

**FACULTAD DE HUMANIDADES
CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
SALUD**

**TRABAJO FINAL
"LAS EMPRESAS Y EL CAMBIO"**

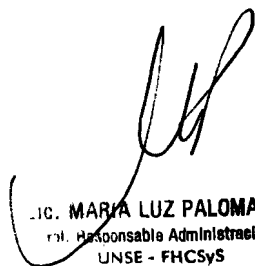
AUTOR: SANDEZ SANDRA NOEMÍ.

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

PROFESOR GUIA: LIC. MARIA LUZ PALOMARES.

Santiago del Estero, 16 de Octubre del 2008

Por la presente informo, como profesora guía del Trabajo Final de la alumna Sandez Sandra N, que considero que se encuentra en condiciones de ser presentado para evaluación por parte del Tribunal examinador. Atentamente



LIC. MARIA LUZ PALOMARES
M. Responsable Administración I
UNSE - FHCSyS

“El bien máspreciado en una organización, además de su transparencia, es su capacidad, dentro de sus límites y procedimientos previsibles, de adaptarse a los cambios mundiales.”

Lavagna(2005) “Negociación y Estrategia”

INTRODUCCIÓN

En esta primera década del siglo XXI con el advenimiento de nuevas tecnologías y nuevos paradigmas, la mayoría de las instituciones pueden reconocer las complicaciones que se van suscitando. Cabe preguntarse hacia donde se perfilan las organizaciones con un entorno cada vez más convulsionado y en constante transformación.

Será necesario precisar entonces qué contexto las empresas se desenvuelven, para estar al tanto sobre cuales son sus posibilidades de desarrollo en este mundo altamente globalizado y competitivo; y cómo se podría llegar a gestionar el cambio como única alternativa viable de supervivencia.

Los cambios no solo tienen que ver con los avances tecnológicos que están directamente vinculados con la empresa sino también existen nuevas tecnologías que provocan problemas tales como la escasez de dinero, el incremento en la complejidad de la actividad de dirección, la intensificación e internalización de la competencia. Podemos adicionar a ello las fluctuaciones en la economía, la evolución demográfica entre otros aspectos, que afectan la totalidad de los campos de actividad y funciones de la empresa. Estos retos o exigencias son fuerzas externas que escapan al control de toda institución.

Pero además por otro lado también están las exigencias de sus propios integrantes los cuales están en la búsqueda constante de su propio desarrollo desempeñando sus motivaciones y sus características personales un rol fundamental.

Estos problemas nos llevan a la necesidad de comprender y tener una visión sistemática del problema, enfocándose esto a la relación de interdependencia que existe entre el entorno y las empresas.

Este trabajo está dividido en cuatro capítulos dentro de los cuales en el primero se tratará de poner en vista cuál es la relación que existe entre el entorno

y las empresas, para luego entrar en el segundo y tercer capítulo que tratarán del tema de investigación y sus distintos aspectos.

El cuarto capítulo resume posibles directivas y consejos a tener en cuenta en una situación de cambio, pero cabe aclarar que no todas las situaciones serán iguales por lo que requerirán de un trato diferente.

Finalmente se arriba a una conclusión de la investigación bibliográfica realizada.



**EL ENTORNO. SU EVOLUCION E
INFLUENCIA**

CAPITULO I

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Durante el transcurso del tiempo distintas teorías fueron sostenidas acerca de las organizaciones, todas ellas son aproximaciones que tratan de mejorar la comprensión acerca de las mismas y el porqué de distintos fenómenos.

Las distintas etapas acontecidas fueron puntos de inflexión que dieron lugar a la aparición de nuevos paradigmas que marcaron un nuevo comienzo y el fin de viejas prácticas.

Las primeras sociedades se caracterizaron por ser de naturaleza pastoril y rústicas, con el gran proceso de la revolución industrial el cual se extendió por toda Europa, forjó su desarrollo la idea clásica de capital, mano de obra y tierra con el logro de un objetivo económico acompañado por el pensamiento técnico hacia el producto, la producción, la productividad y regidas por la lógica del rendimiento económico.

Los pilares básicos fueron el capital, la producción, la organización y la administración. La producción era en masa y las distintas figuras de la época realizaron estudios de movimiento y tiempos con la convicción de que servirían para ser más eficientes.

La población agrícola llegaba a la ciudad y se asentaban alrededor de las fábricas pues la consideraban más cómodas y con un gran atractivo material. Las actividades estaban divididas en micro tareas es por ello que los puestos de trabajo iban en aumento y una consecuencia directa de ello fue el alto grado de especialización logrado en los mismos, las estructuras eran rígidas e inflexibles y el elemento humano prácticamente no era considerado parte de esta ideología solo hacían un trabajo rutinario y eran motivados económicamente para mejorar su actividad, quedando de lado sus otras escalas de necesidades y su naturaleza psicosocial.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Como toda idea divisionista, tendía a las prácticas fragmentadas, comporta mentalizadas o sea que cada obrero fue normalizado, reducido, parcelado y robotizado, puesto al servicio de las máquinas predominando los modos de pensar reduccionistas. Propio de la época fue considerar a las empresas como sistemas cerrados, separados del ambiente.

Esto sería un poco la caracterización tradicional donde se movían nuestras viejas instituciones, la cual estaba centrada en la idea del buen funcionamiento interno de las unidades fragmentadas para lograr los objetivos. Pero pronto las necesidades irían cambiando lo cual hizo necesario considerar otras perspectivas, entre las que se citará especialmente el enfoque de sistemas que busca para mejorar las acciones integrar esas unidades, llevando esta perspectiva a las empresas las mismas son estructural y funcionalmente un sistema.

Están conformadas por componentes que realizan determinadas funciones, los mismos son interdependientes unos de otros es decir que si uno de ellos es afectado por cualquier motivo esto afecta a los otros y al propio sistema como un todo. A ello se le suma el hecho de no ser autosuficientes ni auto contenidas por el contrario intercambian recursos como ser información, materia y energía con el ambiente externo, definido este como todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para sus operaciones.

La necesidad de lograr la eficiencia hizo adoptar esta perspectiva en donde para un mejor funcionamiento se coordinan las distintas funciones además de establecer jerarquías, relaciones de autoridad, líneas de comunicación y distintas estructuras de relaciones que establecen un comportamiento el cual caracterizará a cada institución.

Gráficamente lo podemos representar con el siguiente esquema:

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"



Las organizaciones toman insumos(materias primas, dinero, mano de obra etc) del ambiente externo, los transforman en productos y servicios y los envía nuevamente hacia fuera.

Las distintas bibliografías sobre administración identifican elementos de acción directa(aquellos que influyen directamente en las actividades de las empresas como por ejemplo, accionistas proveedores etc) e indirecta(aquellos que influyen en el clima en que se desenvuelven las organizaciones pero que no tiene influencia directa sobre ellas como por ejemplo, la economía, tecnología etc.).

Estos distintos grupos que tienen influencia sobre las instituciones van cambiando sus requerimientos y exigencias conforme va evolucionando y desarrollándose el entorno.

Cada vez se hace más necesario replantearse nuevas formas de mantener una relación con ellos. Por ejemplo, toda organización compra insumos provenientes de su ambiente externo para elaborar sus productos, de acuerdo a lo que tome de él dependerá la fijación de su precio y la calidad de su producto. Podrá aprovechar en ocasiones la competencia entre proveedores para sacar ciertas ventajas. A su vez también deberá tener en cuenta las distintas normas de calidad a seguir impuestas para proteger los intereses del público y evitar posibles problemas con grupos defensores del consumidor y ambientalistas.

A ello se le agrega las nuevas tendencias de la economía y la aparición de nuevas tecnologías que permiten ser más eficientes y abaratar costos lo que al mismo tiempo hará necesario contar con personal calificado para las tareas.

Estos distintos grupos de interés están todos enlazados, van apareciendo en cadena y cada vez se torna más complicado equilibrar sus distintas exigencias. Básicamente podemos observar en esta cadena cómo van apareciendo los distintos grupos de interés y cómo ante el surgir de una modificación en cualquiera de ellos rápidamente esto tiene una reacción en los otros por lo que se necesitará establecer nuevas formas de operar.

Estos ejemplos nos muestran como funciona un sistema el cual anteriormente fue definido y además se pone en vista la influencia que tienen los factores del entorno y es por ello que también se considera a **LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.**

Elas constituyen un sistema socio-técnico integrado deliberadamente, constituido para realizar un proyecto concreto y tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido.

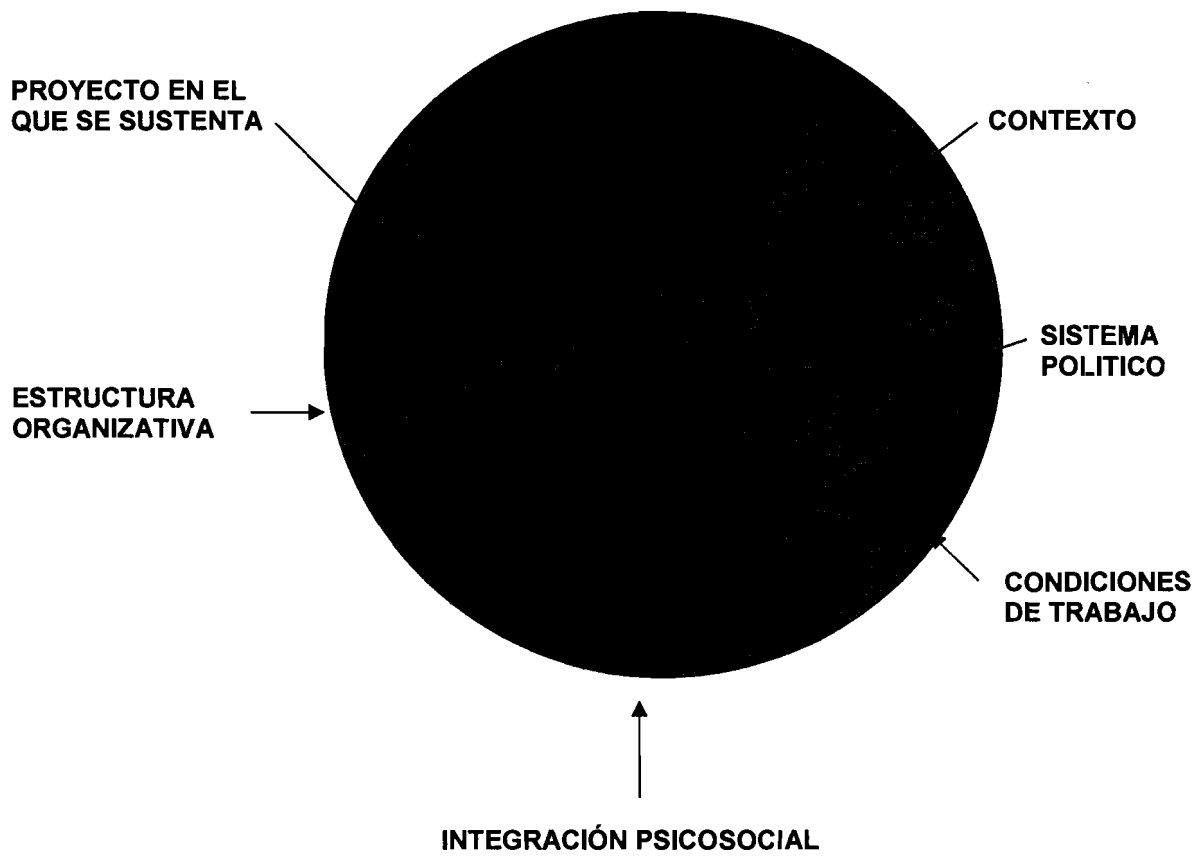
Está inserta en un contexto socio-económico y político con el cual guarda una relación de intercambio y de mutua determinación.

De esta visión podemos inferir seis dimensiones de vital relevancia las cuales constituyen subsistemas en torno al cual funcionan nuestras empresas. También lo podríamos ver como una partición de un todo, cuyo estudio nos puede ayudar a detectar falencias en algunas de ellas las cuales al brindarle atención y una solución permitirán restablecer el funcionamiento continuo y armonioso del sistema.

Cabe rescatar o aclarar que el entorno es considerado como un supra sistema o sistema mayor dentro del cual funcionan las organizaciones.

A continuación se presentan gráficamente estas dimensiones:

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"



EL PROYECTO EN EL QUE SE SUSTENTA LA ORGANIZACIÓN

Esta dimensión hace referencia a la razón de existir de una institución. Encierra la idea de algo que puede ser creado para satisfacer necesidades de una audiencia externa y de esta manera satisfacer los requerimientos de los miembros internos.

Cabe rescatar que ese algo constituye un fin el cual será logrado con la contribución de varias personas ya que una sola no es suficiente creándose un efecto en cadena pues no solo quedarán satisfechos los miembros internos sino también esa audiencia externa.

Esta idea puede ser un bien o servicio. Esto implicaría el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización nace de la cristalización de instituciones que se van transformando progresivamente a través de distintas etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción.

Una vez que se define el plan estamos en la etapa de realización de la idea, pero no se debe dejar de lado el riesgo implícito de fracaso del proyecto. Por lo que sería conveniente contar con una segunda alternativa o camino a seguir.

Aparte del proyecto, se necesita formular objetivos, metas y programas, para su puesta en práctica también se puede agregar estrategias, tácticas y técnicas.

El proyecto y el plan demandan la formulación de políticas. Las políticas constituyen definiciones abstractas de conductas organizacionales requeridas que señalan un canal una dirección en el trayecto del cumplimiento de la meta.

Además a ello se le suma otro factor importante como es la participación de aquellos que están involucrados en su realización.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Esta dimensión se la define como el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionando que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.

El proyecto organizacional una vez clasificado es asignado a través de las definiciones de responsabilidad diferenciales a los distintos roles que componen la organización.

La estructura es el esqueleto que materializa al proyecto y lo que va permitir llevarlo a cabo.

En la organización coexisten distintos tipos de estructura que a continuación se menciona : la estructura formal u oficialmente sancionada, la presunta que los miembros perciben como real, la que realmente existe y opera, y la requerida que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

La definición de la estructura marcan comportamientos esperados o sea que establecen conductas prescriptas, los roles y las estructuras son fijas y permanentes mientras que las personas rotan lo cual responde a una necesidad de supervivencia y de permanencia de la organización en el tiempo.

La permanencia de los roles es lo que permite que se pueda describir como funciona una organización desde el punto de vista formal, cuanto mas grande es una organización mayor es su grado de formalización y de definición explícita de roles se trata de posiciones oficialmente sancionadas y por ello es acotada por los miembros de la organización.

En los últimos tiempos las estructuras van perdiendo su formalidad, rigidez por una necesidad de supervivencia se tiende a la descentralización.

INTEGRACION PSICOSOCIAL

Esta dimensión se relaciona con los vínculos interpersonales, abarca la relación con la autoridad y entre pares. Así como podemos encontrar grupos con una gran cohesión e ideas claras de qué es lo que se desea lograr, también podemos observar en nuestras empresas uniones informales que pueden tener intereses contrarios a las metas que busca lograr la organización debido a que atentan contra su beneficio personal.

A pesar de que la estructura y el proyecto estén claramente definidos pueden existir conflictos interpersonales los cuales pueden incidir en el grado de cohesión e integración en el espíritu de cuerpo y en última instancia en el rendimiento que puede obstaculizar el desarrollo y la posibilidad de concretar cambios. Esta situación también puede verse empeorada por la presencia de un estilo de gerenciamiento que tiende a la desunión, debido a que el estilo de liderazgo puede no ser el adecuado para el proyecto que se plantea la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se refiere a la satisfacción y realización de los miembros siendo estos proclives a la consideración del tratamiento que se les de el cual condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante en su identificación y compromiso con la tarea.

En las organizaciones laborales las personas pasan las 2/3 partes de su vida y a medida que la industrialización progresa, un mayor porcentaje de personas forma parte de una organización laboral.

El trato justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra los

siguientes aspectos:

- Salario.
- Tarea y posibilidad de realización personal que brinda.
- Las alternativas de desarrollo y carreras que se ofrecen.
- La oportunidad de participar.
- La oportunidad y salubridad de los lugares.

El tener definido cada uno de estos elementos, permite evaluar como es la organización existente y que tan acorde es al grupo humano que la conforma.

Las condiciones de trabajo apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la inseguridad y las expectativas de trato equitativo, que tienen los miembros de una organización determinada.

EL SISTEMA POLÍTICO

Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. Paralelo a ella funcionan también lo que se llama grupos significativos de poder.

Estos grupos que poseen intereses que le son propios, están correlacionados con los niveles ejecutivos-jerárquicos de la estructura.

Como resultante de la interacción entre el sistema político y la estructura

sancionada de cargos, se produce una variedad de efectos que inciden en el rumbo de la organización, esa dinámica se pone de manifiesto cuando se producen situaciones de cambio en donde se comienzan a tener en cuenta los intereses afectados por esa mencionada situación.

Donde se conforme una organización siempre va a operar en forma paralela un sistema político. Si la organización es restrictiva y no permite la expresión del fenómeno, este no se expresará en forma abierta pero ejercerá su influencia a través de presiones latentes y encubiertas.

EL CONTEXTO

Por ser la organización un ente semiautónomo depende funcionalmente del mismo. La relación de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos que afectan el desarrollo.

Los fenómenos de crisis que suelen darse dentro de los organismos están relacionados con la influencia de su contexto y sus características por lo que deben modificarse y tratar de adaptarse para sobrevivir y no desaparecer.

En nuestros tiempos las características del entorno cambiaron, ya que cada vez se hace más problemático llegar a tener un grado de certeza de qué es lo que puede llegar a pasar en él y que decisión tomar que pueda ser la más efectiva para la supervivencia, continuidad y conservación de la empresa.

Solo algunas teorías tradicionales pueden hoy ponerse en práctica ya que las mismas fueron concebidas para ambientes estables en donde ante una necesidad nueva, el tiempo para cambiar y adaptarse era prolongado. Distintos acontecimientos ocurridos en el ambiente fueron dando origen a la aparición de un fenómeno nuevo provocando la ruptura de esa continuidad o estabilidad. Estamos

sancionada de cargos, se produce una variedad de efectos que inciden en el rumbo de la organización, esa dinámica se pone de manifiesto cuando se producen situaciones de cambio en donde se comienzan a tener en cuenta los intereses afectados por esa mencionada situación.

Donde se conforme una organización siempre va a operar en forma paralela un sistema político. Si la organización es restrictiva y no permite la expresión del fenómeno, este no se expresará en forma abierta pero ejercerá su influencia a través de presiones latentes y encubiertas.

EL CONTEXTO

Por ser la organización un ente semiautónomo depende funcionalmente del mismo. La relación de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos que afectan el desarrollo.

Los fenómenos de crisis que suelen darse dentro de los organismos están relacionados con la influencia de su contexto y sus características por lo que deben modificarse y tratar de adaptarse para sobrevivir y no desaparecer.

En nuestros tiempos las características del entorno cambiaron, ya que cada vez se hace más problemático llegar a tener un grado de certeza de qué es lo que puede llegar a pasar en él y que decisión tomar que pueda ser la más efectiva para la supervivencia, continuidad y conservación de la empresa.

Solo algunas teorías tradicionales pueden hoy ponerse en práctica ya que las mismas fueron concebidas para ambientes estables en donde ante una necesidad nueva, el tiempo para cambiar y adaptarse era prolongado. Distintos acontecimientos ocurridos en el ambiente fueron dando origen a la aparición de un fenómeno nuevo provocando la ruptura de esa continuidad o estabilidad. Estamos

hablando para ser más precisos de la "turbulencia" la que se define como:

Es un conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobre todo termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía su correlación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado cada vez que esto había ocurrido.

Las dimensiones mencionadas son una partición que nos dejan en vista que la empresa no solo es la actividad que realiza y la búsqueda de la manera de hacer las cosas con más eficiencia para lograr la eficacia sino que también es necesario adicionar el elemento humano así como ese cúmulo de relaciones que se definen, que no solo van a caracterizarla y darle una personalidad sino que van a contar a la hora de tomar una decisión.

Para afrontar tal situación se hace cada vez más necesario que el sistema se encuentre más conectado, conocerse a si mismo y replantearse cosas, pues es en épocas de crisis cuando salen a la vista cuestiones que permanecían latentes, debilidades, falencias e inflexibilidades que en su momento no se le daban importancia. Es aquí en donde entran a jugar estas dimensiones pues alguna de ellas podrían estar impidiendo o frenando la pronta adaptación a esas nuevas exigencias.

Si bien es cierto el factor ambiente siempre estuvo presente en aquellas teorías de antaño, solo que no era tan importante cuando se consideraban ciertas

cuestiones pues era más estable y se modificaba con menos velocidad por lo que era más fácil adaptarse y amoldarse a él.

Es aquí en donde se desencadenan los problemas cada vez que el ambiente nos plantea una nueva situación ya que el nuevo escenario exige una nueva forma de actuar, por lo que la parte humana de la empresa juega al 100% por 100% pues de ella y de su colaboración dependerá el éxito.

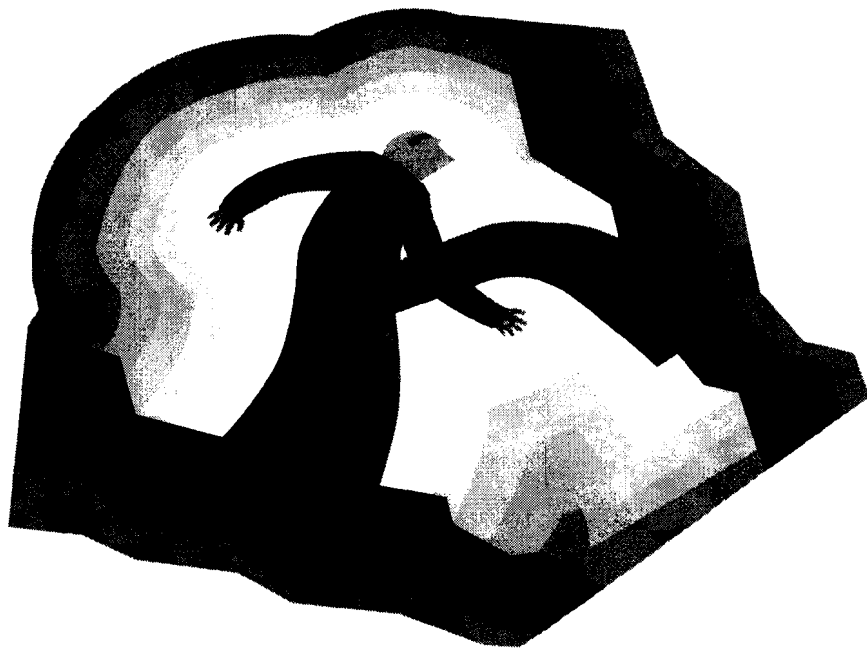
Decimos esto pues bien se sabe que cada persona es única, pues tienen sus propias ideas y provienen de mundos distintos y al llegar a las organizaciones lo hacen por distintos motivos desde los económicos y de supervivencia hasta sus deseos de autorealizarse.

Es por ello que al plantearse nuevas metas esto puede originar lo que se conoce como conflictos de intereses.

Por otro lado cabe también mencionar la importancia que juega la percepción de la realidad que tengan así como la participación que se les de y la información que manejen.

Este capítulo es una reseña del escenario donde se movían nuestras viejas instituciones así como también trata conceptos básicos de lo que era administrar en aquellas épocas pero todo bajo un cierto tipo de contexto.

Lo que se trata de dejar en vista es como fueron cambiando las características de este último. Es aquí en donde va a surgir el tema de estudio "**EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**" provocado por la aparición del fenómeno que se definió con anterioridad, como algo externo que desencadena el tener que considerar nuevas opciones, tomar una nueva dirección, hacer distintos ajustes para seguir adelante y sobrevivir.



NOCIONES BASICAS DEL CAMBIO

CAPITULO II

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Como bien lo mencionamos en el capítulo anterior nuestro entorno va modificándose, en un abrir y cerrar de ojos por lo que nuestras empresas necesitan cada vez ser más flexibles e ir adaptándose o mejor dicho amoldándose a ello.

Los cambios no se producen en un solo sentido debido a que una nueva perspectiva implica el tener que considerar distintas opciones, la elección de una de ellas provoca una reacción en cadena.

Hoy participamos de la revolución de las comunicaciones y de la informática, favorecida de la eclosión de la tecnología. De esta forma el fin de siglo se presenta con modificaciones profundas de la cultura, en los usos y costumbres modificándose estructuras y estrategias que por su velocidad y frecuencia configuran una verdadera crisis.

Se presentan renovadas amenazas así como también grandes oportunidades, por lo que a veces se torna complicada la adaptación para las empresas tradicionales pues se les complica el escenario y tienden por lo general a desaparecer. Se debilitan valores trascendentes como la estabilidad, el apego, las relaciones de colaboración, la transparencia y la confianza.

De la era de la producción se pasa a lo que es hoy la era de los servicios, el individuo pasa a ser el centro; sus características y expectativas sufren transformaciones, fruto del surgimiento de la sociedades posmodernas, caracterizada por relaciones humanas más personalizadas, intensas y que tienden a consolidarse más rápido debido al avance en la tecnología de las comunicaciones. También podemos mencionar el cambio que sufre el lugar social de la mujer quien llega a tener un cierto dominio sobre su posición en la familia y en la sociedad(su participación activa en la educación, derechos civiles y el desempeño ocupacional) lo cual modifica los roles del hombre.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Decaen los principios, existen fuertes crisis laborales y familiares, las personas tienden a volverse cambiantes sin tener certeza de las cosas, no aferrándose a nada, se abandonan roles instituidos y se debilitan los compromisos con ideales que trascienden la vida individual.

Por lo tanto la formación de la identidad es inestable, construidas en función de distintos artificios(cirugías, químicos, la diversidad de criterios valorativos existentes , físico culturistas etc).

Además como una necesidad de cumplir distintos roles impuestos por las distintas propuestas heterogéneas provenientes de los medios de comunicación contemporáneos.

Esta caracterización tanto del individuo como de la sociedad posmoderna deja en vista el nuevo escenario dentro del cual se mueven nuestras organizaciones actualmente así como los valores con los cuales deberán enfrentarse.

Los administradores tendrán que desarrollar sus habilidades para tratar con gente que posee no solo distintas necesidades sino también distintos valores, creencias y que pueden provenir de distintas culturas y tratar de buscar un equilibrio, un método para transformar esa complicación en algo positivo y que contribuya al logro de los objetivos que se vaya a plantear la empresa.

Cabe hacerse de esta manera el siguiente interrogante:

¿Qué son los cambios y de dónde provienen?

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

En primera instancia se podría responder esta cuestión afirmando que es fruto de la globalización o de una época de discontinuidad, o haberse originado en las nuevas políticas económicas a nivel mundial, en la tecnología, la fuerza de trabajo diversa, la competencia etc.

Lo cierto es que los cambios siempre estuvieron presentes en el mundo empresarial, solo que en viejas épocas el pasado era un buen antecedente para el futuro y hoy se vive en la incertidumbre de no saber que puede llegar a acontecer en el mañana.

Se lo podría definir de la siguiente manera:

"El cambio es definido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje".

" También se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional(Como bien sabemos el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras con el fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia)".

De estas definiciones se podría armar una más simple que más que un concepto es una afirmación que nos servirá de guía en este trabajo:

" El ambiente externo sufre modificaciones que llevan a provocar un cambio en lo interno de la empresa el cual se traduce en un nuevo comportamiento en las mismas como forma de responder."

Según esta afirmación los cambios tiene sus orígenes en la interacción de fuerzas que se las pueden clasificar en internas y externas.

INTERNAS: son las que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

Un ejemplo de fuerza interna sería el caso de la instalación de un nuevo programa de facturación, por ejemplo, diseñado para lograr rapidez y disminuir las colas de espera en las cajas de un súper lo cual dará origen a una nueva forma de hacer las cosas, a la implementación de nuevas políticas y/o reglas para evitar errores, creará la necesidad de capacitación del personal quienes se mostrarán reacios al principio. Así se podría mencionar una serie de decisiones que desencadenará este cambio desde el punto de vista de lo interno.

Dentro de lo interno podríamos hacer una distinción entre variables que podríamos considerarlas como dependientes las cuales intentamos predecir como son la productividad, el ausentismo, la rotación del personal y la satisfacción en el trabajo. Las mismas se modifican o experimentan variaciones ante los distintos comportamientos de variables independientes a nivel individual, grupal y de sistema organizacional.

Variables independientes a nivel individual: hace referencia a que los gerentes deben trabajar con seres humanos en los que otros han influido primero lo que tendrá su repercusión en el trabajo. Al hablar de otras influencias nos referimos a características biográficas, personalidad, valores, actitudes y habilidades.

Variables a nivel de grupo: es todo lo que hace al manejo de grupos ya que el comportamiento de un individuo por si solo es diferente al comportamiento que tiene cuando pertenece a alguna agrupación.

Variables a nivel del sistema organizacional: la complejidad aumenta pues a las variables individuales y de grupo se le suman una estructura formal, la tecnología, procesos de trabajo, políticas, prácticas de recursos humanos, cultura interna, niveles de tensión en el trabajo, el tipo de liderazgo utilizado para influir en los grupos, la comunicación.

Volviendo a nuestro ejemplo del nuevo programa de facturación puede pasar de que habrá personas que lo aprenderán más rápido, para otras implicará una presión, puede ocurrir que se necesite realizar una rotación del personal hasta poder ubicar mejor a las personas etc. El estudio del posible comportamiento de estas variables mencionadas nos permiten tomar decisiones y predecir a las variables dependientes, así como hacer ajustes, posibles combinaciones u observar los factores que pueden influir en ellas, permitiendo lograr una mayor eficiencia.

EXTERNAS: *son aquellas que proviene de fuerzas de afuera de la organización, y crean la necesidad de realizar cambios de orden interno.*

Son muestras de estas fuerzas los decretos gubernamentales, las normas de calidad, las limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, la naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo formada por un ambiente que

multicultural que exige mantener políticas de trabajo que ayuden a traer y conservar mano de obra diversa.

También podemos mencionar los avances tecnológicos que van cambiando las capacidades necesarias para un puesto de trabajo, que también exigen distintas formas de supervisión provocando que los tramos de control sean más grandes; los competidores que ya no son locales sino que son de característica global por lo que cada vez aumenta el número de fusiones y distintos tipos de alianzas estratégicas y acompañando a esto los diversos grupos de trabajo los cuales deberán ser integrados.

Las tendencias sociales van modificándose por lo que los productos y servicios deben ser más acordes a las necesidades de ellas.

El consumidor es cada vez más conciente de la calidad, exige más variedad y calidad. Por otro lado también el creciente número de asociaciones que defienden a los consumidores aumenta su confianza y seguridad para exigir sobre ello.

También se puede citar el ciclo de vida del producto el cual se torna cada vez más corto por lo que se necesita que los procesos de diseño sean acelerados.

Y así se podrían citar innumerables tipos de fuerzas externas las cuales terminan teniendo su repercusión en lo interno.

Volviendo a nuestro ejemplo del súper, la nueva decisión podría responder a la necesidad de ser más competitivos atendiendo el nuevo requerimiento impuesto por la cultura de trabajo actual en donde el mayor tiempo se pasa en el puesto de trabajo y el tiempo para realizar las compras y entre otras tareas se acortan más. Este podría ser uno de los muchos motivos para adoptar este nuevo procedimiento.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Cabe aclarar que no muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural. Por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, son cambios genéricos.

El cambio debe provocar una conducta de carácter permanente para ser considerado como tal y esto debería ser así debido a que se produce un proceso de aprendizaje originado por la interacción de experiencias.

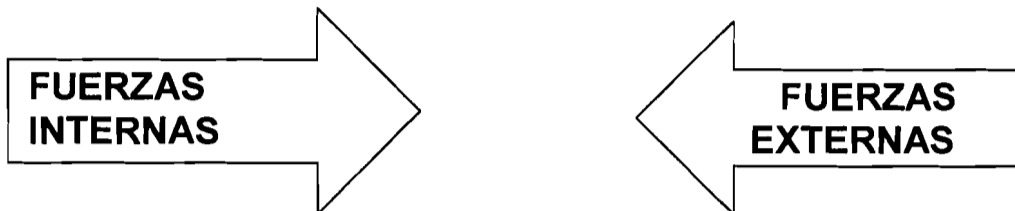
Existen autores que consideran al cambio y al aprendizaje como sinónimos, el mismo puede ser benéfico cuando aumenta nuestras habilidades y conocimientos los cuales deben ser innovadores y deben permitir prever el futuro.

No obstante en nuestros días el conocimiento no basta, pues un pensamiento que en un momento fue vanguardista quizás a lo largo del tiempo quede obsoleto, la clave radica en la posibilidad de aprender.

El siguiente esquema resume las fuerzas que mencionamos anteriormente, cabe resaltar que nuestras empresas se enfrentan a una competencia de tipo global en una escala sin precedentes.

Cada vez son más las organizaciones tanto internacionales como multinacionales que participan de la economía mundial creando una gran presión en las compañías nacionales las que deberán rediseñar las operaciones para poder llegar a los mercados cambiando su estructura y cultura de trabajo, manejando sus recursos limitados de la mejor forma y por sobre todo adoptando los estilos de liderazgo apropiados y la capacidad de negociar con el elemento humano el cual será clave.

FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL CAMBIO



Necesidad de cambio

**Expectativas de los RRHH.*
**Necesidades no satisfechas.*
**Insatisfacción en el trabajo.*
**Ausentismo y giro laboral.*
**Productividad.*
**Participación y sugerencias.*
**Decisiones directivas.*
**Reorganización estructural.*
**Sistemas de compensación*

**Características demográficas(edad, sexo, educación, capacidades etc).*

**Progresos tecnológicos(automatización de las fabricas, nuevos sistemas, etc).*

**Cambios en el mercado(fusiones y adquisiciones/recesión, competencia nacional e internacional).*

**Presión social y política(guerra, valores, liderazgo).*

TIPOS DE CAMBIO

Los cambios pueden producirse de un modo gradual o bien bruscamente y pueden ser de reacción o anticipación.

Los cambios graduales están definidos como:

"Es aquel que se produce lentamente a lo largo de un período con un ritmo constante o con fluctuaciones de intensidad."

Los cambios radicales están definidos como:

" Un cambio repentino e importante con efectos considerables."

Los cambios graduales pueden tener en el fondo incluido una modificación radical. Esta última implica hacer variaciones desde la raíz, comenzar desde cero.

Un ejemplo de cambio gradual sería:

Un vendedor que comienza a buscar el motivo por el cual algunos clientes no compran para así poder buscar alguna estrategia para conquistarlos y agrandar su cartera.

En el fondo esto puede ayudar a lograr un objetivo que se halla planteado en cuanto a cobertura para obtener mayor rentabilidad y presencia en el mercado.

Otra clasificación de cambios realizada por las distintas bibliografías es el de planeado y no planeado los cuales se definen:

Cambios Planeados:

"Actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas."

Cambio no Planeado:

"Como su nombre lo indica ocurre de manera accidental o sin que se lo halla esperado o planeado."

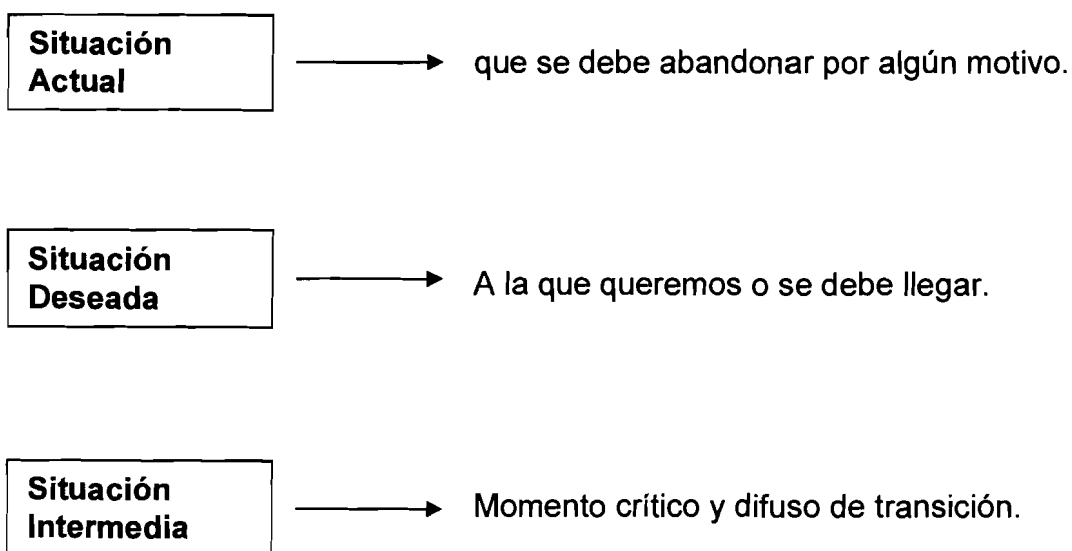
Si bien estas clasificaciones son a modo meramente enunciativo pues lo cierto es que la complejidad del cambio aumenta cuando mayor es su magnitud y menor la disposición de los sujetos para tal finalidad.

A mayor complejidad mayor es la necesidad de generar una estructura que lo sustente y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

SINGULARIDAD DE CADA PROCESO

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación sea única.

Pero en todas las ellas siempre existen:



El cambio representa un cuestionamiento para el sistema interno que a veces no alcanza a responder con consistencia, debido a que todo se encuentra interconectado, estructura, relaciones, tecnología, personas, valores, creencias, comunicación, estilos de dirección etc, los cuales forman la personalidad de la organización. Esta abstracción se conoce también como clima o cultura organizacional.

Esta unión de componentes caracteriza a las empresas dándoles su propia identidad y pueden jugar a favor o bien en contra.

Lo primero que se necesitará identificar son las características del proceso a encarar y de esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué herramientas utilizar.

EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

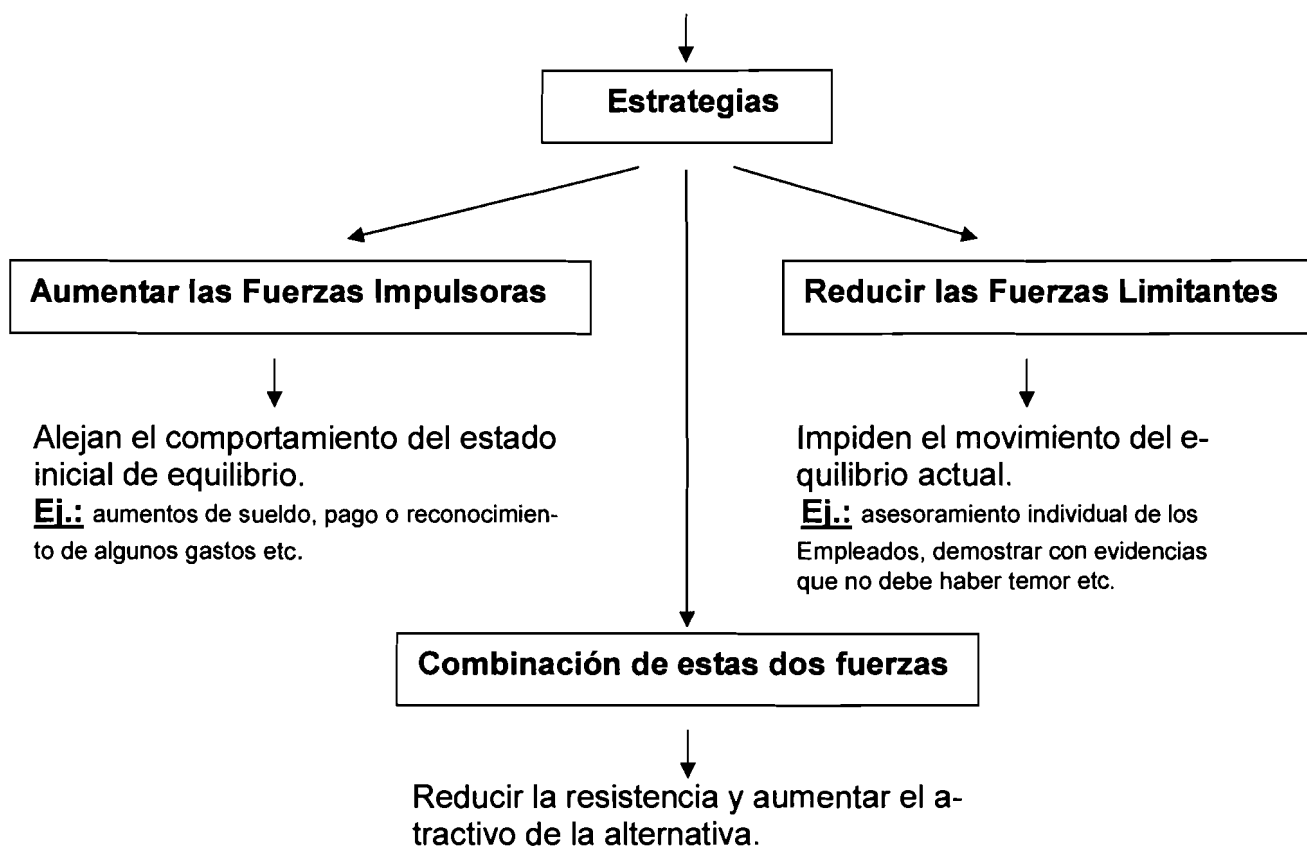
Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. A ello también puede sumarse limitaciones técnicas por parte de la organización.

El proceso de cambio organizacional puede estructurarse en las siguientes etapas:

DESCONGELAR VALORES → CAMBIARLOS → RECONGELARLOS

Descongelar : es el movimiento hacia un nuevo estado. Implica hacer tan obvia la necesidad de cambio a nivel individual, de grupo o de la misma organización para poder verla y aceptarla con más conformidad.

El descongelamiento se puede lograr de tres formas:



Cambiar : implica un agente de cambio entrenando que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso.

En el correr de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización hasta que percibieren su eficacia en el desempeño.

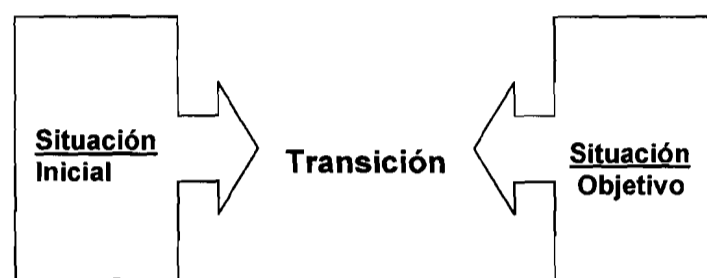
Recongelar : significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

El objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación equilibrando tanto las fuerzas impulsoras como restrictivas.

Ej.: reemplazar el personal temporal con personal permanente, ajustar sueldos, modificar los reglamentos, normas de comportamiento etc.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en donde intervienen dos conceptos bien identificados:



La Transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas y los costes del cambio y donde desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos.

Es el momento en que el cambio es mas frágil, en cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados.

En tanto durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno.

Esta nueva situación dificulta tanto el desempeño organizacional (se necesita aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos el nuevo y el viejo esquema de trabajo). como personal.

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

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costos de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

O aún en el peor de los casos existen empresas que en un período corto de tiempo pasan por varios cambios en busca de un mejor funcionamiento trayendo como consecuencia cuando las cosas no salieron como se esperaban la pérdida de una estructura de trabajo que en sí funcionaba y a la que solo le faltaba un mejor monitoreo de los puntos más importantes o inculcarle una nueva visión.

Sin embargo, los riesgos por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos, resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios solo marginales, mayores costos en todo el proceso, retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambio futuro, efectos desfavorables en el clima organizacional, desmotivación, rotación de personal, desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos, entre otros posibles.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tiene un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables.

Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiados altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

Cabe hacernos una pregunta ¿por qué fracasan las iniciativas de cambio?

→Alcance del proyecto demasiado limitado.

→Expectativas no realistas.

→Falta de involucramiento del personal.

→ Falta de un supervisor de nivel ejecutivo.

→Equipos y habilidades inadecuados.

→Falta de compromiso de los ejecutivos.

→Falta de un equipo interfuncional.

→Limitación en los sistemas en uso.

Como podemos observar las causales están relacionadas con aspectos humanos y técnicos.

Ideas correctas y tecnología no bastan para encarar el cambio y que sea efectivo.

Será de vital importancia saber manejar también el aspecto humano pues el proceso de adopción y aceptación de lo nuevo resulta dificultoso.

Puede darse el caso de que las estrategias o plan de acción a seguir sean buenos pero es tan grande la barrera humana que su implementación puede fracasar.

Aunque las empresas inviertan el 90% de sus recursos, es necesario también canalizar la atención hacia otros aspectos.

Cuando la compañías se enfrentan a lo nuevo comienzan a notarse ciertos malestares propios de la incertidumbre, en el ambiente laboral es común ver como la camaradería, la confianza y la lealtad se convierte en sentimientos de intriga, apuñalamiento por la espalda y carreras para ganarse al jefe.

El problema de esta situación es que avanza como el gas venenoso y al principio cuesta identificarlo hasta que comienza la asfixia.

PROCESO DE CAMBIO DESDE EL PUNTO DE VISTA PERSONAL

Desde lo personal el cambio implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes, los cuales son enunciados y caracterizados a continuación:

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

- 1)_ El viejo estado de cosas, " el dejar ir ".
- 2)_ La zona neutral, es a la que nos referimos cuando hablamos de transición, es el proceso por el que la persona debe pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación.
- 3)_ El nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.

Finalización o "dejar ir"

Durante esta etapa los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos: perciben que pierden y otros que ganan con el cambio, es por ello que en esta etapa resulta prioritario presentar la nueva decisión y el porqué de la misma con el mayor cuidado y grado de detalle posible.

Crear y comunicar la nueva visión y eventualmente se debe remover los obstáculos que dificultan la concreción de la misma.

Se debe generar un sentido de urgencia, crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento, formar un grupo que sustente esa nueva situación, incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio.

Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensarlas.

Se debe tratar de tener un trato más cordial y asegurarse de que todos comprendan el beneficio que les traerá ese cambio.

Las personas demuestran cierto grado de angustia y bloqueos en la comprensión integral del cambio, se percibe más el riesgo que la oportunidad.

En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio.

Operan evidentes mecanismos de negación que hacen necesario:

- Dar información precisa del cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Se debe manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno al cambio, debido a que finaliza una etapa de duelo que no puede obviarse en el proceso de cambio desde el punto lo personal.

Zona Neutral o "transición"

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares, que se caracterizan por lo siguiente:

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia, los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás para no hacer evidente su estado de confusión.

Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles.

Aquí resulta importante:

- Proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible;
- Brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución pues hay muchas cosas para hacer y el tiempo es reducido.

Las presiones del día se hacen sentir, no se cuenta con toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema.

Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos.

En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistemática, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento, compartir información, generar solidaridad;

- Atenuar los riesgos de cometer errores, revisar los premios y castigos;

- Usar equipos de trabajo en la implementación;

- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados, poner a la gente a aprender haciendo, probar y ver que funciona y que no. Ser indulgente.

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

Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones;

- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de Dpto.

- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición y crear mecanismos de feedback.

"La transición es una etapa de dudas e improductividad."

El nuevo inicio "la nueva realidad"

En esta etapa comienzan a operar los nuevos parámetros, los nuevos conceptos no están totalmente definidos, empiezan a notarse temas ocultos, aparecen las dudas, las necesidades de consulta, el desaliento.

Entonces es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría, reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias;

- Asignar a todo el mundo una función y hacer a todos partícipes del cambio, brindando una buena comunicación.

Las funciones no están claras, en la redefinición de la organización aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie.

Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botellas en la toma de decisiones.

Entonces será necesario:

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

- Definir quién está a cargo y qué tareas serán de su responsabilidad.
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. mostrar firmeza y decisión.

De esta manera se puede observar el mismo proceso pero desde dos puntos.

Por un lado está la organización en si y por el otro se encuentra la forma en que lo viven las personas que forman parte de ellas.

Las etapas en ambas son las mismas pero difieren desde el ángulo donde se las vea.

Desde las organizaciones implica llevar a cabo nuevas medidas que van desde modificar simples reglas de trabajo, políticas, una reestructuración, la implementación de tecnología, un nuevo diseño del puesto de trabajo, la utilización de nuevos recursos y desechar los existentes por que no se los puede adaptar a los nuevos requerimientos o bien repartirlos de otras formas etc. Así se podría citar innumerables medidas necesarias para responder al contexto cambiante que provocan cambiar viejos esquemas de trabajo que fueron en su momento exitosos a nuevas modalidades, existiendo la transición hasta que se logre poner en funcionamiento el nuevo diseño de trabajo.

Desde esta perspectiva estamos dejando de lado lo humano y sus reacciones pero son estas distintas medidas las que originarán la aparición de las distintas fases en los recursos humanos.

Pues mientras las organizaciones necesitan ir haciendo modificaciones para sobrevivir quizás esas nuevas reformas provoquen un conflicto de intereses debido a que quien en un momento estuvo favorecido con el viejo estado de cosas se verá afectado con las nuevas decisiones.

Además se interrumpe la rutina que permitió consolidar las distintas relaciones tanto formales como informales entre ellos, que hacen muchas veces del lugar de trabajo un segundo hogar. Es natural que la incertidumbre genere un estado de ansiedad.

Es aquí donde surge el conflicto, pues en un primer momento la organización funciona de manera armoniosa como consecuencia de haber logrado la estabilidad al equilibrar los distintos intereses.

Se podría decir que existe un contrato de forma tácita, el cual se rompe con las nuevas disposiciones originadas de una situación externa que golpea a la empresa, potenciando la crisis que tiene como finalidad salir de una situación de confusión originada por la incertidumbre, provocando tironeo y el cuestionamiento de un derecho, privilegio o situación que se encuentra en juego.

Es aquí donde se desencadenan los problemas ya que las nuevas disposiciones favorecen a algunos y perjudican a otros.

Comienzan las distintas manifestaciones de malestar, desacuerdo, tiranías, sabotajes etc provocando falta de cooperación.

Es aquí donde adquiere importancia las habilidades para negociar y llegar a un acuerdo que equilibre los distintos intereses y que sea acorde al cambio a implementar por lo que se deberá manejar con tacto la tensión originada por las restricciones, la incertidumbre, el temor, los falsos pensamientos que se originarán en las personas y jugaran en contra.

El conflicto puede agravarse si se lo hace personal, pero puede jugar a favor o en contra.

¿Por qué se afirma esto?

Desde lo positivo puede ayudar a ver u observar distintos puntos de vistas o percepciones de las cosas lo que mostrará los puntos en donde se deberán hacer énfasis para poner en marcha los cambios de manera que se formen equipos de trabajo con espíritus inquebrantables y los cuales también estén satisfechos desde lo personal.

La parte negativa de la discordia es, que como se dijo al principio, origina falta de cooperación pudiendo terminar en el peor de los casos en una situación de guerrilla.

Pero no se debe dejar de lado que pueda tratarse de una estrategia del personal ya que si los superiores están muy ocupados o los tiempos no le dan, terminan siendo complacientes con todos.

Las distintas confrontaciones se deben a un fenómeno o fuerza psicosocial que se pasa a desarrollar en el capítulo siguiente con más profundidad.

Hasta aquí se vio solamente algunas fuentes que lo originan.



LA RESISTENCIA AL CAMBIO

CAPITULO III

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

Los cambios organizacionales provocan la ruptura del equilibrio existente para transformarlo en otro mucho más provechoso no solo desde el punto de vista financiero sino también como una necesidad de supervivencia.

En este proceso de transformación, en un principio, se produce el encuentro de fuerzas que se oponen por lo que se necesita llevar a cabo ciertas tareas para minimizar su impacto y reestablecer en la medida de lo posible el equilibrio del sistema.

Cabe ahora hacernos una pregunta:

¿Qué ocurre cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las nuevas decisiones?

Aparece lo que se llama ***"Resistencia al Cambio, que se la puede definir como las fuerzas restrictivas que obstaculizan el cambio"***.

Implica dejar patrones de comportamientos conocidos a tal punto de que se convirtieron en hábitos para adoptar una nueva postura y es justamente esto lo que provoca ansiedad y tensión.

Es natural y propio de todo organismo la resistencia al cambio y por sobre todo cuando existe una gran incertidumbre.

En nuestros días, como ya se dijo en capítulos anteriores, nos enfrentamos con distintos fenómenos que impulsan a los administradores a probar distintas formas de trabajar que quizás sobre la marcha se le haga correcciones o bien se

la cambie en su totalidad a fin de encontrar una forma armoniosa o acorde a los objetivos que se planteen lograr.

Habrán entonces personas que tomarán estas medidas como algo negativo y que atente contra la estabilidad aumentando más la ansiedad como también se le podrá ver el lado positivo y como una señal de querer hacer bien las cosas.

Pero lo cierto de todo es que cada persona puede interpretar las cosas de diferentes maneras y su vivencia con respecto a ello puede variar enormemente.

Esta fuerza arrastra con ella un conflicto implícito que tiene que ver con los intereses que se ponen en juego, con la falsa percepción de que alguien superior maneja su voluntad sin tener en cuenta como se amoldaron al sistema de trabajo anterior, la posible pérdida de prestigio en caso de fracasar y el desgaste emocional que implica para aquellos que les cuesta enfrentar situaciones nuevas agravándose así el cuadro.

Es una fuerza psicosocial(nos muestra cómo se va configurando la conducta en función de lo que va ocurriendo) que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema le concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

Las organizaciones están formadas por varios individuos por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad para cambiar sea más lenta y más difícil que la de un solo individuo.

Cuando el cambio llega voluntariamente es más fácil de asimilar ya que generalmente habrá una actitud positiva hacia el, se sabe lo que este involucra y en que punto la situación va a ser diferente.

En el caso contrario, cuando es impuesto la reacción es negativa y es más difícil de asimilar ya que existe la incertidumbre de cómo este afectará a la rutina diaria o al futuro.

Existen distintas fuentes que originan este fenómeno:

La Cultura Organizacional: la que se define como la identidad de la organización. Hace referencia a los valores, creencias y costumbres de las mismas lo que constituye la percepción en común que tienen las personas de la empresa.

Es una de las principales fuentes de resistencia, pues guía la conducta de los empleados los cuales permanecen en la organización porque las mismas les permiten alcanzar metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura.

A ello se le suma el hecho de que muchos empleados no solo la consideran su segundo hogar sino también se identifican a veces con la empresa y toman las pérdidas y ganancias como una cuestión personal, en consecuencia quizás se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas.

Interés Propio: aunque las personas se identifiquen con la organización también se interesan por si mismas, pues a cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad en el empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio.

En el momento de las nuevas decisiones enfrentan un período de ajustes que se torna incómodo hasta que logren su adaptación a las nuevas condiciones.

Es aquí donde entran en conflicto los distintos grupos de interés que actúan en representación de los distintos bandos de las empresas.

Percepción de las Metas y Estrategias de la Organización: las metas y estrategias son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de la empresa, de hecho la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados.

Pero en ocasiones se debe plantear metas nuevas para un mejor desempeño lo cual escapa al entendimiento de los empleados debido a que la información manejada por ellos es insuficiente, poco actualizada o bien recortada a diferencia de los gerentes que manejan otra cantidad y calidad de datos.

Diseño de la organización: las organizaciones para ser estables y llegar a tener continuidad deben tener una estructura de trabajo adaptable y flexible para poder ser eficaz.

Las actividades individuales, de grupos o equipos que son rígidas tienden a tener una mayor resistencia y son una gran amenaza para esa continuidad y estabilidad.

Limitaciones de Recursos: Algunas organizaciones necesitan realizar modificaciones o ajustes que implican invertir en capital, gente capacitada y tiempo y a veces no se cuentan con estos recursos para llevarlos a cabo.

En el peor de los casos suele ocurrir que dichas modificaciones no se realizan pues la empresa ya cuenta con activos fijos los cuales no son posibles de modificar.

Convenios Ínter organizacionales: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas lo que suele limitar su comportamiento y así también las distintas alternativas de cambio.

En general el factor que provocará mayor resistencia es la cultura ya que es como querer cambiar cosas del carácter de una persona.

Y esto tiene mayor repercusión cuando por ejemplo se debe hacer una fusión o una adquisición ya que aparte de ser una estrategia conveniente, la otra cara de la moneda es la unión de las culturas.

Esto va a requerir tomar aquellos elementos de las distintas culturas que mejor se amolden a lo que se quiere lograr o mejor dicho a la nueva institución que se formará a partir de esto.

Luego comenzará el proceso de adaptación para los empleados.

Formas de Manifestación de la Resistencia:

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

- Estado de confusión que afecta la visualización de lo nuevo y de sus posibles ventajas.
- Crítica inmediata y negación ante cualquier propuesta que se realiza.
- Existe negación a ver o aceptar que las cosas son diferentes.
- Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Acciones para inhibir o matar al cambio, sabotaje, falta de compromiso.
- Desviación o distracción se evade lo nuevo pensando que tal vez de esta forma será olvidado.
- No existe una opinión formada por falta de información sobre el tema.

Todas estas formas de manifestación nacen por la desesperanza y la falta de concienciación al no aceptarse que las cosas ya no serán como antes, solo se revertirán en el momento en que sea asimilada y se cree un nuevo estado mental que permita ver la nueva situación o decisión de cambio como beneficiosa y de provecho para todos.

Los niveles de resistencia pueden variar podemos citar tres categorías:

Superficial: esta puede ser sobrellevada con reacciones normales ya que no está instaurada profundamente en los individuos.

Moderada: es la forma más común y está basada en asuntos emocionales, miedo a la pérdida de lo obtenido en años anteriores, entre otros. A esta se la puede confundir con la superficial.

Fuerte: es la más difícil de tratar puede llevar a batallas gerenciales o incluso a abortar el cambio.

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo.

Una vez que comprenden la realidad se resisten a cambiarla, también tiene mucha influencia su personalidad, más aún si la misma tiende a ser rígida y dogmática.

A menos que las cosas cambien en forma drástica las personas responden a los estímulos en forma habitual por lo que no le es tan complicado modificar sus hábitos pero suele ocurrir que muchas veces su poder e influencia se ven amenazados por sobre todo si ya establecieron una posición de poder.

El mayor desafío para un directivo consiste en manejar distintos tipos de barreras y principalmente las emocionales.

Las personas deben percibir y sentir que su trabajo tiene importancia estratégica no solo por ser una necesidad de logro sino principalmente porque esto le proporcionará seguridad en el sentido de que al tener esta concepción de su trabajo va tender a aceptar los cambios que vayan a plantearse.

CONSEJOS PARA LIMITAR LA RESISTENCIA

La resistencia puede adoptar una forma pasiva o activa, se debe estar atento a los distintos indicios para tratar de interpretarlos y sobrellevarlos. Los mismos previamente fueron establecidos en el plan, esto permitirá establecer la fase que alcanzado la persona en su reacción frente al cambio y si sus inquietudes principales son objeciones racionales, temores personales o una desconfianza emocional generalizada frente a la situación en cuestión.

Resistencia Activa

Si la oposición se manifiesta abiertamente, se trata de una resistencia activa. Las oposiciones al proyecto surgirá en las discusiones y las críticas, que pueden ser exageradas; pero las objeciones más profundas suelen ser más sutiles; por otro lado la resistencia personal y emocional suelen combinarse y son reforzadas con actitudes agresivas.

Se puede hacer una investigación cuidadosa de estas actitudes mediante reuniones. Lo más acertado como un medio de solución o manejo de las mismas sería evitar las reacciones apresuradas frente a las agresiones y decidir cuál es la

mejor respuesta y ponerla en práctica con calma y firmeza.

Resistencia Pasiva

La misma se da cuando no se encuentran a las personas cada vez que se las necesita, cuando se niegan a participar en las reuniones o bien asistir a ellas, se niegan a brindar información, obstruyen o retrasan los mensajes. Es decir que aparentemente impiden el cambio mientras se les da apoyo.

Los que no muestran estar de acuerdo o no apoyan la situación son adversarios que pueden ser apelados y suele ocurrir en el peor de los casos que quienes se resisten nunca se convencerán de las ventajas o la conveniencia del cambio.

O bien son puntos bajos en el ciclo de reacciones que finalmente acabarán en aceptación.

Los objetores pueden tener un motivo objetivo para inquietarse; la resistencia no necesariamente es insensata.

Se debe tratar de identificar a los cabecillas y tratar de convencerlos o neutralizarlos. Si se los tranquiliza con vaguedades, esto no contrarresta los temores.

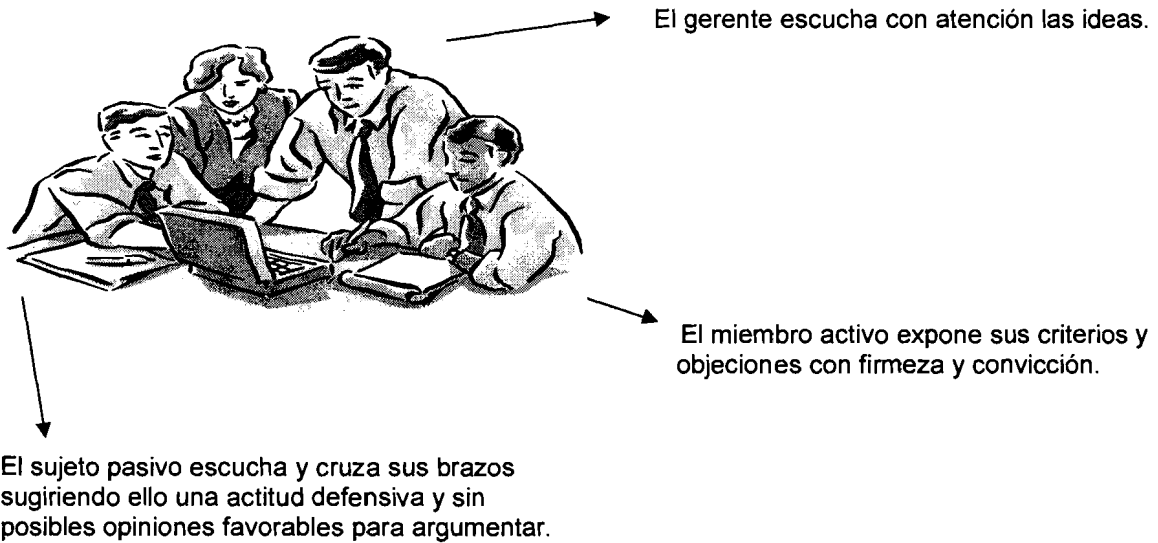
Las personas se adaptan mejor cuando pueden desahogarse que cuando tienen que ocultar sus emociones.

Es mejor enfrentar las nuevas situaciones con comprensión evitando que se vuelva demasiado emotiva.

Los distintos indicios deben ser tomados en serio y se debe buscar una solución eficaz.

ENFRENTARSE A LA RESISTENCIA

Es posible conocer a las personas a través de su lenguaje corporal. Un objeto activo puede levantar la voz y gesticular con las manos, mientras que uno pasivo puede sentarse extendiendo los miembros en actitud de total abandono y cruzando los brazos por ejemplo.



Las reuniones privadas con cabecillas y opositores permiten llegar a un acuerdo. En las mismas se debe realizar una combinación efectiva tanto de la persuasión y la negociación para convencerlos de los beneficios del plan.

También sería adecuado no solo abrir el paso utilizando objeciones racionales sino reunir datos de manera que se este ofreciendo una propuesta que destaque su potencial positivo y los riesgos negativos si no se la lleva a cabo.

Si alguien sigue sin estar convencido, los primeros beneficios a medida que el plan se ponga en práctica van hacer aumentar el entusiasmo y convencer a las personas de la idoneidad del nuevo sistema.

Hay que alentar a las personas a que expresen sus inquietudes con sinceridad. Si se interroga a las personas en grupo se puede descubrir que algunas dejan que los demás sean los que hablan.

Si el grupo es reducido, se debe hablar con todos por turno. En el caso de grupos mayores, sería acertado hablar con individuos seleccionados para que den su opinión.

Al abordar los temores acerca del futuro de los individuos, hay que ser lo más sincero posible pero teniendo tacto.

Hay que hablar con franqueza acerca del significado preciso del cambio, explicar porqué se está convencido de que serán capaces de enfrentarse a él, y como las ventajas personales serán mayores que las desventajas.

La resistencia emocional vaga y generalizada es la más difícil de superar, ya que uno no comparte las emociones ajenas.

Lo negativo se debe contrarrestar con un optimismo constante y comprometiéndolo a las personas en medidas positivas que provocarán soluciones rápidas. Esto ayudará a disminuir sus temores y ansiedades.

En todo momento no se debe dejar de tener en cuenta que se está trabajando en un clima psicológico organizacional en conflicto debido a la insatisfacción laboral que se experimenta, la cual será promotora de crisis pues los empleados pierden confianza.

Será evidente los conflictos entre grupos de poder los cuales defenderán sus intereses pues se quiebra el equilibrio que permitían que ambos estén conformes.

MANEJO DE LAS REACCIONES NEGATIVAS

Enfoques Negativos

Racionales: pueden producirse malentendidos con respecto a los detalles del plan y hasta existir la convicción de que el cambio es innecesario. La no credibilidad respecto de la eficacia del cambio planeado podría provocar prever consecuencias negativas.

Qué Hacer Al Respecto:

- Explicar el plan con claridad.
- Proyectar lo que ocurriría si no se introduce el programa de cambio.
- Comprometer a todos en equipos para mejorar la productividad y para demostrar la eficacia del cambio gestionado.
- Establecer un programa para reorganizar el sistemas y medir los avances.

Personales: temor a perder el puesto, ansiedad frente al futuro, resentimiento frente a la crítica insinuada, temor a interferencias superiores.

Qué Hacer Al Respecto:

- Destacar que habrá mejores perspectivas para todos.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

- Presentar planes de mejora que resulten de estímulo.
- Aceptar la responsabilidad administrativa por fracasos pasados.
- Presentar un marco hipotético y mostrar los beneficios principales previstos.

Emocionales: resistencia activa y/o pasiva frente al cambio en general, falta de compromiso, apatía frente a las iniciativas, choque, desconfianza respecto de los motivos subyacentes al cambio.

Qué Hacer Al Respecto:

- Demostrar porqué el sistema antiguo ya no funciona.
- Convocar a una serie de reuniones para comunicar los detalles de la agenda de cambio.
- Demostrar que la nueva política no es solo la idea de moda.
- Explicar los motivos del cambio y prometer un compromiso.
- Ser completamente sincero y responder a todas las preguntas.

Todas estas sugerencias junto a una buena negociación podrían tener consecuencias positivas.

Por lo general el acuerdo que surge de la discusión tanto del lado del sistema ejecutivo y el sistema representativo (cuando es uno solo quien representa a los grupos de trabajo), llevado a cabo en sucesivas reuniones en donde se plantean las distintas inquietudes y existen etapas de mayor crisis y tensión, son más duraderos y llevan a mejores desarrollos.

Se podría decir que mantiene al conflicto dentro de límites constructivos. En general, lo que más provoca tensión es la idea fija o la tendencia a pensar que todo cambio a llevarse a cabo pone en riesgo la fuente laboral desencadenándose de allí todos los motivos de resistencia mencionados.

Existen distintos enfoques para manejar la resistencia:

Educación y Comunicación:

Explica la necesidad y la lógica de los cambios a las personas, grupos y a toda la organización.

Se utiliza este enfoque generalmente cuando se carece de información o bien cuando la misma no es exacta y ayuda a persuadir a las personas para que se puedan comprometer en la puesta en práctica de lo nuevo.

Su desventaja radica en que se puede consumir mucho tiempo si se involucra a mucha gente.

Participación e Involucramiento:

Pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio. Se utiliza este enfoque cuando quienes quieren diseñar el cambio no cuentan con

mucha información y los demás tienen considerable peso como para oponerse.

Las persona que participan se comprometen y toda la información queda plasmada en un plan.

Lo que podría jugar en contra sería que se desperdicie tiempo en caso de que se halla ideado un cambio inapropiado.

Facilitación y Apoyo:

Ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio quienes se oponen por problemas de adaptación.

Estos programas suelen ser costosos y consumen mucho tiempo.

Negociación y Concertación:

Se busca negociar con los opositores e incluso tratar de lograr su entendimiento pues con todo cambio los grupos o personas que muestran gran oposición son quienes saldrán perdiendo.

Lo que se quiere evitar es una mayor resistencia.

Manipulación:

Se da a las personas claves un papel deseable en el diseño y la aplicación del proceso de cambio.

Otras tácticas no sirven o son demasiado caras. Puede ser una solución rápida y barata para los problemas de oposición pero ocasiona problemas si la gente siente que es manipulada.

Coerción Explícita e Implícita:

Este enfoque tiene que ver con amenazar con la pérdida del empleo o el traslado, la ausencia de ascensos, etc.

Es puesta en práctica por los iniciadores del cambio, quienes cuentan con el poder para ello. Permite superar cualquier tipo de resistencia pero puede ocasionar problemas si las personas se disgustan con los iniciadores.

Hasta aquí desarrollamos ideas, sugerencias y una gama de posibilidades para manejar una situación de cambio que, como ya se dijo, irá a provocar una crisis ya que la organización se ve golpeada por una situación externa que afecta, a lo interno y donde la solución de unos estará dada por el debilitamiento de los otros en una primera instancia.

Se debe resaltar de todo esto que todos estos conflictos podrían provocar la paralización de las actividades, en donde se entraría agravar el cuadro.

Pero cada caso va a requerir tratamientos diferentes pues como ya se sabe cada empresa es un mundo.

A partir de esto cabe preguntarse si existe una serie de pasos o una estructura establecida que se deben seguir al pie de la letra para manejar toda esta situación.

Este interrogante tendrá respuesta en el último capítulo que se desarrollará a continuación.



GUIA PRACTICA

CAPITULO IV

Hasta aquí se desarrollaron conceptos básicos relacionados con el tema en cuestión complementándolo con algunas sugerencias.

En este capítulo se abordará con un poco más de detalle cómo manejar una atmósfera de cambio y para ello se tratará de responder al siguiente interrogante:

¿EXISTE ALGUNA ESTRUCTURA O PASOS A SEGUIR PARA FACILITAR LOS PROCESOS DE CAMBIO TANTO DESDE LA ORGANIZACIÓN COMO DESDE LO PERSONAL?

En primera instancia se podría decir que si, pues retomar la estabilidad cuando se la pierde implica el desarrollo de un proceso que debe ser manejado con tacto por un administrador.

Y es aquí donde se debe aclarar que si bien existen pasos o caminos a ser tenidos en cuenta, no se los sigue al pie de la letra pues cada organización y situación es diferente, lo que puede ser válido en algunas circunstancias pueden no funcionar en otras.

Las distintas bibliografías plantean algunas estructuras o series de pasos pero nada es definitivo.

Los cambios que necesite una empresa pueden ser pequeños como por ejemplo, cambiar un horario para aprovechar el tiempo y avanzar en el trabajo como puede ocurrir que se necesite hacer un cambio mas significativo como por ejemplo cambiar la graduación de gas de las gaseosas que implicara reestructurar algunas actividades de producción para adecuar a esta nueva decisión.

Se puede comparar esto con una visita al médico de un paciente que padece de una cierta afección y que luego de una serie de controles se le aconseja seguir ciertos cuidados que debe considerar para su pronta recuperación. Puede dar resultados buenos en este paciente y quizás para otro que padece la misma afección puede llegar a ser contraproducente.

Lo cierto es que se deben manejar con tacto las distintas piezas o áreas claves para aplicar lo nuevo.

A continuación se cita una serie de principios a ser tenidos en cuenta en todo cambio para luego enunciar una serie de pasos que servirán como guía.

Principios que se deben tener en cuenta en una situación de cambio:

- Adoptar un sentido de **LIDERAZGO** desde la cúspide.
- Comportamientos consecuentes (es decir hacer lo que se dice).
- Planificación de proyectos.
- Recursos Adecuados.
- Tener un claro sentido de las prioridades.

—————> Equipos de proyectos con personal de todos los niveles.

—————> Supervisión de los resultados.

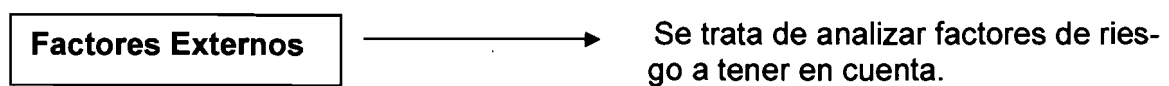
Por lo anteriormente visto será primordial la presencia de un marcado estilo de liderazgo que permita manejar a las personas para poder bajar los niveles de ansiedad que provocará la nueva decisión, la que deberá ser presentada con claridad, proporcionando la mayor información que esté al alcance para evacuar dudas.

También cumplirá un papel importante la participación de los empleados en la elección de las prioridades y en los planes. No obstante se debe llevar una supervisión de los avances logrados así como correcciones sobre la marcha.

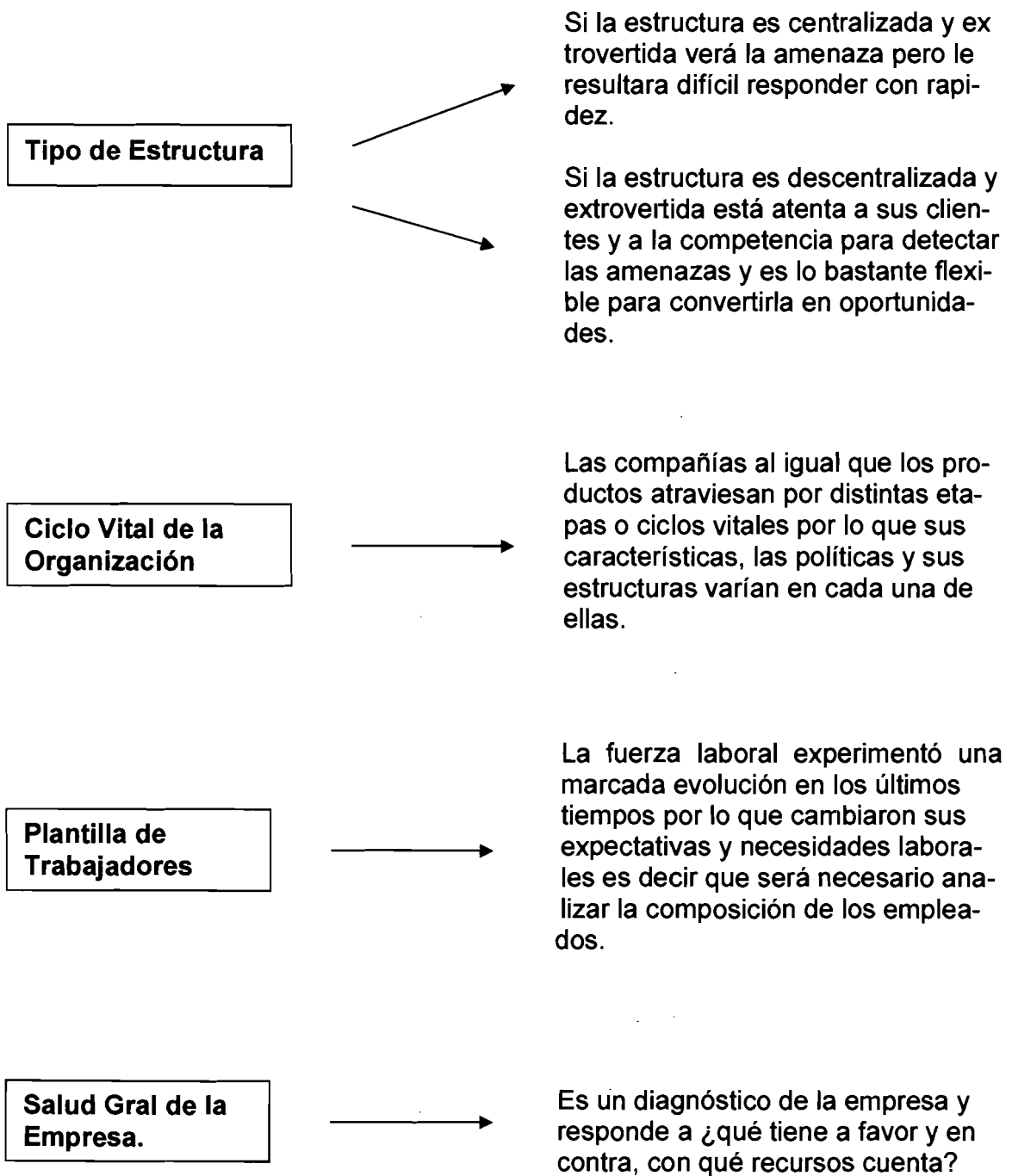
A continuación se desarrollan distintas prácticas o puntos que pueden tenerse en cuenta en el momento de hacer un cambio.

A)_ Evaluar la disposición al cambio de la organización.

Antes de decidir cuál es la mejor forma o camino a seguir para enfrentar los retos es importante hacer un diagnóstico que nos permita ver donde está la organización para luego ver si está en condiciones de llegar hacia donde se propone llegar, por lo que será importante analizar los siguientes factores:



"Las Empresas y el Nuevo Cambio"



Estas cuestiones nos dan una idea de los atributos o los factores adicionales que hay alrededor de la organización para apoyar cualquier cambio así como también nos permiten hacer un diagnóstico para ver cuál es el mejor camino a seguir, qué elementos nos juegan a favor y qué en contra.

Un buen líder gerencial deberá rediseñar la empresa, orientar su rumbo, equiparla para afrontar las distintas tormentas y trabajar sobre las distintas dimensiones que citamos en el primer capítulo cuando nos referíamos a la relación e influencia del ambiente en toda empresa.

No obstante, cabe aclarar que los principios mencionados con anterioridad siempre deben ser tenidos en cuenta al momento de aplicar algo nuevo.

2)_ Articular una clara visión al Cambio.

Las empresas al igual que las personas tienen ambiciones o una visión de que es lo desea ser en un futuro. A veces las mismas están poco claras o bien pueden no tener definida ninguna meta, solo las esenciales.

Formar y aclarar los objetivos, ya sea como empresa o individuo, pueden dar resultados importantes los cuales pueden ser decisivos. La mayoría de las empresas han prosperado limitándose a clarificar los mismos, los cuales deben ser realistas y ambiciosos.

Estas ambiciones, expresadas en palabras, se conocen como conceptos, estos últimos se desglosan en misiones, por ejemplo un concepto puede ir desde liderar el mercado de servicios financieros personalizados y la misión para ello podría ser alcanzar una cuota de seguros de vida.

Por otra parte no se debe descuidar los valores en que una organización basa sus decisiones los cuales deben coincidir o ser coherentes con esta misión.

Las empresa en el momento de hacer un cambio deben articularlo de manera que coincida con su visión a largo plazo.

3)_ Construir una arquitectura del cambio apropiada.

Debe ponerse en práctica una estructura básica de trabajo que permita la integración entre las estrategias, los procesos y las personas. Aquí aparecen los facilitadores del cambio que van ayudar a las personas y a los equipos de trabajo para llegar a la situación de cambio deseada, analizando su marco de referencia, desarrollando sus capacidades de acuerdo a las nueva situación y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas.

4)_ Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples.

Este plan de comunicación debe utilizar distintas metodologías para llegar a las distintas audiencias, así como también permitir identificar los distintos valores y vehículos que permitirán llegar mejor a esa audiencia y obtener un feedback adecuado.

Si los mensajes que se transmiten no son acordes con los valores y no llega a todos por igual se producen los sectores ciegos.

Corriéndose el riesgo de que el mismo no haya sido recibido oportunamente provocando en el peor de los casos la falta de referencia para actuar por parte de los líderes.

También es importante tener en cuenta que el peor error es dejar que las cosas se sepan por extraños pues genera mayor ansiedad y desconfianza.

Para presentar un proyecto será acertado combinar el material escrito con explicaciones verbales así como también con reuniones de equipo para que el personal pueda plantear soluciones o sugerencias, es conveniente usar la comunicación personal antes que las notificaciones por escrito.

5) _ Crear capacidad de liderazgo y apoyo.

En este caso no solo será válido adoptar el estilo de liderazgo adecuado, sino que también habrá que complementar con una sólida capacidad para negociar y persuadir a las personas para modificar su punto de vista y sacar lo mejor de ellas para beneficiar el nuevo proyecto.

6) _ Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.

Como se dijo al principio el nuevo cambio puede encontrarse en conflicto con la cultura propia de la organización, motivo por el cual se debe buscar puntos que faciliten el sostén de la nueva decisión.

La cultura se forma a partir de la conducta de sus miembros y esta a su vez influye en la misma. El objetivo ha de ser desarrollar la cultura de la empresa por diversos medios, de modo que sea una buena base para aceptar los cambios.

Los siguientes puntos podrían ser tenidos en cuenta para influir en la conducta para lograr de esta manera que la misma se amolde al cambio:

- Fijar metas personales para que las personas puedan centrarse en el rendimiento; esto sirve para reforzar su impulso.
- Alabar a las personas en público y en privado y nunca ignore los errores para poder reforzar el compromiso.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

- Realizar celebraciones, salidas, premios y visitas a clientes y todo aquello que haga del trabajo algo divertido. Esto ayudará en la satisfacción laboral.
- Asignar papeles de liderazgo o de mediación, permanentes o temporales, para alentar a las personas a tener perspectivas más amplias y desarrollar sus aptitudes.
- Se debe pagar los logros con generosidad. Las recompensas ayudan en el cambio de conducta radicalmente por premios salariales más significativos.
- Modificar el ambiente físico ya sea rediseñando la oficina o trasladándola lejos de la central para permitir aceptar y estimular el interés por lo nuevo y brindar una mayor sensación de autonomía.
- Cambiar la manera de dirigir las reuniones u otorgar autoridad para reforzar nuevos modos de relacionarse con otros miembros del equipo.

7) _ Generar capacidades de cambio individuales y por equipos de trabajo.

Para generar y aprovechar las capacidades tanto individuales como grupales se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Cuáles son las personas claves a comprometer.
- Cómo reaccionarán.

—————→ Quiénes tendrán más entusiasmo.

—————→ Qué aptitudes necesitarán.

Planificar cambios es una oportunidad para unir a toda la empresa, que a su vez puede provocar nuevas formas de pensar.

Introducir una cultura de equipos puede ser un impulso importante para emprender cosas nuevas.

Los equipos de trabajo deben ser organizados para ayudar a planificar los cambios y se les debe fijar objetivos que estén vinculados con las metas globales de la empresa de manera que puedan observar como su trabajo está relacionado con el esquema general.

Esos objetivos además deben ser ambiciosos, específicos, mensurables y se debe maximizar el potencial ofreciendo la mayor autonomía posible.

8) _ Articular los sistemas de performance managment.

Este último ítem hace referencia a cómo debe trabajar complementándose tanto el área de personal con la gerencia, ya sea a través de consultas, instándolos a tomar iniciativa, ampliando sus responsabilidades, revisando los programas de cambio y replanteando puntos del mismo cada año al igual que los presupuestos y los recursos a asignar, celebrar cada éxito y repartir las alabanzas como incentivo al personal etc.

Todo esto va a contribuir no sólo a mejorar la relación entre ambas partes sino también a la satisfacción personal.

"Las Empresas y el Nuevo Cambio"

A continuación se plantea una serie de interrogantes que puede realizar un administrador para evaluar sus propias aptitudes para proponer y enfrentar un cambio.

NUNCA **A VECES**
CON FRECUENCIA **SIEMPRE**

- I) _ Intento prever y dirigir cambios en mi empresa.
- II) _ Aprovecho a fondo los últimos avances de la informática.
- III) _ Me tomo muy en serio cualquier cambio tecnológico y del mercado.
- VI) _ Busco oportunidades para hacer cambios radicales y continuos.
- V) _ Me gusta ser diferente y concebir maneras productivas para marcar diferencias.
- VI) _ Tengo una actitud abierta frente a nuevas ideas y posibilidades.
- VII) _ Vinculo los cambios con cualquier necesidad conocida de los clientes.
- VIII) _ Mi filosofía del cambio es concisa y sencilla.
- IX) _ Comprometo a mis clientes y proveedores en mis planes de cambio.
- X) _ Presento un argumento empresarial completo para los cambios y los proyectos.

- XI) _ Desgloso los proyectos de cambio en elementos manejables.
- XII) _ Consulto ampliamente durante el proceso de decidir estrategias y medidas.
- XIII) _ Obtengo el acuerdo de las personas respecto de las medidas que se les exigen.
- XIV) _ Recorro a soluciones rápidas para obtener resultados al principio del programa.
- XV) _ Planifico los beneficios del cambio a largo plazo.
- XVI) _ Evito generar esperanzas excesivamente optimistas o pesimistas.
- XVII) _ Aprovecho las oportunidades para premiar y alentar los cambios de éxito.
- XVIII) _ Me aseguro de que todos sepan la respuesta a **¿Qué ventajas me ofrece?**.
- XIX) _ Dispongo de planes eficaces y adaptables para prever las contingencias y medir los avances del cambio propuesto.
- XX) _ Preveo las reacciones negativas y planifico como manejarlas.
- XXI) _ Comparto la información pertinente con mis colegas y el personal cuanto antes.
- XXII) _ Colaboro con personas que comparten mis ideas y son entusiastas de los cambios.
- XXIII) _ Mi propia conducta es flexible y adaptable al cambio.

XXIV) _ Aliento a las personas a manifestarse con sinceridad y expresar sus inquietudes.

XXV) _ Me enfrento a las resistencias de forma inmediata, justa y con firmeza.

XXVI) _ Reviso los supuestos subyacentes a un plan de cambio.

XXVII) _ Me aseguro de que una formación a fondo mantiene a las personas actualizadas.

XXVIII) _ Inicio el nuevo proyecto de cambio cuando otros están por acabar.

XXIX) _ Utilizo la auto evaluación para examinarme a mi mismo y a la empresa.

Una vez sumado el puntaje se realiza la evaluación correspondiente para leer cómo es el desempeño.

ANÁLISIS :

29-58: Se resiste al cambio porque no está seguro de sus beneficios potenciales. Supere sus temores y aprenda a planificar para cambiar.

59-87: Comprende la necesidad de cambiar ahora y la de desarrollar sus aptitudes para lograrlo el éxito.

88-116: Usted es un buen agente del cambio. Pero recuerde que cambiar es un proceso interminable; siga previendo planes futuros.

Finalmente lo cierto es que no solo es importante ver como están nuestras áreas internas y su organización sino también se requiere la predisposición, las ganas y la apertura tanto del gerente como de los recursos humanos que acompañarán en el cambio.

CONCLUSIÓN

En una situación de crisis será necesario realizar una evaluación del contexto para advertir los efectos sobre la empresa y manejar los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores.

La clave de supervivencia de la empresa estará centrada en la previsión y la adaptabilidad ante los cambios que van emergiendo a medida que el entorno va cambiando; si los cambios a nivel de organizaciones son cada vez más complejos, esto obligará a buscar nuevas alternativas de trabajo y a ser más flexibles.

Cuando nos referimos a la flexibilidad empresarial no hay que pensar en recortes bruscos de personal que es lo que generalmente se hace y es la principal causa de resistencia de los trabajadores, tampoco significa regirse por opciones propuestas por el FMI u otros organismos neoliberales. La flexibilidad debe ser entendida como: la capacidad de adaptación de cualquier organización para afrontar los cambios lo cual permitirá mejorar y mantener su posición competitiva tomando como requisito fundamental la satisfacción de sus trabajadores y la responsabilidad para con la sociedad.

En algunos casos las organizaciones necesitan realizar cambios profundos que abarcarán su cultura, capacidades, estrategias, diseño interno y percepción del mercado o bien puede ocurrir que necesiten cambios leves como nuevas directivas para un mejor funcionamiento de un área.

El proceso de cambio es un desafío constante y debido a ello los modelos de gestión se transforman continuamente y tienen que adaptarse cada día a la realidad de cada empresa y entorno.

Los empresarios deben ir dejando atrás las viejas prácticas pues el nuevo

paradigma es **"El que no se adapte a lo nuevo morirá en el camino"**.

Se debe tener claro que el actor principal del cambio es el trabajador, es la fuerza motriz del proceso transformador, porque es quien tiene a su cargo guiar al sistema para implementar lo nuevo. Es por ello que la premisa básica en toda empresa debe ser el desarrollo de las habilidades en sus RR.HH como principal ventaja competitiva del nuevo milenio.

La siguiente frase de **ARTHUR ANDERSEN**(Práctica de Gerencia del Siglo XXI.1998) sintetiza el pensamiento expresado a lo largo de este trabajo:

"La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio".

INDICE

Introducción	Pág.1
Capítulo I "El Entorno. Su Evolución e Influencia"	Pág. 3
Capítulo II " Nociones Básicas del Cambio"	Pág.16
Capítulo III " La Resistencia al Cambio"	Pág.42
Capitulo IV "Guía Práctica"	Pág.59

Bibliografía:

- "Psicología Aplicada al Trabajo". Paul M Muchinsky.
- "El Arte de Gestionar los Cambios". Biblioteca Esencial del Ejecutivo. Robert Héller- Editorial Grijalbo.
- "Orientar para un Mundo en Transformación". Marina Muller- Editorial Bonum.
- "Psicología Social de las Organizaciones". Leonardo Schavarstein- Editorial Paidós.
- "Crisis y Conflictos en Contextos Turbulentos". Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Aldo Schlemenson- Editorial Paidós.
- "Ganar con el Cambio". Biblioteca del Desarrollo Directivo. George Blair, Sandy Meadows- Ediciones Folio.
- "Imagen Corporativa en el Siglo XXI". Joan Costas- Ediciones La Crujía.
- "Remontar las Crisis". El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto. Aldo Schlemeson- Editorial Granica.
- Artículos de Internet, Revistas de Diario El Clarín(Pymes, Lideres del Nuevo Milenio).