

CAMBIO

Gestión de las Personas – Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Cuyo

Ing. Carlos A. Nallim, MIB-MBA

Unidad IX

El cambio en las organizaciones. Elementos indicadores de la necesidad del cambio. La gestión del cambio.

Trataremos sobre este tópico ya que si siempre existió, en el mundo actual está más extendido y es más acelerado que nunca.

Es una situación que existe en diferentes ámbitos de la vida actual, sociales, políticos, económicos, tecnológicos, demográficos.

Tampoco es una situación nueva: si creemos que la globalización y su impacto en nuestra vida es algo nuevo, sólo tenemos que leer e informarnos qué pasó con las potencias europeas luego del descubrimiento de América, o en la época de las exploraciones con la apertura de nuevas rutas comerciales, o la situación con las repúblicas marinas de Italia (Amalfi, Génova, Venecia) y sus contactos con toda la cuenca del Mediterráneo y el Asia. Aquella gente, siglos atrás, también experimentó cambios profundos, que afectaron la vida cotidiana de millones de personas.

Frente al cambio podemos hacer dos cosas: intentar ignorarlo o enfrentarlo.

La analogía en que podemos pensar es la situación que se presenta cuando en la playa estamos ingresando al mar, y a mitad de camino, alejados de la playa pero aún sin llegar a la rompiente, vemos una ola que se acerca. Dos opciones: enfrentarla (por ejemplo esperándola y sumergiéndonos de cabeza cuando nos está por alcanzar), o intentar salir hacia la playa (lo que se complica porque solemos tener el agua a la cintura y además su flujo nos impele hacia la ola que se acerca). Si has estado en la situación, ya sabes cómo termina la historia en el caso de la segunda alternativa: arrastrados y revolcados por la misma ola que otros pudieron sortear mucho más dignamente.

Incluso se puede ir un poco más allá en la analogía: también encontramos aquellos que se preparan (estudian, aprenden y practican) para surfear, consiguen los elementos adecuados (la tabla de surf) y salen directamente a buscar las olas.

Si tenemos que clasificar las actitudes de las personas hacia el cambio, encontramos muchas referencias válidas en esta analogía.

Hay gente que es más proclive al riesgo (los surfistas), pero la mayoría es más conservadora. De esta mayoría, algunos admiten que las olas son parte del mar y la playa (los cambios en su relación con las organizaciones), y por lo tanto los enfrentan, mientras que otros pretenden negarlos o ignorarlos, hasta que las olas de cambio los atrapan, sacuden y golpean.

La analogía presentada nos permite considerar el cambio desde otra perspectiva.

Si pensamos en instancias de cambio que hayamos vivido, nos daremos cuenta de que en algunos casos se ha tratado de cambios planeados (por ejemplo cuando decidimos ingresar a un mar con olas fuertes a surfear luego de practicar en olas menos intensas), mientras en otros el cambio ha sido imprevisto (como cuando entramos a un mar relativamente calmo y mientras estamos en él la situación cambia).

¿Cuáles son los elementos indicadores de cambio? ¿Hay indicadores tempranos de cambios por venir?

Para hacer un mínimo análisis ordenado, se puede empezar tomando cada uno de los ámbitos que nos parezcan relevantes para nuestra actividad, y en cada uno de ellos intentar informarnos de todos los medios posibles acerca de las tendencias que existen.

Un párrafo aparte merece el considerar cómo nos enteramos de las tendencias:

Tenemos varias formas:

- Si estamos en la industria X, sabemos qué está pasando con nuestra organización, pero también vemos qué pasa con la competencia y los sustitutos.
- Aun así, debemos extender nuestra mirada hacia otras regiones del globo y ver qué está ocurriendo allí.
- Las modas y el arte suelen ser indicadores tempranos de cambios sociales por venir.
- Hacer búsquedas en Internet nos puede ayudar a conseguir información de base.

Finalmente, luego de haber “cargado” nuestra cabeza con esta información, debemos usar una mezcla de análisis racional e intuición para sintetizar elementos clave de tendencias que podamos usar para promover nuestra organización.

Son las tendencias las que nos pueden indicar y orientar, aunque sin certeza absoluta, de posibles cambios por venir.

Pero identificar cambios de manera temprana, aunque lo hagamos sin errar, es una parte del problema, ya que cualquiera que haya intentado organizar y gestionar una situación de cambio organizacional sabe que no es fácil.

De hecho, encontrará resistencia por parte de las personas. La pregunta es ¿Por qué?

Hay varios motivos por los que las personas se resisten a los cambios.

Desde el punto de vista de la persona, podemos encontrar cosas como:

- ◆ Hábito
- ◆ Miedo a lo desconocido
- ◆ Seguridad (temor a la incertidumbre)
- ◆ Factores económicos
- ◆ Procesamiento selectivo de la información
- ◆ Malos entendidos

Pero también hay factores que entorpecen el cambio desde la misma organización:

- ◆ Inercia
- ◆ Alcance limitado del cambio
- ◆ Incompatibilidad organizacional
- ◆ Rechazo a extraños
- ◆ Falta de apoyo y compromiso de la alta dirección
- ◆ Alteración social

Uno de los modelos de procesos de cambio es el de Kurt Lewin, llamado la teoría de los campos de fuerza (como parte de su trabajo individual, le solicito que busque y sepa quién fue K. Lewin)

Lewin habla de tres fases:

a) Una primera etapa de descongelamiento

En esta la idea es que para poder cambiar, y sabiendo que hay factores de resistencia al cambio, se debe poder reducir la influencia de los mismos, así como favorecer la influencia de los factores que son proclives al cambio.

b) La etapa de implementación del cambio

Acá se incluyen los procesos con los que se introducen y aprenden los nuevos comportamientos.

c) La fase final, de recongelamiento.

Una vez efectuado el cambio, hay que recongelar la situación en la nueva situación para evitar que los cambios se deshagan y se regrese a la etapa anterior.

A continuación, dos cortos video en inglés con ejemplos reales en que se aplica la teoría de K. Lewin sobre los campos de fuerza en los procesos de cambio.

<http://www.youtube.com/watch?v=uHR8gw6derg&feature=related>

Y otro referido a una línea aérea:

<http://www.youtube.com/watch?v=7wxKv6K1-V0&feature=related>

¿Cómo comenzar un proceso de cambio, y cómo gestionarlo una vez en marcha?

El prof. J. Kotter publicó en la Harvard Business Review (Mar/Abr 1995) una guía ordenada de pasos o etapas para transformar una organización que justamente empieza describiendo el disparador de cualquier tipo de cambio

- ◆ Crear una sensación de urgencia
 - Examinar la realidad del mercado y de la competencia.
 - Identificar y debatir las crisis, las crisis potenciales o las principales oportunidades
- ◆ Formar una poderosa coalición directiva
 - Organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio. Animar al grupo para que se transforme en un equipo enfocado.
- ◆ Crear una visión
 - La visión ayuda a dirigir los esfuerzos de cambio.
 - Desarrollar estrategias para alcanzar esta visión
- ◆ Comunicar la visión y la estrategia
 - Usar todos los vehículos posibles. Es fundamental el comportamiento del grupo directivo como ejemplo.
- ◆ Potenciar a otros para poner en práctica la visión
 - Quitar los obstáculos para el cambio
 - Cambiar los sistemas o estructuras que obstaculicen seriamente la visión
 - Promover la toma de riesgos. También las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
- ◆ Planificar la obtención de éxitos a corto plazo
 - Planificar mejoras visibles de los resultados

- Obtener dichas mejoras
- Reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mismas.
- ◆ Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía
 - Aprovechar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.
 - Contratar, ascender y formar empleados que puedan poner en práctica esta visión.
 - Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
- ◆ Institucionalizar nuevos métodos
 - Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa.
 - Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y su sucesión.

Pueden escuchar a Kotter hablando del primer paso de estas pautas, la necesidad de sentir la urgencia, en el siguiente video (inglés):

<http://www.youtube.com/watch?v=U5802FBaMSI>

Mientras las personas no sientan la urgencia de poner manos a la obra, el cambio –así como cualquier otra iniciativa- se quedará esperando el “momento apropiado” (que, claro, difícilmente llegue).