. Está claramente relacionado con el esfuerzo de cambio.

Cuando un esfuerzo de reingeniería promete que las primeras reducciones de costos se producirán en doce meses y sucede lo que se pronostica, eso constituye un logro. Cuando en los inicios de una reorganización se reduce la primera etapa del ciclo de desarrollo de nuevos productos de diez meses a tres, eso constituye un logro. Cuando la asimilación inicial de una adquisición se maneja de manera tan adecuada que alguna revista importante del ramo escribe un artículo elogioso, eso constituye un logro.

En compañías o unidades de empresas pequeñas, los primeros resultados de un proceso de cambio en términos generales debe de presentarse en medio año, mientras que en el caso de organizaciones de mayor envergadura, se desea percibir resultados en más o menos dieciocho meses. Independientemente del tamaño de la agrupación, esto significa que muy probablemente se deban empezar a percibir los primeros resultados del cambio antes que se hayan logrado pasar las primeras etapas por completo.

La importancia de los logros a corto plazo radica en cuando menos los seis siguientes puntos:

1. Proporcionan evidencias en el sentido de que los sacrificios valen la pena: los logros contribuyen de manera importante a justificar los costos que implican a corto plazo.
2. Recompensan a los agentes del cambio alabando su trabajo: después de haber trabajado arduamente, la retroalimentación positiva eleva la moral y la motivación.
3. Contribuyen a afinar la visión y las estrategias: los logros a corto plazo proporcionan a la coalición conductora datos concretos sobre la viabilidad de sus ideas.
4. Debilitan la posición de los escépticos y los que se resisten al cambio en favor de sus intereses propios: Las mejorías claras en cuanto a desempeño dificultan el que la gente obstaculice las transformaciones necesarias.
5. Contribuyen a que los jefes continúen apoyando el proyecto: quienes se encuentran en los niveles más altos de la jerarquía cuentan con evidencias de que la transformación marcha de acuerdo con lo planeado.
6. Intensifica el ímpetu entre la gente: convierte a los neutrales en partidarios, a los partidarios renuentes en colaboradores activos, etc.

Aunque hay ocasiones en las que las transformaciones se salen de cauce porque la gente sencillamente no aprecia la función que tienen las mejorías rápidas en cuanto a desempeño en un esfuerzo de cambio, es más frecuente que el esfuerzo se vea minado porque los gerentes no planifican de manera sistemática la generación de logros a corto plazo.

Los logros a corto plazo, rara vez se producen como resultado de la suerte o probabilidad, aquellos que efectúan un cambio fundamental no deben quedarse esperando que se presenten solos, sino que deben planificar las ganancias a corto plazo, organizar todo de acuerdo a este plan y ponerlo en marcha para que las cosas sucedan. El punto radica en asegurarse de que haya

resultados visibles que le brinden credibilidad al esfuerzo en pro de la transformación.

“Un renombrado ejecutivo manifestó lo siguiente: la labor del cuerpo directivo consiste en ganar en corto plazo a la vez que garantizar que se encontrará en una posición más firme para triunfar en el futuro”⁵⁶.

Sin una administración competente, las elecciones tácticas son vanas o se instrumentan de forma deficiente; las adquisiciones se efectúan más bien con base en sensaciones que en el funcionamiento racional de la visión y no se ordenan de forma adecuada la serie acontecimientos, por ejemplo no se sabría si se reestructura este año o el siguiente de acuerdo con el avance logrado en pro de la calidad.

Determinar logros a corto plazo durante un esfuerzo de transformación efectivamente aumenta la presión sobre la gente, pero se ha observado con mucha frecuencia que la presión a corto plazo puede constituir una forma útil de mantener el sentido de premura y esto es muy importante ya que al transcurrir uno o dos años del inicio de una transformación fundamental sin que se vislumbre su terminación, es natural que el personal tienda a aflojar el paso. Tan pronto como disminuye el nivel de premura, se vuelve más difícil lograr cualquier cosa, incluso las tareas que solían terminarse en un mes pueden llegar a requerir el triple de tiempo o más.

También existen situaciones donde la presión no genera premura sino tensión y cansancio. En los esfuerzos exitosos en pro del cambio, los ejecutivos vinculan la presión con la premura a través de la expansión constante de la visión y las estrategias. El vincular comunicación constante donde se mencionen los logros en conjunto con los siguientes objetivos, le imprime un significado al trabajo arduo y sirve para estimular a la gente. Una vez transcurridos entre doce, y treinta y seis meses de haber iniciado un esfuerzo de cambio fundamental, los fatigados empleados a menudo necesitan una motivación renovada.

No se debe confundir logros a corto plazo con artilugios a corto plazo ya que estos últimos pueden causar problemas en el futuro y solo pueden ser encubiertos con otros artilugios. Parte del riesgo puede ser eliminado si la coalición conductora completa analiza el uso de estos métodos y llegan a un acuerdo referente a su utilización, pero aún así rara vez proporcionan el sustento necesario para apoyar las etapas de transformación venideras, mientras que los logros legítimos si pueden hacerlo.

⁵⁶ Kotter, John P.: “El Líder del Cambio”.

“Seleccionar y presupuestar de manera sistemática objetivos, elaborar planes para alcanzar esos objetivos, organizarse para ponerlos en práctica y controlar el proceso para que no se salga de su cauce... ésa es la esencia de la administración. Si tenemos esto en mente, nos resultará fácil percatarnos de que la necesidad de generar logros a corto plazo en un esfuerzo exitoso en pro del cambio demuestra un importante principio: la transformación no es un proceso que implique tan sólo liderazgo; la buena administración también es esencial. Se requiere un equilibrio entre los dos”⁵⁷.

La relación entre liderazgo, administración, resultados a corto plazo y transformación exitosa.

++	<p>Los esfuerzos de transformación pueden tener éxito durante un tiempo, pero con frecuencia fracasan cuando los resultados a corto plazo se vuelven erráticos.</p>	<p>Todos los esfuerzos de transformación de gran éxito combinan un buen liderazgo con una buena administración.</p>
Liderazgo +	<p>Los esfuerzos en pro de la transformación no progresan.</p>	<p>Los resultados a corto plazo son factibles, especialmente a través de recortes de costos, y fusiones y adquisiciones. Pero hay problemas para dar inicio a los programas de transformación reales, y raras veces se logra una transformación fundamental a largo plazo.</p>
0		++
		+ Administración

58

Definitivamente, sin un liderazgo firme y competente por parte de muchas personas, las reestructuras, las transformaciones y los cambios

⁵⁷ Kotter; John P.: “El Líder del Cambio”.

⁵⁸ Kotter; John P.: “El Líder del Cambio”.

culturales no se llevan a cabo de manera adecuada, o sencillamente no se dan, pero existen otros factores que intervienen en todo esto, la reestructuración usualmente requiere experiencia financiera, la reingeniería exige conocimiento técnico, las adquisiciones demandan percepción estratégica. Y el proceso en todos los proyectos de cambio fundamentales debe ser administrado para evitar que la operación se salga de su cauce o se desbarranque por completo.

Hasta cierto punto todo lo que se ha hecho hasta el momento sirve principalmente para generar el ímpetu necesario para romper todas las barreras y resistencias existentes en toda organización, si no se lleva a cabo algo, se ponen en riesgo todos los esfuerzos realizados, en organizaciones donde estas barreras han existido por mucho tiempo, estas se encuentran muy consolidadas y resulta muy difícil sortearlas.

LA GENERACIÓN DE MÁS CAMBIOS.

Las transformaciones profundas toman mucho tiempo, especialmente en las grandes corporaciones. Son muchas las fuerzas que pueden frenar el proceso a un paso de la meta: rotación de agentes de cambio importantes, agotamiento puro por parte de los líderes, mala suerte, en estas circunstancias, los logros a corto plazo resultan esenciales para que el ímpetu siga intensificándose, pero la celebración de dichos logros puede resultar letal si se pierde la premura. Cuando hay mucha complacencia, las fuerzas de la tradición pueden volver a imperar en el ambiente con sorprendente fuerza y rapidez. La resistencia irracional y política jamás se disipan por completo.

“Las consecuencias de un error pueden ser excesivamente graves. Después de observar docenas de esfuerzos de cambio fundamental en la última década, confío en una regla esencial: siempre que uno afloja el paso antes de concluir la tarea, se puede perder el ímpetu crítico, lo cual dará lugar a un retroceso. Las prácticas modificadas pueden ser por demás frágiles mientras alcanzan un nuevo equilibrio y se arraiga en la cultura. Tres años de trabajo pueden verse arruinados con asombrosa facilidad. Una vez que se inicia el retroceso, volver a generar ímpetu puede resultar una tarea interminable, algo así como pedirle a la gente que se lance frente a una gigantesca roca que ha empezado a correr colina abajo. Únicamente los más fervientes partidarios del cambio aceptarían una petición así”⁵⁹.

Todas las organizaciones están compuestas de partes interdependientes. Lo que sucede en el departamento de ventas tiene algún efecto sobre el de manufactura. Sin embargo, el grado de esta interdependencia puede variar enormemente de organización a organización dependiendo de una infinidad de factores, de los cuales el que más importancia cobra es la competitividad del ámbito de los negocios.

En ámbito estable y próspero que prevaleció hasta hace unas cuantas décadas, las organizaciones no necesitaron realmente de grandes interdependencias. Sin embargo hoy en día, y en el futuro cercano, dada la gran competitividad existente las organizaciones tendrán que ser más rápidas, menos costosas y más concentradas en el cliente; como consecuencia de esto la interdependencia interna se ha incrementado grandemente, se están reduciendo drásticamente los inventarios, las diversas partes de las plantas se tienen que coordinar con mayor precisión; debido a la presión imperante para

⁵⁹ Kotter; John P.; “El Líder del Cambio”.

lanzar nuevos proyectos con mayor rapidez, los elementos de desarrollo de productos requieren una integración más estrecha, y así sucesivamente. Estas nuevas interconexiones complican extraordinariamente los esfuerzos de transformación.

Dado que es poca la gente que creció aprendiendo cómo efectuar cambios profundos en sistemas interdependientes. Eso, a su vez, hace que el desafío que enfrentan las organizaciones de hoy sea más difícil.

Debido a que no se cuenta realmente con experiencia previa mayor en estas circunstancias, es frecuente que se omita un hecho crucial: que para transformar ámbitos altamente interdependientes resulta excesivamente difícil porque se tiene que modificar casi todo, debido a las interconexiones existentes, es raro que se logre mover un solo elemento, muchas veces hay que mover docenas, o cientos, o incluso miles, lo cual resulta difícil y requiere de mucho tiempo, razón por la cual una tarea de esta magnitud no puede ser efectuada por una cuantas personas.

Los agentes de cambio experimentados saben como manejar su impaciencia. En esta situación, poco después de iniciar su labor en cuanto a la complacencia respecto de los clientes, es probable que den los primeros pasos para integrar un equipo para dirigir el proyecto. Si el sentido de premura se encuentra por los suelos, ni siquiera eso será posible, pues nadie se ofrecerá a participar. De modo que tal vez empiecen a tratar de esclarecer la visión del nuevo espacio de la oficina, sin que reducir la complacencia deje de constituir su prioridad.

Cuando se desea hacer una serie de ajustes en un lugar de trabajo nuevo, es probable que se descubran que algunos de estos asuntos deben manejarse por medio de una secuencia dada y no de la forma arbitraria que se había pensado en un principio; en esta situación resulta indispensable programar también algunos logros a corto plazo para mantener el estado anímico de la gente que lo rodea. Incluso si los cambios no son demasiado profundos, es probable encontrar gente que se pregunte si todo esto realmente vale la pena, se puede pensar que aunque existen algunos problemas ya detectados, estos no son tan profundos como para que sea necesario modificarlos, más si se piensa que el costo puede resultar mayor que el problema mismo o que este es vanal. El efecto neto será que se efectúen más transformaciones de las que se habían planeado en un principio, el esfuerzo completo se tomará más tiempo y energía de lo esperado inicialmente. Pero ventajosamente, después de haber logrado el objetivo se tendrá mejor posición para lograr algo semejante en un futuro, se habrán desconectado interrelaciones inútiles que existían.

Resulta muy difícil en un principio comprender el sentido completo de todos los cambios que se requieren en un proceso de transformación, los pasos de calentamiento toman una cantidad increíble de tiempo y energía, con el tiempo se van presentando muchas acciones en una serie de proyectos y conforme el tiempo pasa la magnitud del esfuerzo cada vez se vuelve más caro y cualquiera se puede sentir tentado a abandonar el esfuerzo. Si se mantiene el camino, el tiempo total que el esfuerzo implica será sumamente prolongado.

Es probable que la primera mejora importante en el desempeño se produzca mucho antes de llegar a la mitad del camino. Aunque algunas personas van a querer renunciar en este punto, en las transformaciones exitosas la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorga el logro a corto plazo para impulsar el esfuerzo con mayor rapidez, emprendiendo mayor número de proyectos, o proyectos más ambiciosos, la reestructuración que se evitó al principio debido a la resistencia, se emprende finalmente, así como todos los proyectos se tuvo que postergar, la credibilidad que se logra mediante el uso correcto de logros a corto plazo debe ser capitalizada a esta altura del camino de la transformación, en la cual se cuenta con mucho mayor cooperación y entendimiento de todos los sectores de la organización. Es en este momento también cuando se descubre que se necesita modificar algunos de los programas que se han venido trabajando junto con la transformación como muchas veces pasa con la capacitación, sistemas de información, aumentar o reducir personal e introducir sistemas nuevos para la evaluación de desempeño y evidentemente también se encuentran muchísimos elementos interdependientes y que requieren de acción.

Es frecuente que la gente educada en posiciones gerenciales durante las décadas de gran estabilidad o cambio lento, no alcance a imaginar como pueden coexistir simultáneamente diez o veinte proyectos de cambio, pero esto precisamente es lo que sucede en este punto de la transformación esencial organizacional.

Como resulta imposible para los ejecutivos el poder manejar veinte proyectos de cambio simultáneos, estos se dedican a dirigir el esfuerzo global y delegan en sus subordinados el trabajo administrativo principal y también el liderazgo de actividades específicas.

Existen dos conjuntos de motivos por los cuales fracasa el proceso si se maneja de la forma que se aprendió a administrar negocios hace unas décadas (en el contexto de un sistema de casi estabilidad o cambio sumamente lento), primero, el enfoque administrativo de aquel entonces solía ser demasiado centralizado para manejar veinte complejos proyectos de cambio, si unos cuantos altos directivos pretenden participar en todos los detalles, como solía

ser práctica por aquel tiempo, todo se vuelve sumamente lento; segundo, sin la visión conductora y la alineación que únicamente puede brindar el liderazgo, las personas que están a cargo de cada uno de los proyectos acaban por dedicar horas interminables a coordinar sus esfuerzos para no obstaculizarse continuamente unos a otros.

El poner en marcha veinte proyectos de cambio simultáneamente es una tarea posible si 1) los directivos se enfocan principalmente en tareas de liderazgo global y 2) los ejecutivos de alto nivel delegan responsabilidad de la administración y liderazgo más detallado a los niveles bajos de la organización, bajo este enfoque no se cuenta con diez o cien sino con todo o casi todo el personal de la corporación dispuesto a colaborar con los veinte proyectos; lo más importante, el liderazgo que proporcionan los altos directivos contribuye a proporcionarle a otras personas la información que requiere para coordinar sus actividades sin planeación y juntas interminables.

Un buen liderazgo de la cumbre ayuda a todo el mundo a comprender el panorama completo, la visión y las estrategias globales, y la forma en la que cada proyecto cabe en conjunto, en este caso, las personas que trabajan en actividades diferentes tiene el mismo objetivo a largo plazo sin necesidad de reunirse con frecuencia, también son capaces de anticipar en que puntos se podrían generar conflictos con otros proyectos, dónde deben ubicarse las prioridades a la luz de la visión global, y qué tienen que hacer para lograr que la compañía siga avanzando; en este marco, los conflictos se manejan en niveles más bajos de la organización por personas que cuentan con el tiempo y la información pertinente; con un buen liderazgo de la cumbre, estos gerentes de niveles bajos también estarán comprometidos con la transformación global, y por ende harán lo correcto con un mínimo de absurdos políticos.

Como consecuencia de las dificultades que oponen las interconexiones al cambio, es natural, que la gente se empiece a plantear preguntas referentes a la verdadera pertinencia de dichas interrelaciones, la verdadera utilidad de algún informe dado, si es que el departamento de finanzas realmente requiere cierta información o no es así, o si se requiere con tanta frecuencia y otras preguntas semejantes. Habitualmente se incrementa este tipo de interrogantes cuando la gente se siente molesta ante la dificultad de generar el cambio necesario en sistemas altamente interdependientes; si se canalizan de forma adecuada, estas interrogantes pueden ser de gran utilidad ya que todas las organizaciones cuentan con ciertas interdependencias innecesarias que son producto más de su historia que de su situación actual. El deshacerse de todos estos mecanismos históricos, da lugar a un agenda de cambio todavía más larga, cosa que no resulta del agrado de nadie en una organización agotada,

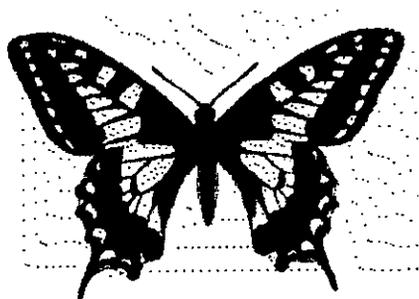
pero puede en última instancia facilitar en mucho el proceso de transformación, así como allanar el camino a los cambios venideros.

Como toda transformación profunda en sistemas altamente interrelacionados con frecuencia significa cambiarlo casi todo, la transformación de un negocio puede tornarse en un ejercicio de gran magnitud que se terminará en años, en vez de en meses como en muchas ocasiones se pudiera apreciar a primera vista. En un caso extremo, esta etapa del proceso puede llegar a durar décadas y puede requerir del trabajo de cientos o incluso miles de personas.

En resumen las características esenciales de esta etapa en el proceso de transformación profunda organizacional deben ser las siguientes:

1. Más cambio, no menos: la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo para emprender otros de mayor magnitud.
2. Más ayuda: se consigue la colaboración de más personas, éstas son promovidas y se les desarrolla para que colaboren en todos los cambios.
3. Liderazgo por parte del cuerpo directivo: los altos directivos se concentran en preservar la claridad del objetivo compartido para el esfuerzo global y en mantener la premura en niveles elevados.
4. Administración de proyectos y liderazgo de los niveles bajos: los niveles bajos de la jerarquía brindan el liderazgo para proyectos específicos y administran dichos proyectos.
5. Disminución de interdependencias innecesarias: para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los administradores identifican interdependencias innecesarias y las eliminan.

CAPÍTULO 6: LA CONSOLIDACIÓN DEL CAMBIO.



LA CULTURA CORPORATIVA.

La gente es muy sensible a los mensajes; lo que regularmente se desea resaltar son mensajes provenientes del sistema de resultados. Sin embargo los que destacan cuando se desea recompensar algo al interior de la empresas son aquellos provenientes del sistema de personal. Y los mensajes más fuertemente percibidos por la gente, son aquellos que le dictan lo que es “adecuado”, provienen del conjunto de normas y costumbres de la empresa (y son casi invisibles).

La palabra cultura se refiere a un grupo de normas de comportamiento y valores que se comparten y caracterizan a un grupo específico de personas. Estas formas de comportamiento regulan la forma cotidiana de actuar de dicho grupo de personas al resultar muy comunes o persistentes y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en forma que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen. Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado.

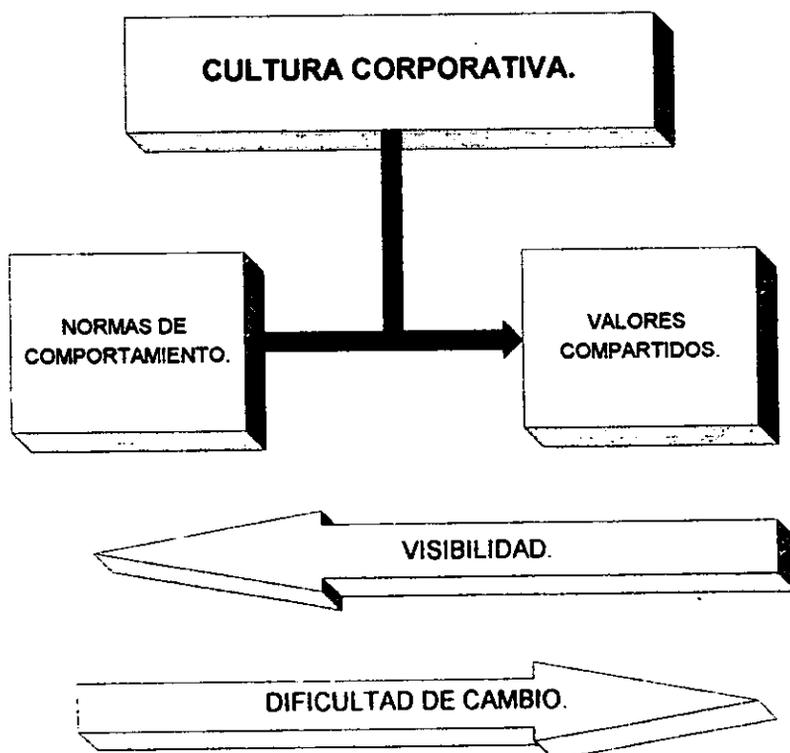
“Los valores aglutinan todas las cosas que son importantes para nosotros. Estos son los profundamente arraigados standares persuasivos, que influyen cada aspecto de nuestras vidas: nuestros juicios morales, nuestras respuestas a otras personas, nuestros cometidos personales y metas organizacionales. Sin embargo, silenciosamente, los valores marcan la dirección de cientos de decisiones tomadas en todos los niveles de la organización diariamente. Aquellas opciones que van en contra de los sistemas de valores de la compañía rara vez son tomados en cuenta. Los valores constituyen nuestra línea de flotación.”⁶⁰

Los valores compartidos forman los cimientos de las relaciones laborales genuinas. Cuando los valores individuales, grupales y organizacionales entran en sincronía, se genera una tremenda energía. Cuando el cometido, el entusiasmo y la dirección son intensificados se puede lograr que la gente realmente se interese en su trabajo. Los valores compartidos son la guía que permite a la gente actuar con relativa independencia e interdependencia. Los empleados son más leales si sienten que sus valores y aquellos de la compañía

⁶⁰ Kouzes y Posner, “The Leadership Challenge”

están alineados. Los valores compartidos pueden ayudar a mejorar la calidad y exactitud de la comunicación, así como a integrar el proceso de toma de decisiones cuando la gente siente que forma parte del mismo equipo.

La cultura corporativa es característica de empresas de gran tamaño, donde se presentan este tipo de fuerzas sociales que afectan a todo el mundo, y otras que son características de subunidades (como departamentos, plantas de producción, sucursales, etc.). Independientemente del nivel o la ubicación, la cultura es importante porque puede influir de manera poderosa sobre el comportamiento humano, porque puede resultar difícil de modificar, y porque su virtual invisibilidad dificulta enfrentarla de forma directa. Por lo general resulta más difícil modificar los valores compartidos, que son menos aparentes aunque están más profundamente arraigados en la cultura, que las normas de comportamiento.



La cultura corporativa es muy poderosa debido principalmente a los tres siguientes motivos:

1. Porque los individuos están muy bien seleccionados y adoctrinados.
2. Porque la cultura se afirma a través de las acciones de cientos o incluso miles de personas.
3. Porque todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, y por ello resulta difícil desafiar e incluso discutir el hecho.

“Los consultores, los representantes de ventas del ramo industrial, y otras personas que observan de cerca y en forma regular a las empresas sin ser empleados de ellas saben bien hasta que grado la cultura opera ajena a la consciencia de la gente, incluso aspectos visiblemente inusuales de una cultura”⁶¹.

“Se a contado demasiadas veces esta historia para que sea mentira. Un presidente, después de acudir a una reunión en la que se había hablado de la cultura empresarial, se volvió hacia su vicepresidente y le dijo : ¡esto de la cultura es estupendo!, quiero una para el lunes. La triste realidad es que el presidente ya tenía una, aunque puede que no fuese la que quería.”⁶²

Los logros del pasado en el presente se convierten en una fuente importante de resistencia cultural al cambio al sobrevaluar las pólizas y actitudes que acompañaron estos logros, provocando una gran estabilidad en lo que a cultura corporativa se refiere. Con el tiempo estas actitudes se encarnan con mayor fuerza en el seno del sistema de creencias, tradiciones, tabús, hábitos, costumbres e inhibiciones mismas que constituyen la cultura de una firma particular, y estas no pueden ser cambiadas fácilmente, llegando a ser considerado en muchas ocasiones el simple intento de cambio a este nivel un ataque a la organización misma.

Desde el punto de vista de la cultura corporativa es sumamente raro que se de la presión interna suficiente para producir un cambio en alguna dirección, ya que esta presión generalmente es vista como una forma de insatisfacción con la dirigencia de la empresa. Queda sobrentendido que para que un cambio se de en forma de evolución más que de revolución, este debe ser no solo tolerado sino directamente orquestado por la propia dirigencia de la empresa.

La cultura corporativa tiende a oscurecer la necesidad de cambio hasta que la organización en conjunto la acepta; pero cuando la necesidad llega a ser tan obvia que toda la organización es capaz de reconocerla, la ventaja competitiva, flexibilidad y rapidez ya se han perdido.

⁶¹ Kotter, John P.; “El Líder del Cambio”.

⁶² Belasco, Aparicio; “Enseñar a Bailar al Elefante.”

“Por lo tanto hay al menos tres requerimientos principales para superar a la competencia. El primero es concebir y hacer explícita una estrategia superior. El segundo es emplear el liderazgo necesario para superar todos los obstáculos al cambio. El tercero, y regularmente crítico, es proveer el necesario liderazgo cuando la organización completa se opondría ordinariamente a los cambios necesarios.”⁶³

Debido a que la cultura corporativa ejerce una influencia tan importante, las nuevas prácticas generadas durante el largo proceso de transformación fundamental, deben quedar arraigadas de alguna manera en ella; de no ser así, pueden llegar a ser sumamente frágiles y verse sujetas a regresión.

La cuestión esencial es, ¿se tiene una cultura corporativa que permita el uso de la visión de cambio?. Las costumbres erróneas pueden sabotear los esfuerzos por implementar una visión.

La cultura corporativa puede ser factor del éxito o fracaso de la empresa en las siguientes formas:

- La cultura corporativa tiene un impacto significativo en el rendimiento a largo plazo de la compañía. Se a visto que empresas con culturas enfocadas hacia los componentes clave de la administración (clientes, acciones, empleados) y el liderazgo de los directivos superan en todos los rubros por amplio margen a otras compañías que no cuentan con esta clase de cultura corporativa.
- Todo tiende a indicar que la cultura corporativa será un factor aún más importante en el éxito o fracaso de las empresas en la próxima década. Las culturas corporativas cuya tendencia es la de disminuir el desempeño de su organización, impactan de forma negativa las finanzas por muchas razones, la más importante de estas es su tendencia a inhabilitar a la firma cuando esta requiere de adaptarse estratégicamente o tácticamente. En un mundo donde los cambios se están sucediendo en un ritmo cada vez más elevado, es lógico predecir que si una cultura es inflexible, resultará aún más costosa para su empresa.
- Cuando una empresa esta funcionando bien por muchos años, comúnmente su cultura corporativa se modifica lentamente rumbo a la disfunción, volviéndose inhibidora del cambio e incluso propiciadora de comportamientos inadecuados. Una vez que se ha dado esto, resulta extremadamente difícil modificarlo ya que esta cultura es invisible para la gente involucrada.

⁶³ Henderson, Bruce. “Henderson on Corporate Strategy”

- Aún cuando es muy difícil modificar culturas corporativas, estas pueden ser transformadas con una orientación hacia el incremento del rendimiento. Para lograr esto se necesita liderazgo y no solo buena administración, una muy buena visión (realista) que represente el tipo de cultura deseado, misma que es difícil de encontrar tanto en la industria como en la literatura.

EL ARRAIGO DE NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA CORPORATIVA.

Cuando las nuevas prácticas originadas en un esfuerzo de transformación no son compatibles con las culturas existentes en la organización, siempre están sujetas a regresión, llegando en casos extremos a su posible desintegración, incluso después de muchos años de esfuerzos, debido a que los nuevos enfoque no han quedado firmemente arraigados en las normas y valores del grupo.

En gran cantidad de casos que fracasan después de haber terminado el proceso de transformación esencial en sí mismo, se deben a que mientras que la coalición conductora y el programa de transformación trabajan ininterrumpidamente para reforzar las nuevas prácticas, el peso de tal esfuerzo arrolla la influencia cultural, pero cuando el programa de transformación llega a su fin y no se presta atención a reforzar las nuevas prácticas dentro de la cultura corporativa, la cultura antigua vuelve a prevalecer y termina por eliminar los cambios al paso del tiempo.

En innumerables esfuerzos de transformación, el núcleo de la vieja cultura no es incompatible con la nueva visión, si bien algunas normas específicas si lo son, en estos casos, el desafío radica en injertar las nuevas prácticas en las viejas raíces a la vez que acabar con las piezas inconsistentes. En otras ocasiones el error radica en querer imponer exactamente la orientación de un cultura corporativa perteneciente a una subunidad de una organización dada en otra subunidad cuando la cultura de esta también resulta ser congruente con la visión global de cambio y solo se necesita insertar algunos pocos valores esenciales que si podrían ser diferentes a los contenidos en la cultura original.

Si el arraigar un nuevo conjunto de prácticas en una cultura constituye una empresa muy difícil, cuando esos enfoques son congruentes con la esencia cultural, el desafío es aún mayor cuando no lo son.

A pesar de grandes esfuerzos muy bien planeados, la eliminación de la vieja cultura y la creación de la nueva puede resultar una empresa difícil de alcanzar, los valores compartidos y las normas de comportamiento de grupo son muy persistentes, en especial los valores y más aún cuando existe una concentración importante de personalidades muy semejantes en la misma área, en este caso la transformación cultural puede requerir del cambio de las personas; incluso cuando no hay incompatibilidad de personalidad con la nueva visión, al ser los valores compartidos producto de muchos años de

experiencia en la empresa, hacen que se requiera de años de experiencia diferente para lograr cualquier transformación; es por esto que el cambio de la cultura corporativa se provoca al final del proceso de transformación organizacional y no en su inicio.

En otras ocasiones la cultura corporativa se encuentra tan afianzada en la organización que los criterios de promoción de personal, así como los criterios de selección de personal nuevo en el departamento de recursos humanos, se encuentran sumamente relacionados con esta, de tal forma que se promueve a aquel que cumple con los requisitos y por razones concordantes con la cultura corporativa y se contrata solo a gente que ya piensa de manera similar a como la hacen en la corporación; en este caso al ser detectado se deben modificar estos criterios de tal forma que más bien resulten compatibles con la nueva visión que con la vieja cultura corporativa.

Hace unos quince años se creía que ya que el mayor impedimento que se presenta ante una iniciativa de cambio profundo en una organización, es la cultura corporativa de esta última, el primer paso debía ser alterar las normas y valores de esta, y una vez logrado esto, el esfuerzo de cambio podía considerarse más factible y sencillo de efectuar; pero la experiencia a ido mostrando que no es así. La cultura no es algo que se manipula con facilidad, los esfuerzos por modificarla jamás funcionan si no es posible atraparla. La cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que este nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño, la transformación de la cultura corporativa debe ser el último paso en el proceso de cambio organizacional; la transformación de la cultura corporativa no puede ser impuesta por decreto, debe modificarse casi por convencimiento y hasta ciento punto es posible encausarla.

Sin embargo lo anterior no significa que la cultura corporativa debe ser ignorada en las etapas anteriores del proceso de transformación, al contrario un cierto grado de sensibilidad y entendimiento de su significado es sumamente útil y puede ayudar en mucho a entender la forma óptima de realización de las etapas anteriores a esta, por ejemplo cuando se crea la coalición conductora del cambio se desea cambiar los hábitos de todos sus integrantes y lograr que realmente trabajen en equipo, o cuando se desea elevar el nivel de complacencia se ataca este problema sacando al personal de su estado de confort y se pueden citar puntos en cada una de las etapas del proceso de cambio.

En resumen el último paso en el proceso de cambio organizacional profundo, el de consolidación o recongelamiento (según la definición tradicional del proceso de cambio) se lleva a cabo de la siguiente forma:

1. Ocurre al último, no al principio: la mayor parte de las alteraciones en las normas y los valores compartidos ocurre al final del proceso de transformación.
2. Depende de los resultados: los nuevos enfoques habitualmente se arraigan en la cultura una vez que ha quedado bien claro que funcionan y que son superiores a los métodos antiguos.
3. Requiere mucha comunicación: sin instrucción y apoyo verbales, es frecuente que la gente se muestre renuente a aceptar la validez de las nuevas prácticas.
4. Puede implicar rotación de personal: en ocasiones la única forma de transformar una cultura es cambiar a personas clave.
5. Hace que las decisiones sobre sucesiones en el organigrama sean cruciales: si los procesos de promoción no se modifican de modo que sean compatibles con las nuevas prácticas, la vieja cultura volverá a afirmarse.

Para lograr crear una cultura corporativa enfocada hacia el alto rendimiento, se debe seguir la siguiente metodología:

- Definir las características necesarias en la cultura corporativa para que esta cumpla con los requisitos para alcanzar la misión empresarial, ayude alcanzar sus objetivos financieros, pueda ser adaptativa en concordancia con que sea marcado por las necesidades del cambio, y coopere para crear valor para empleados, clientes y accionistas.
- Conducir un análisis a través de la cultura corporativa para cuantificar y priorizar todas sus fortalezas y debilidades.
- Descubrir el punto débil por el cual la cultura corporativa puede ser modificada; identificar y priorizar oportunidades e impedimentos para lograr el cambio.
- Crear, implementar y administrar un plan de modificación y reforzamiento cultural.
- Dar seguimiento al desarrollo y progreso, y crear nuevas estrategias cuando estas sean requeridas.

Todo análisis de oportunidades para mejorar una cultura corporativa de una organización dada debe enfocarse principalmente en los puntos clave:

1. Enfoque estratégico.
2. Liderazgo.
3. Compromiso personal con el alto rendimiento.

4. Actitud hacia el cambio y la innovación.
5. Filosofía, estándares y valores.
6. Estructura organizacional.
7. Estándares de rendimiento.
8. Orientación y entrenamiento.
9. Evaluación del rendimiento.
10. Discriminación y favoritismos.
11. Reconocimientos y recompensas.
12. Tolerancia a la mediocridad.
13. Políticas y procedimientos.
14. Trabajo en equipo.
15. Comunicación.
16. Orientación de mercado y compromiso con la calidad.
17. Cultura de ventas.
18. Supervisión de calidad.
19. Moral.
20. Actitud hacia las utilidades.

Se debe entender que la nueva visión, está abandonando la antigua misión empresarial, al menos hasta cierto grado, por esta razón y sus implicaciones psicológicas en todo el personal, es recomendable demostrarlo por medio de un ritual de transición. Los Británicos realizan un ritual equivalente a la muerte de un monarca diciendo: "El rey ha muerto. ¡Viva el rey!"; y de esta forma reconociendo la autoridad del nuevo rey.

El realizar un ritual de transición, ayuda al personal a entenderla.

"Demuestre a su personal (de manera espectacular y visible) que el viejo orden a acabado y que está llegando uno nuevo que promete unos tiempos mejores. Señale a la gente que las cosas van a ser diferentes, sin abjurar del pasado."⁶⁴

Para realizar el ritual, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Recordar algún momento del pasado de la empresa en que las cosas fueron muy buenas. Se debe plantear esto al personal como una razón de orgullo y una tradición.
- Extrayendo inspiración de este enorgullecedor pasado, y mirando más allá del presente gris, se debe plantear el camino rumbo a un mejor futuro y mostrar convicción en alcanzarlo.
- Se deben plantear riesgos moderados. No todo va a ser fácil. Se deben presentar riesgos reales y las dificultades que se presentarán.
- Recordar a los empleados los valores comunes. El plantear valores comunes une a la gente.
- Celebrar la nueva forma de hacer las cosas una vez que se haya concluido la transición (hay que recordar no hacerlo antes de tiempo). Celebrarlo después de estar en camino hacia lo nuevo.

⁶⁴ Belasco, Aparicio; "Enseñar a Bailar al Elefante."

DISCUSIÓN

El emprender un proceso de cambio esencial en una empresa, siempre es caro, largo y sobre todo muy doloroso; sin embargo, son demasiados los ejemplos de empresas que al no cambiar en tiempo han terminado por desaparecer. En los tiempos que vivimos, el ritmo de cambio se ha intensificado y se puede esperar que este aumente en vez de disminuir en un futuro al menos cercano. Se puede decir que el cambio es constante y que las organizaciones deben tenerlo previsto como una parte de su operación cotidiana.

En la capacidad de detección del momento oportuno para realizar el cambio más adecuado, pueden derivarse para la empresa no solo una posibilidad de supervivencia, sino que grandes oportunidades de crecimiento y mejora; para poder detectar la necesidad de cambio con oportunidad es importante implementar un programa de planeación estratégica orientada a la obtención de ventajas competitivas en las tres etapas de la producción; entradas, proceso y salidas.

El lograr entender los problemas y resistencias inherentes al cambio, así como los errores más comunes que se han cometido en el proceso de implementación permite no solo el poder planear para enfrentarlos o eludirlos de mejor forma sino que el poder sacar provecho de la información que estos arrojen, como la permeabilidad del sistema al cambio y en ciertas ocasiones también se puede reconocer en tiempo cuando el rumbo del cambio es incorrecto.

Partiendo del conocimiento de lo antes visto se llega el momento de escoger generar el programa de cambio, siempre entendiendo que este debe ser observado como un proceso y no de forma aislada. Se deben entender los roles activos del proceso de cambio así como las etapas que lo conforman.

Para lograr que el cambio sea exitoso, no se debe intentar imponerlo de forma inmediata, se debe "preparar el terreno" antes, se debe primeramente lograr que la gente abandone su zona de confort y se percate de la necesidad de realizar las cosas en forma más adecuada; se debe conformar un equipo con las condiciones necesarias para dirigir el cambio (un individuo solitario no es capaz de realizarlo en el tiempo que se precisa); se debe crear partiendo de los objetivos del cambio una visión capaz de estimular al personal y de ayudar al proceso esclareciendo la ruta del cambio a fin de lograr la autonomía de cada

persona en la toma de decisiones en su círculo de influencia. Pero aún cuando se tenga la visión correcta del cambio, debe recordarse que esto no basta hay que hacerla llegar a toda la gente comunicándola constantemente por muchos medios.

Una vez que se ha logrado preparar a la organización para el cambio, este se puede iniciar, siempre se debe considerar que es la empresa entera la que debe realizar el cambio y si no se da a cada persona las facultades necesarias para realizarlo, este no fructifica. Aún cuando todo el mundo tenga mucho interés en el cambio y esté facultado para llevarlo a cabo, el proceso es tan largo que los ánimos se pueden acabar si no se ven resultados claros de sus beneficios; esto no puede ser esperado de forma fortuita, debe ser planeado con mucho cuidado y demostrado a todo el personal de cualquier nivel jerárquico, ya que esto avala el inicio de más cambios de importancia que forman parte del programa.

El ver el proceso de cambio terminado no quiere decir que esto sea cierto, la cultura corporativa con sus normas de comportamiento y sus sistemas de valores compartidos, puede no ser congruente con la visión de cambio y se encuentra latente en el sistema; si los cambios no son arraigados en la cultura corporativa, existen muchas posibilidades de un regresión, a los tiempos antiguos.

CONCLUSIONES

No existe el menor indicio de que el cambio que presenciamos en la actualidad en el mundo de los negocios vaya a disminuir en velocidad en un futuro cercano; tal vez por el contrario. La competencia según se puede apreciar, se va seguir acelerando en la mayor parte de las industrias al menos durante el transcurso de las próximas décadas. Esto redundará en que por todas partes, las empresas se enfrenten a terribles riesgos y grandísimas oportunidades, como resultado tanto de la globalización económica, como de las tendencias tecnológicas y sociales relacionadas.

Otra cosa importante de observar es que el modelo de organización representativa de la mayor parte del presente siglo no ha logrado funcionar de forma adecuada en las condiciones cambiantes del mundo actual; su estructura, sistemas, prácticas y cultura han constituido más bien un obstáculo que una ayuda, y si la tendencia cambiante continúa incrementándose al mismo ritmo, es probable que este modelo entre en obsolescencia muy pronto.

El modelo organizacional del siglo veinte se ha caracterizado por largos periodos de calma o complacencia interrumpidos por periodos más breves de actividad frenética, esto en las condiciones de operación cambiantes actuales y las todavía más cambiantes que se espera encontrar, no puede funcionar, una organización triunfadora en este contexto debe por fuerza tener un sentido de premura elevado de forma constante y no solo cuando se requiera un cambio inminente. Esto no implica que se deba presentar el pánico, la ansiedad o el temor en el seno corporativo, sino que el estado de complacencia se encuentre ausente; que la gente continuamente esté en búsqueda tanto de problemas como de oportunidades, y que la norma de operación sea el hacer las cosas de forma inmediata.

Aún en un mundo que cambia con esta rapidez, se tiene que lograr que el sistema actual funcione de acuerdo con las expectativas; de lo contrario podría darse un gran desequilibrio. Apuntar hacia un futuro mejor es muy deseable, pero los logros a corto plazo nos demuestran si vamos por el camino correcto y sin estos difícilmente se podrá poner en marcha cabalmente cualquier visión. Para lograr lo anterior va a ser importante seguir desarrollando modelos de cambio organizacional, como una evolución de los actuales. Es mucho todavía lo que falta por conocer referente al cambio y a esto se le suma el hecho que los cambios venideros se dirigirán a puntos diferentes de los actuales y quizá desconocidos; esto hace que la retroalimentación de los tópicos relacionados con la transformación resulten

aún más importantes y que la modificación del modelo organizacional del siglo veinte requiera una reorganización más cercana a lo que exigen sus circunstancias.

No ha sido sino hasta la última década cuando se ha puesto más atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, debido a que la administración opera principalmente cuando se desea trabajar un sistema ya bien establecido y el liderazgo lo hace durante las transiciones, es de esperarse que el próximo siglo, se tendrá que ser más hábiles para crear líderes además de administradores.

Una organización que desee subsistir a las condiciones cambiantes que se avecinan, deberá generar por fuerza culturas corporativas adaptables, ya que la cultura es la estructura más rígida que existe en cualquier organización. A diferencia de las barreras que representan las culturas corporativas actuales para el cambio, las de las organizaciones de un futuro cercano (al menos), deberán dar un gran valor a desempeño de los grupos que componen la organización, apoyar al liderazgo y a la administración competentes, estimular el trabajo en equipo y exigir niveles mínimos de burocracia e interdependencia.

BIBLIOGRAFÍA

Anzures

“Administración Industrial.”

Editorial: UNAM, 1953; Capítulo 33.

Beer; Eisestat; Spector

“The Critical Path to Corporate Renewal.”

Editorial: Harvard Business School Press, 1994.

Belasco, James A.; Aparicio A., Rafael

“Enseñar a bailar al elefante.”

Editorial: Plaza y Janes, 1992

Bettinger, Cass

“Managing Change Strategically and controlling your own destiny.”

Apuntes del profesor, Curso impartido Banamex, 1997

Corporación: Cass Bettinger and Associates.

Collerette, Pierre; Delisle, Gilles

“La Planificación del Cambio.”

Editorial: Trillas, 1988.

Costello, Sheila J.

“Managing Change in the Workplace.”

Editorial: mirror press, 1994.

Hodgetts, R.M.; Altman, S.

“Comportamiento en las Organizaciones.”

Editorial: Mc Graw Hill, 1994 pags 386-389

Kanter, Rasabeth; etal,

“The Challenge of Organizational Change: How companies Experience It and How Leaders Guide It.”

Editorial: Free / Maxwell Macmilan, 1992.

Kotter, John P.
"El Líder del Cambio"
Editorial: Mc Graw Hill, 1997

Kotter, John P.
"Leading Change: Why Transformation Efforts Fail."
Harvard Business Review, No. Marzo y Abril, 1995; pags 59-67.

Villers, Raymond
"Dynamic Management in Industry."
Editorial: Pentice-Hall, 1960; Capítulo 6.