

PHASE II

INDUSTRIAL DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND LEARNING

Student Name: Leonardo Jaramillo S.
No. ID: UM4096SEE9291
Date: 22.04.2007

INTRODUCCIÓN / JUSTIFICACIÓN

Esta materia (assignment) trata acerca de la dinámica de cambio y aprendizaje de las Organizaciones; además, describe los desafíos contemporáneos que han enfrentado la disciplina y con ello los procesos de cambio en la Dirección de las Organizaciones. También ayuda a interpretar porqué muchos programas de cambio implementados en las Organizaciones han fallado y lo que los miembros de la Organización pueden hacer para evitar ello. En esta materia (assignment) se exponen las diferentes visiones que pueden derivarse de las teorías del comportamiento y el desarrollo del cambio planeado en las Organizaciones. Para esto, se elaboran nuevos acercamientos a los procesos de cambio en las Organizaciones.

El cambio es un proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado (anterior). Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

La dinámica de cambio - aprendizaje es hoy por hoy una fuente de renovación de los procesos Industriales y en general de los procesos de las Organizaciones. Las descripciones de prácticas de cambio ilustran de mejor manera las teorías en uso en la actualidad. La materia (assignment) concluirá con temas actuales que son pertinentes a la Dirección de cambio y aprendizaje, y describirá varias metodologías para desarrollar el conocimiento práctico y científico.

Más del 70 por ciento de los programas de cambio en las Organizaciones todavía no tienen logros o resultados a nivel nacional y menos a nivel internacional, considerando que vivimos en un mundo globalizado. No se logran las metas, no se llevan a cabo las políticas adecuadas, los clientes no experimentan la mejora en la calidad de productos y servicios, y los empleados, personal de supervisión, y la media dirección están desconcertados por todos los esfuerzos de cambio sin ver resultados alentadores. En EE.UU. se ve que los esfuerzos por rediseñar los procesos comerciales resultan ser en vano sumado a la falta de nuevas estrategias y políticas de cambio y aprendizaje en las Organizaciones.

Un estudio realizado por Pettigrew (1987, 1988) en el Reino Unido mostró que muchos de los programas de cambio, como son la dirección de calidad total (total quality management), el proceso de reingeniería (BPR business process redesign) y el empoderamiento (empowerment), son infructuosos. Un estudio de procesos de cambio en los Países Bajos mostró que más del 70 por ciento de los programas de cambio generaban resultados pobres.

Los programas de cambio de largo alcance, como la renovación estratégica, la privatización, los outsourcing, las fusiones, proceso de reingeniería, dirección de calidad total, y apoderamiento o empowerment afectan los modelos de colaboración al trabajo y las relaciones entre actores y entorno (ambiente) de las Organizaciones. Las personas deben aprender a tratar con estos cambios en su trabajo diario. En estos procesos de cambio, social y de comportamiento; científicos, psicólogos, sociólogos han tratado de guiar estos cambios. Esto demuestra que no son cambios "naturales", tratar de cambiar el comportamiento de los Trabajadores ha demostrado que no es el mejor camino para dirigir con éxito las Organizaciones.

La estructura de esta materia (assignment) es como sigue: Al inicio se argumenta con muchas explicaciones el porque los programas de cambio en las Organizaciones han fallado al concentrarse en aspectos psicológicos y de identidad; poniendo poca atención en si al proceso de cambio.

Luego, se fundamentan las razones de porque los programas de cambio de las Organizaciones están basados en el comportamiento o conducta de los individuos o actores claves de dichas Organizaciones. Se discute acerca de las visiones de cambio planificado, desarrollo de las Organizaciones, y del desarrollo de las estrategias de cambio.

Finalmente, la atención se vuelca a temas actuales que son pertinentes a la Dirección o Gerencia de cambio y aprendizaje, y a las metodologías para desarrollar experiencia y conocimiento en estos tópicos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PORQUÉ LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES SON DIFÍCILES?.....	4
1.1. Políticas y Administración Estratégica.....	4
1.2. Las Estructuras Organizacionales y la División de Tareas	5
1.3. Poder, Política y Disciplina	5
1.4. Culturas Organizacionales.....	6
1.5. Incertidumbre y Resistencia al Cambio	6
1.6. Procesos del Cambio Organizacional.....	6
2. EL PROCESO DE CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN	7
2.1. Cambio Planificado o Planeado.....	7
2.2. Desarrollo Organizacional.....	8
2.3. Cambio Planificado, Desarrollo Organizacional y Aprendizaje Interactivo.....	10
2.4. Jugando con la Dinámica y la Incertidumbre.....	11
2.5. Dinámicas Organizacionales	12
2.6. Generando Sensación al Cambio	12
2.7. Aprendizaje Interactivo	13
2.8. Investigación de Acción Reflexiva	15
3. EL ROL DE LOS RR.HH EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	16
3.1. El origen de los cambios.....	16
3.2. Implicancias de los cambios en los recursos humanos.....	16
3.3. Algunas reflexiones sobre la realidad.....	17
3.4. Los diferentes escenarios de evolución de los modelos de organización.....	18
3.5. ¿Hacia qué modelo evolucionamos?.....	19
3.6. Proceso de Cambio en las Organizaciones.....	20
3.7. Que es el proceso de cambio?	20
3.8. Las Etapas del Proceso de Cambio.	21
3.9. Cambio Organizacional.....	21
3.10. Desarrollando el Proceso de Cambio.....	22
3.11. El Punto de Partida para el Cambio	22
3.12. Cultura y Cambio Organizacional.....	23
3.13. Naturaleza del Cambio en La Cultura Organizacional	23
3.14. Implicaciones del Cambio de la Cultura	24
3.15. Tres Ideas Básicas Acerca de la Gerencia del Cambio.....	24
4. PROCESO DEL CAMBIO PLANEADO	25
4.1. Procesos que ocurren en cada fases para lograr el cambio	25
4.2. Reacción de la Organización ante la Incorporación del Cambio.....	25
4.3. Cambio Organizacional para una Mayor Competitividad	26
4.4. Globalización Dentro de los Procesos de Cambio	27
4.5. Cómo Gerenciar el Cambio Organizacional	28
4.6. El Papel del Gerente como Líder del Proceso de Cambio Organizacional.....	28
4.7. El Gerente y la Comunicación en el Proceso de Cambio Organizacional	28
4.8. Ocho consideraciones al cambiar la cultura de una Organización.....	29
CONCLUSIONES.....	30
BIBLIOGRAFIA.....	33
EXAMEN	33
EXPERIENCIAS VIVIDAS.....	36

1. PORQUÉ LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES SON DIFÍCILES?

Muchas de las explicaciones de porque los programas de cambio en las Organizaciones han fallado, vienen dadas porque se ha puesto insuficiente atención a la complejidad del proceso de cambio. Se describen cinco puntos de vista en que los “bloques de tropiezo” para el cambio se explican como:

- Inadecuadas políticas y estrategias en la Gerencia o Dirección
- Inadecuadas estructuras Organizacionales
- Poder y política mal utilizados en las Organizaciones
- Cultura Organizacional
- Incertidumbres individuales (miedos) y resistencia psicológica al cambio

1.1. Políticas y Administración Estratégica.

La política y la perspectiva de la dirección estratégica buscan la razón del porque el fracaso o el porque surgen tantos problemas en la implementación de cambios o en la falta de suficiente apoyo a las medidas o políticas a implementarse para que surja el cambio en las Organizaciones.

Un tema casi clásico en especial en la administración pública es la manera en que, durante el proceso de implementación del cambio, se contraponen los requisitos de formulación de política de cambio con la limitación o incapacidad de las Organizaciones administrativas; éstos a menudo son potencialmente contradictorios. En otras palabras, se decide implementar una política de cambio sabiendo que la Organización no tiene la capacidad física (infraestructura) ni de capacitación (competencias) suficientes de sus empleados y de su ambiente para poder lograr el cambio.

Aquí, es notable mencionar que las teorías de política-decisión pusieron poca, nula o limitada atención a las teorías de cambio y renovación de las Organizaciones. En algunos casos, el contenido de la política es la causa del fracaso de la política, desarrollándose inadecuadamente, o siendo impracticable. Desde otra óptica, la Organización es incapaz de tratar eficazmente la política tal como ella se formula.

Esta explicación está demasiado limitada. El fracaso de muchas políticas de cambio den las Organizaciones es debido en mucho a la naturaleza y estructura del propio proceso de desarrollo de la política de cambio. Según Yanov (1996), la información objetiva está raramente disponible durante el proceso de cambio. La valoración de problemas y la evaluación de soluciones en procesos subjetivos dónde las normas y valores de las partes involucrados difieren. Además, un problema cambia en el curso de tiempo porque se relaciona a otros problemas y las opiniones son cambiantes. Por esta razón, Hajer (1995) hace pensar que la solución podría ser el acercamiento al proceso de cambio.

Dentro de las Organizaciones, las estrategias implementadas para el cambio Organizacional a menudo difieren significativamente de la estrategia pensada. Mintzberg (1988) atribuye esto a diferentes factores técnicos, políticos y principalmente al ajuste de la política estratégica llevada a cabo. Atribuye el fracaso de la política estratégica de cambio Organizacional al no identificar claramente las prioridades de cambio, mantener una dirección estratégica ineficaz en el sentido de manejar una comunicación “vertical” pobre, y una cooperación interdisciplinaria insuficiente.

Una salida para cambiar el orden de mando tradicional y cambiar el estilo directivo, propone que todos los miembros de la Organización sean involucrados a tal punto que todos sean partícipes de las decisiones de cambio, coordinando para ello conjuntamente todas las actividades para lograr el cambio. Estas posiciones apuntan a la perspectiva estructural de por qué el cambio orgánico (hasta ahora implementado) es un proceso difícil ya que no involucra a todos los miembros de las Organizaciones sino a sus Directivos los mismos que “encasillan” a los trabajadores de acuerdo a su forma de pensar, percepciones y paradigmas.

1.2. Las Estructuras Organizacionales y la División de Tareas, Actividades y Responsabilidades

La perspectiva de las estructuras Organizacionales sugiere que, existiendo las tecnologías y las técnicas para distribución de tareas, actividades y responsabilidades, sean estas las razones principales para provocar las dificultades en el cambio Organizacional. La Organización jerárquica clásica con un grado alto de especialización de las tareas lleva a una vista fragmentaria de varias de las funciones dentro de la Organización y previene una perspectiva común, de aquí por qué el cambio es necesario.

Esto es el resultado de soluciones "ad hoc", utilizando medidas para probar e intentar el cambio. En el pasado, muchas Organizaciones han tenido éxito mejorando eficazmente a través de la especialización de la tarea y mando del proceso, lo que hace difícil para ellos operar bajo otros principios de Organización moderna. La renovación Organizacional proporciona una nueva perspectiva en reorganizar las responsabilidades y actividades, pero esta nueva lógica de reorganizar no puede entenderse en base a la lógica dominante. Como resultado, los fundadores de este proceso de cambio no han tenido éxito debido a la incompreensión y arreglos rutinarios del comportamiento humano y tecnológico.

Si se enfatiza en la especialización de las tareas a través del rediseño ofreciendo una fuente de soluciones a los problemas encontrados respecto a como las Organizaciones operan e introducen el cambio, tenemos los siguientes ejemplos: El rediseño de los procesos operacionales, comerciales y el rediseño socio-técnico de los procesos de trabajo. Rediseñar con éxito, ha tenido como fin en los últimos años el perfeccionamiento del proceso de planificación y logística de las Organizaciones; es decir, redefinir el papel del experto, y medir la calidad de la dirección. La perspectiva de poder y disciplina en las Organizaciones se une a la perspectiva estructural en los obstáculos para cambiar cuando se ve la jerarquía y la división de la tarea como mecanismos que producen poder, o cuando la división de la labor se considera como un resultado de los procesos de poder.

1.3. Poder, Política y Disciplina

La perspectiva de poder, política, y atributos de disciplina dificultan comprender el cambio Organizacional a las relaciones de poder existentes en especial cuando las Organizaciones se manejan mediante agencias o redes que quieren mantener sus relaciones de poder y el control del proceso. El interés diferente, se agrupa entonces concentrándose en la preservación de sus propios intereses, metas, y posiciones. Dudas respecto a la estabilidad y a la institucionalidad del poder en las estructuras, reglas, relaciones, ideologías, y procesos significativos cuando se intenta realizar lanzamientos de políticas de cambio. La estabilidad proviene de los intereses con decisiones previamente hechas acerca de la estrategia, la Organización, y el equilibrio del poder. Se asumen los procedimientos de las tareas existentes y el equilibrio del poder para hacerlo realidad. Además, aquéllos que ya poseen poder tienen la posibilidad de extender su poder apoyándose de ciertas acciones, fijando al personal directivo y ejecutivo, y aumentando contactos que pueden usarse en el futuro para ganar más poder e influir en el proceso gerencial.

Desde este punto de vista, algunas propuestas de uso del poder para la administración y consultoría sugieren paralizar dichas estructuras de poder. Ellos lo ven al poder como un sistema de autoridad, de ideología, y de especialización. Este concepto es cuestionable porque tales acciones llevan a menudo a un forcejeo de poder para poder desviar y no lograr el proceso de cambio. En la perspectiva moderna de poder, un gerente intenta a menudo "forzar" los cambios deseados y afianzar su aplicación; es decir, utiliza su "poder" para darle "poder" al cambio. Desde su posición en la cima de la Organización, los gerentes presentan las soluciones relacionadas al cambio, ajustes de estructuras Organizacionales, y guían el proceso de cambio. El progreso del proceso de cambio se controla y se ajusta utilizando y supervisando sistemas de cambio. Este acercamiento puede llegar al éxito si se convencen a los miembros de la Organización que el cambio es necesario, y si se aplican estrategias alternativas para el cambio. Sin embargo, el ejercicio del poder revuelve a menudo oposición y despierta primacías a la resistencia creciente y se presentan problemas y trabas en el proceso de cambio.

1.4. Culturas Organizacionales

Los atributos de la perspectiva cultural respecto al cambio, hace en los individuos prevalecer las normas y valores estándares que se han mantenido desde siempre dentro de la Organización. Esto limita la habilidad de las personas de escoger entre el comportamiento cotidiano y la habilidad de los miembros de la Organización de cambiar o asumir un comportamiento alternativo. Lo ideal sería que en las Organizaciones se tenga la libertad de mantener ideas, valores compartidos, y que las perspectivas de la realidad muchas veces vista lejana por la dirección formen la base de las Organizaciones.

Las relaciones sociales tienen sus propias estructuras y culturas, basado en las reglas, los hábitos instituciones, estilos de consulta, el idioma, comunicación, uso de símbolos, y las definiciones de realidad que los grupos usan como puntos de acuerdo para la interacción mutua. En esta perspectiva, los gerentes tienen una particular dificultad para cambiar sus normas y valores porque ellos han trazado su propio camino para comportarse; así, los gerentes luego actúan como guardianes de la cultura de su Organización lo que dificulta el cambio.

En la actualidad, se buscan soluciones para efectuar cambios en programas culturales amplios, en especial programas de entrenamiento para gerentes. El enfoque de tales programas es discutir y proporcionar visiones en las normas existentes y enfocarse en los valores después de los cuales nuevos patrones de conducta pueden ser aprendidos a través de entrenamiento. La idea subyacente es que la cultura de una Organización puede ser deliberadamente y sistemáticamente cambiante y que cambiando los valores culturales y las perspectivas de la realidad, la conducta de las personas en la Organización puede ser afectada también indirectamente. De la perspectiva cultural, el objetivo es a menudo involucrar a los individuos activamente en el proceso de cambio.

1.5. Incertidumbre y Resistencia al Cambio

La perspectiva psicológica individual, atribuye los problemas encontrados en los procesos de cambio al deseo de las personas de tener clara la "certeza y estabilidad" de su posición, funciones y responsabilidades. Este punto de vista da énfasis al miedo de lo desconocido, una falta de confianza en otras personas, y la necesidad individual para la seguridad y estabilidad. Los cambios en procedimientos de trabajo pueden llevar a la pérdida de identidad, satisfacción de trabajo disminuida, e incertidumbre acerca de si la nueva tarea puede llevarse a cabo o no. La falta de un agarro personal de los eventos y experiencias negativas a procesos de cambio anteriores, también puede llevar a una actitud de indiferencia por aquéllos involucrados. Resistencia para cambiar por individuos se han explicado también al ver formarse grupos pequeños en base a las teorías de categorización social. Particularmente en tiempos de incertidumbre, la formación de grupos estereotipizados da lugar al mal entendimiento en forma rápida y desconfianza entre los grupos. Esto hace que el proceso de cambio no sea tan sencillo.

Las soluciones a las dificultades encontradas durante el proceso de cambio se buscan con métodos por diagnosticar y tratar la resistencia al cambio. Para hacer aceptable el proceso de cambio, se han desarrollado intervenciones al individuo, a los niveles de grupo y más recientemente también al nivel Organizacional. Se piensa que estas intervenciones reducen la incertidumbre a través de la enseñanza, proporcionando buena comunicación e información sobre el cambio, e involucrando a las personas en el cambio. A nivel de grupo, el énfasis está en negociar, trabajar en el manejo de conflictos, y capacitar a todo nivel el trabajo en equipo. Este punto de vista da énfasis a más atención por las intervenciones durante el proceso para comprender los cambios.

1.6. Procesos del Cambio Organizacional

Los principales obstáculos para el cambio se presentan en la naturaleza de las políticas de cambio, las características de la Organización, el poder del proceso, la cultura Organizacional o la resistencia al cambio de grupos o individuos. Estas perspectivas pueden perjudicarnos y pueden reforzarnos a la vez. Un grado alto de división de tareas o responsabilidades lleva a menudo a las diferencias culturales entre los departamentos, intenta aferrarse a las posiciones, y genera tensión entre la dirección y el personal. Esto hace a los individuos creer desenvolverse en un escenario incierto, sobre todo si los problemas no se definen claramente y se abren a interpretaciones diferentes.

Es notable ver que tanto gerentes y consultores se olvidan de mirar su propia conducta al buscar las razones para los obstáculos al cambio Organizacional. Ellos asumen a menudo que la razón queda en el contexto Organizacional y que el acercamiento a los problemas de cambio se debe mirar desde una perspectiva de la entidad. La perspectiva de las Organizaciones con liderazgo eficaz, buscan soluciones a los problemas que surgen en todo el proceso de cambio, mas no soluciones a problemas puntuales de resistencia al cambio, esta visión debería estar clara en los gerentes y altos directivos que ven a la Organización como un todo. Ésta es una buena razón para echar una mirada más profunda a la dirección del proceso de cambio y examinar la dirección psicológica de cambio desde los directivos hasta los empleados.

2. EL PROCESO DE CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN

Desde la perspectiva de la dirección, el cambio es un proceso de guía y ajuste apuntado a lograr las metas para el cambio. Esta perspectiva se une a las visiones y teorías en el cambio planeado y el desarrollo Organizacional. La clave de este acercamiento es que los negocios intentan anticiparse y aprovecharse de desarrollos en sus ambientes con estrategias de desarrollo no convencionales.

2.1. Cambio Planificado o Planeado

El cambio planeado se ve como un esfuerzo consciente y deliberado para adaptar y mejorar los funcionamientos de un sistema humano a través de la utilización de conocimiento científico. Involucra cómo crear el cambio, llevarlo a cabo, evaluarlo, y mantenerlo. Para lograr las adaptaciones y mejoras, gerentes y consultores deberían ejercer un acercamiento racional; así, ellos analizan los ambientes, formulan metas, desarrollan una estrategia, y entonces llevan a cabo el cambio. Este acercamiento es basado en asumir que la Organización está en un estado de equilibrio estable y que la relación entre la Organización y sus ambientes u operaciones deben llevarse en equilibrio. Si los ambientes cambian, entonces la Organización debe mover del estado desequilibrado A a un nuevo estado de equilibrio B en el que la Organización será de nuevo capaz de cumplir los requisitos de sus ambientes. El proceso de cambio puede planearse y puede controlarse por medio de los mecanismos de realimentación "feedback " o nuevas invenciones.

El cambio planeado es un acercamiento relativamente programático. Este acercamiento requiere la habilidad de predecir y controlar el desarrollo de la evolución al cambio. Poder predecir el desarrollo al cambio, implica tomar acciones respecto a las causas y efectos en un periodo largo de tiempo. El deseo de predecir y reducir incertidumbres acompaña un esfuerzo por tomar el control del cambio.

El cambio planeado ocurrió en un periodo cuando dos sistemas ideológicos se opusieron: la ley de no-intervención, basada en la doctrina de laissez-faire, y la ley de intervención radical, con énfasis en el conflicto y forcejeo de la clase. Este debate entre ningún cambio y el cambio radical también involucró los métodos empleados, controlando y dirigiendo las fuerzas de cambio. Un objetivo importante de cambio planeado en este periodo de tiempo era desarrollar un método para ayudar a resolver los problemas de las personas y sociedades. Otro objetivo era cerrar el abismo entre un cuerpo sustancial de teoría de acción social y un cuerpo rico de práctica de cambio social en sistemas humanos; así, como para integrar los principios de teoría y práctica. El punto era desarrollar un nuevo conocimiento con respecto a los cambios en sistemas humanos y probar esto en la práctica. Las primeras publicaciones tenían una

orientación ancha y cubrieron un gran rango de temas, como el uso de conocimiento científico, el papel de expertos, estrategias de cambio, la colaboración y choque, metodología de cambio e intervenciones, resistencia al cambiar, y dilemas éticos del agente de cambio, etc. En el curso de tiempo, el acercamiento se dirigió cada vez más al desarrollo de una metodología experto-manejada donde los agentes de cambio con la ayuda de teorías sociales y conocimiento del comportamiento comienzan el cambio.

Al inicio, el cambio planeado era controlado por la dirección o gerencia general. En este punto, los expertos jugaban un papel muy importante en el análisis del problema y en ejecutar la guía y aplicación para producir el cambio. Se vio la necesidad de implementar grupos dirigidos con el apoyo de equipos de proyecto de cambio para ejecutar el cambio. El acercamiento de soluciones orientadas al cambio y políticas de decisión de cambio se estructuraban principalmente y se formalizaban hasta llegar a influir en los mandos altos. Se tomaban grandes decisiones basadas en argumentos económicos y técnicos. El método de cambio es basado en modelos formales para reducir la complejidad de la Organización. Las reglas generalmente válidas y los procedimientos de trabajo uniformes se adhieren al proceso de cambio que normalmente tiene una estructura lineal con un principio claro y extremo y con normas estrictas y planeadas.

El acercamiento empieza a menudo fijando metas abstractas, y se presta atención particularmente al rendimiento deseado de la Organización, el proceso de la transformación formal, y el proceso de información acoplada a él. Se presta pequeña atención a aumentar la capacidad de aprendizaje dentro de la Organización. Es difícil de alistar la participación de las personas en la Organización porque existen procedimientos de trabajo. Generalmente se siguen estrategias poderosas, coercitivas, y especialistas en cambio planeado.

Los ejemplos de acercamientos normales al cambio planeado son Procesos de Rediseño o Reingeniería, Administración por Objetivos, Dirección de Calidad Total, Certificación de ISO, Organizaciones basadas en los equipos de alto desempeño, Competición basada en el tiempo, Benchmarking, y el Balanced Scorecard. Muchos de estos acercamientos normales ignoran aspectos culturales de cambio e invitan a la resistencia. Principalmente, estos programas no contribuyen al desarrollo de la Organización o de las personas que trabajan en la Organización.

El cambio planeado es el acercamiento escogido en la mayoría de Organizaciones, aunque la materia (assignment) y práctica han mostrado que semejante acercamiento tiene problemas en más de las tres cuartas partes de todos los casos que se han implementado. Debe haber miles de planes que quedan en cajones del escritorio que nunca se han llevado a cabo, o no ha tenido efecto en los procesos realmente importantes en la Organización. El cambio planeado lleva a menudo a desarrollar una cascada de proyectos de cambio que dan volteretas encima de los miembros de la Organización, ya que los cambios anteriores no han causado demasiado efecto, y empezar un nuevo proyecto parecido es la única cosa por hacer, esto se repite cada vez convirtiéndose en un círculo vicioso.

El resultado al cambio planeado es confusión e incertidumbre, el proceso no hace distinguir entre los problemas y soluciones; así, después de las reuniones mantenidas para planear el cambio como resultado se obtenía una falta de claridad acerca del curso de la Organización, y disminución de la motivación la misma que bloqueará cualquier proceso de cambio; además acusará a los actores de ser resistentes al cambio, bombardeándolos a la vez con programas de aplicación al cambio. En este contexto, no es sorprendente que algunas Organizaciones de consultoría han venido a ver la aplicación al cambio como una profesión.

2.2. Desarrollo Organizacional

Varios autores han propuesto un acercamiento de desarrollo en situaciones donde los problemas son inciertos, donde hay varias perspectivas en los problemas y por ende en las soluciones, y donde la dirección de cambio no está todavía completamente clara. Se define el desarrollo Organizacional como un proceso sistemático por aplicar principios de ciencia de comportamiento y prácticas en Organizaciones, aumentando la efectividad individual y Organizacional. En vista, de que el proceso de cambio es iniciado y es apoyado por los

gerentes. Ellos ven un papel importante apoyar el proceso de cambio aplicando teorías y métodos de comportamiento social y científico. Aplican conocimiento del comportamiento científico y prácticas para ayudar a las Organizaciones y así poder lograr la mayor efectividad. Con esta metodología las Organizaciones buscan mejorar internamente para así poder mejorar sus ambientes externos. Fusionándose comportamiento interno y externo logran un gran desarrollo para así, mejorar la calidad de vida dentro del trabajo.

El desarrollo Organizacional ha surgido principalmente de la teoría y práctica de la ciencia del comportamiento, sobre todo en los campos de psicología social y dinámica de grupo, trabajo y psicología Organizacional. Una influencia importante es el Centro de la Materia (assignment) para la Dinámica de Grupo en EE.UU. Este centro dirigió la materia (assignment) de la dinámica de grupo y procesos de cambio y ciencia del comportamiento aplicada al desarrollo de programas de entrenamiento de grupo en los que los participantes aprenden de sus propias interacciones. Desarrolló intervenciones interpersonales, grupales, y el nivel intergrupalo, como construir un equipo, como manejar conflictos, dirección y regeneración del estudio. La regeneración del Estudio es un tipo de materia (assignment) de acción, y consiste en la regeneración de datos que se recogen de un cliente, regeneración de los datos que se recogen de un grupo de clientes, exploración de los datos y acción que planea el (los) grupo(s) del cliente(s), y acciones para comprender mejoras. El desarrollo de teoría y práctica es estimulado por practicantes que trabajan en Organizaciones que siguen los principios y metodología de desarrollo Organizacional.

En general, un proceso de desarrollo Organizacional empieza con un análisis de todas las reuniones celebradas en donde se expusieron todos los problemas y las posibles soluciones. Los cambios se comprometen gradualmente, y los miembros de la Organización están envueltos en todas las fases del proceso de cambio. Los expertos proporcionan apoyo contribuyendo su experiencia de procesos de cambio y facilitando el proceso de cambio. Los procedimientos y métodos son muy dependientes en el curso del proceso de cambio. La coordinación y guía del proceso efectuada por gerentes y expertos del proceso son a menudo necesarias para lograr los cambios.

El acercamiento del desarrollo Organizacional es bastante eficaz si el problema es comprendido mejor dentro de un contexto existente o si hay problemas no-rutinarios que requieren soluciones personalizadas. Se presta atención a los cambios en la estructura, cultura, y la conducta individual de cada miembro. El papel del agente de cambio es el de un facilitador que, en el curso del proceso de cambio, regularmente intenta encontrar soluciones a los problemas identificados, junto a las reuniones celebradas, y es además quién guía la aplicación de los cambios. Éstos cambios fundamentales son denominados del segundo-orden. Siguiendo un cambio de segundo-orden, el nuevo estado de la Organización puede tener una naturaleza completamente diferente del estado viejo de la Organización. Hay una transición a un nuevo estado de la Organización en un periodo de tiempo.

Los cambios enfocan en la renovación e innovación. Una vez que los líderes de la Organización y agentes de cambio han evaluado las necesidades existentes y oportunidades de cambio, desarrollan un estado futuro más deseable. Para lograr este nuevo estado, la manera vieja de funcionamiento debe ponerse al lado y la Organización debe atravesar un periodo de transición hacia un estado totalmente nuevo.

Durante el curso del proceso de cambio, se examinan los aspectos que inhiben esta transición, y los agentes de cambio y consultores intentan eliminar estos obstáculos por medio de las intervenciones. A menudo, la fase de la transición es manejada por dos estructuras paralelas, uno que vigila los funcionamientos continuados y uno que maneja los cambios. Durante algunos años, un número grande de técnicas de la intervención se ha desarrollado de las ciencias del comportamiento que pueden usarse en el desarrollo Organizacional. Se han desarrollado métodos para la guía individual y de entrenamiento, desarrollo del equipo, dirección del conflicto, colaboración, cambios en estructura y cultura, cambio estratégico, problema-resuelto en redes Organizacionales, conferencias de la búsqueda para crear futuro e innovación.

El desarrollo Organizacional esta basado en gran parte en los principios básicos de cambio planeado. En muchos casos, una estructura es introducida, intervenida y llevada a facilitar el proceso de cambio. El curso de un proceso de cambio es a menudo caprichoso e imprevisible, es necesario supervisar el curso del proceso cuidadosamente e intervenir cuando sea necesario. Muchos practicantes basan más o menos implícitamente su trabajo en semejante perspectiva de cambio, y formula requisitos previos para el cambio exitoso en base a su experiencia. Aunque el acercamiento de desarrollo es indiscutiblemente eficaz en la realización de cambios, hay un peligro. La combinación de un acercamiento de desarrollo con la provisión de un armazón para el cambio puede llevar a un acercamiento paternalista que lleva dentro de él el peligro de manipulación. El consultor se hace un ingeniero social que dirige el proceso de cambio y seduce a las personas para tomar parte en el proceso.

2.3. Cambio Planificado, Desarrollo Organizacional y Aprendizaje Interactivo

Muchos procesos de cambio en las Organizaciones encuentran dificultades. Normalmente se buscan las razones para esto en la naturaleza de la estrategia, la estructura de la Organización, el equilibrio de poder, factores psicológicos individuales, y la cultura de la Organización. Es notable que normalmente se busquen los obstáculos existentes para introducir el cambio en la Organización, y los problemas se conectan con las técnicas de cambio que raramente son consideradas. Es precisamente el acercamiento al proceso de cambio que determina el éxito o fracaso de los cambios. Esto significa que un examen más íntimo de la dirección psicológica de cambio es muy apropiado.

El cambio planeado puede ser conveniente si la Organización se enfrenta con aspectos técnicos e instrumentales en los que los problemas y soluciones son conocidos. Éstas son mejoras del primer-orden. El comportamiento social y científico intenta lograr resultados con la ayuda de técnicas normales. Usando este procedimiento, es entendible que se buscan las razones para la resistencia al cambio en la obstinación de la estructura y cultura, las estrategias inciertas, u otros aspectos que se ignoran en el proyecto de cambio. Cuando los cambios a ser implementados son de largo alcance, los problemas no son completamente inequívocos, esto le da a la dirección una idea clara de que soluciones debe buscarse cuando los cambios no es están logrando; entonces, el desarrollo Organizacional mantiene un acercamiento más exitoso para plantear dicho cambio.

En el desarrollo Organizacional, las soluciones convenientes para los problemas se buscan generalmente, involucrando a los miembros de la Organización, En este proceso, la Organización sufre una transición de una situación inestable A, a una situación estable B. Éstos son cambios del segundo-orden en los que la Organización responde a las demandas hechas por el ambiente. Desde este punto de vista, es entendible que los problemas encontrados durante el cambio se conectan con complejidad y turbulencia en la Organización y sus ambientes. Los cambios en el ambiente llevan a la inestabilidad y proporcionan el motivo para crear una nueva situación de equilibrio entre la Organización y el ambiente. A medida que hay más turbulencia y complejidad en el ambiente, se pone más difícil el mantener este equilibrio y la realización del cambio se pone problemática.

Este argumento se presenta esquemáticamente en la Fig. No. 1. Cuando los problemas son conocidos y las soluciones son técnicas o instrumentales, el acercamiento más conveniente es uno de aplicación "resultado-orientación (perfeccionamiento)", indicado por el triángulo oscuro. Éstas son mejoras dentro de un contexto existente. Visto de este triángulo, se buscan los obstáculos a mejorar principalmente en el contexto fuera del triángulo: la obstinación de la estructura y cultura, las estrategias inciertas, y métodos inadecuados para el cambio. En la búsqueda para las soluciones estructurales y culturales, es normalmente una pregunta de respuestas sobre-hechas a los problemas conocidos y definibles y la opción se vuelve a menudo metódica. Hay gran conocimiento acerca del cambio, originando el desarrollo de la teoría y práctica de la Organización. Estos cambios se representan en la Fig. No. 1 por el triángulo más claro.

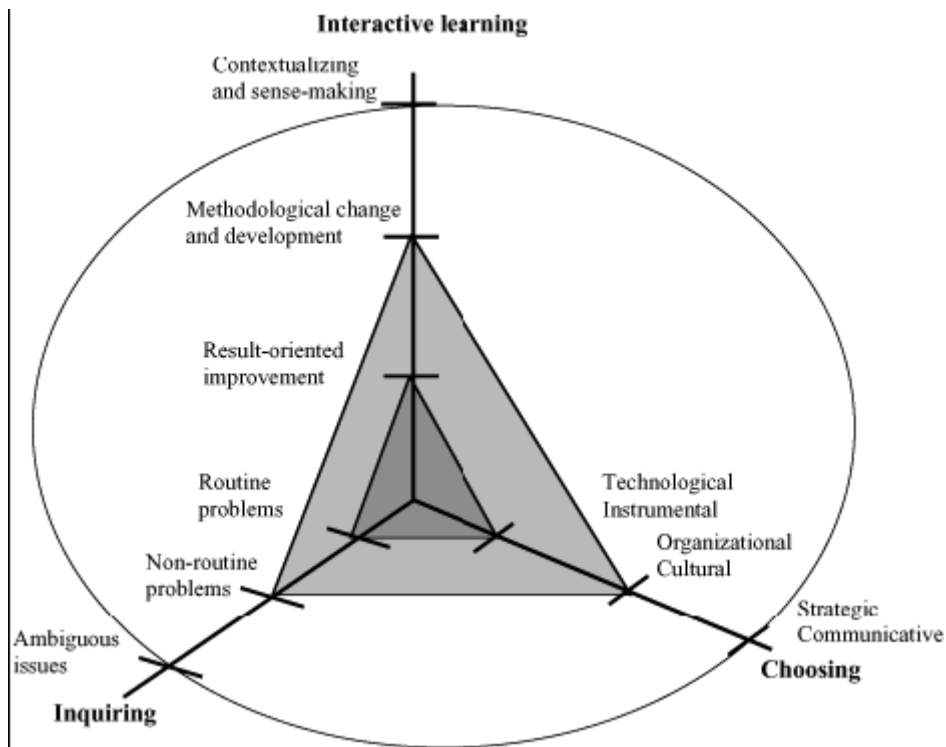


Fig. No. 1 Procesos de cambio y aprendizaje

Cabe ahora preguntarse que significado hallamos a nuestra manera de ver, a nuestro pensamiento o a nuestra actuación cuando tenemos que tratar con preguntas ambiguas o problemas pobremente definidos, donde las situaciones son inestables, y los modelos de la interacción son imprevisibles. Éstos no son largos proyectos o procesos de cambio en Organizaciones, excepto procesos que involucran la renovación de actores de las Organizaciones. Éstos cambios de transformación son definen como de tercer-orden.

La transformación de cambio está fuera de la emergencia de un totalmente nuevo estado de ser de los restos del viejo estado de las Organizaciones. Las nuevas formas de Organización se levantan porque se empiezan procesos de renovación en la manera que se plantea un futuro "desconocido", puede sonar ambiguo pero se aplica en las Organizaciones. Tal enfoque de cambio corresponde a sistemas de cambio de tercer-orden enfocado en sistemas de cambio de "valor" al nivel Organizacional e individual. Estas son soluciones comunicativas estratégicas en las que los actores actúan recíprocamente entre si, reconstruyendo los principios Organizacionales, creando nuevos contextos, proveyendo el futuro, y creando un deseo colectivo de cambio y aprendizaje. En la Fig. No. 1, esto es representado por un círculo. Esta perspectiva de cambio y la renovación esta basada en la teoría de los sistemas de dinamismo y constructivismo social que es apoyado por teorías de aprendizaje Organizacional. Este acercamiento se discute en términos generales en la sección siguiente.

2.4. Jugando con la Dinámica y la Incertidumbre

Ambos tanto, el cambio planificado y el desarrollo Organizacional toman una perspectiva de equilibrio, los cuales son movidos de un estado de situación inicial a un estado de situación final. Estos son procesos de cambio en los cuales en una Organización están primero los recursos activos, que luego cambian solo a ser recursos pasivos en el siguiente estado de situación inicial. Esto puede ser cuestionado si el forcejeo por el equilibrio en una situación la cual es menos predecible y el fenómeno es completamente nuevo.

En términos más explicativos, las Organizaciones incrementan la suerte de tener negocios con la complejidad y dinámicas en los procesos de producción, innovación, y creación. Como resultado de la globalización y el desarrollo de las telecomunicaciones, los límites de las Organizaciones y sus alrededores están llegando a ser más flexibles. Existe un incremento abrumador entre la administración del trabajo en red y la colaboración de las cadenas de logística. En muchos sectores comerciales la expansión se está incrementando hasta un nivel multinacional. Esta expansión está a menudo acompañada por la necesidad de descentralización y su propia administración de nivel local. La distribución de canales entre negocios y vendedores están siendo cambiados por los servidores y nuevos elementos de la comunicación. Estos desarrollos lideran los ejemplos complejos de la interacción entre actores. La sociedad del occidente se está convirtiendo en la sociedad del conocimiento, existe un claro incremento tanto del conocimiento como del intercambio de conocimiento. El conocimiento está llegando a ser más multidisciplinario, el cual añade esta complejidad. La adquisición, desarrollo y aplicación de este conocimiento lleva a una innovación y ofrece a las Organizaciones la oportunidad de generar nuevos productos y servicios.

Las Organizaciones gubernamentales están enfrentadas con la pregunta de cómo el conocimiento de múltiples actores pueden ser usados en el desarrollo de políticas. La interdependencia entre las Organizaciones privadas y públicas está marcando los límites entre el mercado y gobierno, y llevando a Organizaciones híbridas que operan en un estado de tensión entre el sector privado y público. Los límites internacionales entre los estados también son marcados por cooperación internacional y regulación; además, los problemas sociales están manifestándose al nivel global. Los problemas en estos mundos dinámicos de dirección y Organización están volviéndose inconstruibles y las áreas ambiguas en las que una gran diversidad de actores actúa recíprocamente entre sí y crea cada vez más nuevas realidades. No hace mucho, en los años sesenta, se creía que la dinámica de cambio era causada por interacción entre actores en un ambiente que constantemente está en movimiento. Es un ambiente en el que las consecuencias de las propias acciones de uno son inciertas. Esto puede superarse dejando de lado la incertidumbre que esto crea, con actores que actúan recíprocamente entre sí, buscando fundamentos sólidos en colaboración, y definen normas y valores juntos.

2.5. Dinámicas Organizacionales

Las dinámicas Organizacionales en la era de la información en un mundo globalizado aumentan y se renuevan constantemente; así:

- Muchos actores con puntos de vista diferentes actúan recíprocamente.
- Hay un grado alto de interacción entre los actores y las diferencias son visibles.
- La información y regeneración circulan rápidamente en el sistema.
- Pueden discutirse los sentimientos y asunciones con respecto a la renovación.
- Hay una atmósfera de seguridad para poder expresar y manejar incertidumbres.

Gerentes y supervisores de procesos de cambio pueden poner en marcha un proceso dinámico creando las condiciones en las que los actores pueden dar sus propias interpretaciones a los puntos que requieren atención mostradas anteriormente.

2.6. Generando Sensación al Cambio

Desde la perspectiva teórica de los sistemas dinámicos, la renovación de las Organizaciones se une a las interacciones y al intercambio de puntos de vista. Estas interacciones tienen lugar en base a los significados que los individuos dan a las situaciones sociales y la manera en las que ellos hablan sobre ellas. El papel de sensación al cambio en procesos sociales es uno de los temas importantes en el "constructivismo social". Esta perspectiva ha recibido importancia de la psicología social y sugiere que las personas construyan su propia realidad en base a lo que ellos experimentan. Esta realidad subjetiva ayuda a que las personas entiendan, expliquen, y predigan lo que está pasando.

Generar sensación al cambio se ve como un proceso que involucra la creación y reproducción de significados compartidos. En este proceso, pueden destruirse significados compartidos que se formaron previamente y se crean alternativas a los nuevos significados. Los nuevos significados pueden ser logrados intercambiando puntos de vista, reflejados críticamente en ellos, evaluando inteligentemente varios puntos de vista y las asunciones que hay detrás de ellos, abriendo un diálogo para descubrir nuevas perspectivas, y actuando para crear nuevas posibilidades. Es supuesto que, por medio del diálogo, el acuerdo general puede alcanzarse sobre los estados del presente y los estados deseables en el futuro. La importancia de diálogo efectúa un cambio en sistemas sociales. Un diálogo genuino ofrece la oportunidad de intercambiar ideas y da influencia a otras aptitudes y opiniones. El diálogo propone múltiples caminos de comunicación, comparte un set de estándares y valores y lo más importante comparte un lenguaje para entender eventos que ocurrieron en los procesos de transformación. Entendiendo otros puntos de vista, intereses y convicciones que es un prerrequisito para el desarrollo común de la imagen deseable para el futuro.

Los procesos personales de cambio por medio de la comunicación y debatiendo diferentes puntos de vista están siendo vistos como políticas inherentes; es decir, para esta metodología siempre existirán sitios para expandir voces y puntos de vista. La expresión de múltiples voces y puntos de vista impulsan el conocimiento, enriquece las perspectivas y estimula el desarrollo.

De acuerdo a las teorías de sensación de cambio, la interacción entre los actores tiene lugar en el contexto de la construcción que fueron producidos por interacciones tempranas. Los significados comunes y las construcciones sociales de la realidad y la práctica social construida por los actores incorporan experiencias comunes que influyen en la dirección de la acción. Las posibilidades y límites de este contexto creado no son corregidos. El carácter múltiple y pluralístico hace posible el intercambio, discusión y ajuste de los significados señalados e inicia un proceso de renovación del camino planteado.

2.7. Aprendizaje Interactivo

La combinación de sistemas dinámicos y la construcción teórica y social nos llevará al concepto de aprendizaje interactivo. En situaciones ambiguas, las personas llegan a confundirse ya que estas situaciones son difíciles de entender debido a la impredecibilidad de las interacciones, procesos de regeneración y debido a la presencia de múltiples significados, interpretaciones y voces de los actores. El aprendizaje interactivo implica que los significados o interpretaciones deben ser construidos socialmente en interacción directa con otros actores y en lugares de conversación donde se plasmen y escuchen las múltiples voces.

Basado en la combinación de sistemas dinámicos y la construcción teórica y social; los principios del aprendizaje interactivo son los siguientes:

- Reconocer, entender, discutir ejemplos positivos y negativos de regeneración (proceso de cambio); obtener señales (de avance o retroceso) del proceso de cambio y tomar acciones que refuercen a todos los miembros de la Organización.
- Crear un ambiente dentro de la Organización en el cual las personas tienen libertad de acción, y los actores actúan recíprocamente en base a las diferentes funciones, fondos, posiciones, jerarquías, y grupos. Los actores deben hacer sus propias reglas, y deben tener el valor para cuestionar y ajustar estas reglas para que las asunciones subyacentes también puedan entenderse y puedan ajustarse.
- Conjuntamente trazar, reconocer, y “clarificar” las relaciones mutuas (funciones) para que la dinámica se vuelva visible y las relaciones entre los miembros estén envueltas en el proceso de la renovación y cambio. Tener transparencia en los modelos de interacción entre los miembros dará legitimidad al proceso.
- Crear un ambiente para el intercambio de conocimiento, experiencias, visiones, interpretaciones de eventos, sentimientos personales, ambiciones y puntos de vista diferentes en posibilidades futuras.

- Reflejar las relaciones mutuas respecto a las acciones, construcciones, y contextos de los actores. Es importante que esto no deba resultar un inequívoco; después de todo, las relaciones mutuas son descripciones meramente subjetivas que se han producido durante las interacciones y siempre pueden modificarse.
- Finalmente debe crearse un ambiente para la interacción y reflexión de las acciones personales y las asunciones subyacentes implementadas en el proceso de aprendizaje y en el proceso de cambio.

Estos principios de aprendizaje interactivo tienen consecuencias para la renovación y aprendizaje en ambientes dinámicos. Durante los procesos de la renovación en redes Organizacionales, el actuar, reflejar, y aprender son inseparables. Éste es un proceso de aprendizaje experimental, o aprendiendo haciendo interacción con otros. En 1984, Kolb publicó a su modelo de aprendizaje experimental. La idea subyacente es que ese aprendizaje tenga lugar en un proceso cíclico en el que las experiencias concretas son seguidas por la observación reflexiva de estas experiencias. Entonces, estas reflexiones se analizan y se incorporan en los nuevos conceptos con la creación de conceptualizaciones abstractas y generales. En esta base, uno puede escoger experimentar activamente con un nuevo experimento, probando las implicaciones de nuevos conceptos en nuevas situaciones, nuevas preguntas formuladas y nuevos comportamientos. Esto lleva a su vez a nuevas experiencias reflejadas. Según Kolb, aprender es un proceso del nunca-acabar; los miembros de la Organización somos capaces de aprender a través de la actuación y reflejación.

En el aprendizaje del primer orden, los miembros de la Organización aprenden de los propios errores haciendo consciencia de la efectividad de las reglas de acción, y entonces se ajustan las acciones de acuerdo a dicha "efectividad conciente". El aprendizaje del primer orden aplica a mejorar las acciones basadas en el almacenamiento de conocimiento y experiencia.

El aprendizaje del segundo orden pertenece a "reflejar" o en otras palabras basarse en los resultados. Mientras se actúa a través de un proceso interactivo se realizan "pruebas – resultados", ajustando al proceso mientras se actúa para obtener el resultado deseado (aprendizaje prueba - resultado). Así, el aprendizaje del segundo orden comienza cuando se encuentran sorpresas durante las acciones rutinarias cuando el problema no tiene soluciones inmediatamente claras y conocidas. El aprendizaje del primer y segundo orden ayudan a resolver problemas conocidos y problemas definibles. Ellos contribuyen primero al profesional y segundo a las acciones metodológicas o llevan a mejorar los instructivos y procedimientos existentes en las Organizaciones.

El aprendizaje del tercer-orden, donde los problemas son ambiguos y los procesos de la renovación son iniciados por interacciones en redes Organizacionales, aprendiendo y actuando alcanzando otro nivel, yendo más allá de los conceptos existentes sobre el aprendizaje de individuos dentro de las Organizaciones. El aprendizaje del tercer orden, es una cuestión de 'reflexión-interacción'. Esto significa reflejar el problema en nuestra propia manera de pensamiento, actuando, aprendiendo y generando las asunciones subyacentes respecto a nuestra propia manera de pensamiento; es decir, la manera en la que los miembros de la Organización observamos y interpretamos eventos, definimos problemas, analizamos, conceptualizamos y actuamos recíprocamente. El punto es, reconocer y revisar nuestras propias asunciones y modelos de acción respecto a los problemas que se presenten dentro del proceso de cambio Organizacional. En procesos de aprendizaje interactivo, el problema es formado, planteado y analizado por actores que actúan recíprocamente e imparten sus significados. Las reflexiones y la sensación de fabricación de las soluciones tienen lugar en el curso de la comunicación directa e interacción de los miembros de la Organización. Esto significa que estos procesos de regeneración son necesarios para la renovación, con esto se evitará que haya una realidad inequívoca.

Se imparten significados y se producen realidades sociales en los procesos de interacción. En estas interacciones, no sólo las acciones cuentan, también las interpretaciones subyacentes de eventos, las hipótesis con respecto a las posiciones, las ideas acerca de las posibilidades, y las

asunciones en las que éstos son basados. Para hacer las hipótesis y las asunciones visibles, es importante permitir la regeneración, actuar recíprocamente y trabajar con las diferencias. Las diferencias revelan las asunciones subyacentes, y crean posibilidades para las nuevas asunciones y modelos de acción. Los procesos cíclicos de interacción y regeneración se basan en que los miembros de las Organizaciones pueden desarrollar la capacidad de aprendizaje del primer, segundo, y tercer orden y pueden renovar sus asunciones y repertorios de acción.

El corazón del aprendizaje interactivo es el proceso de la regeneración que llega a ser visible, existe un ambiente para los procesos de una Organización que comienza con procesos interactivos entre actores, donde se oyen voces múltiples en un fondo de multiplicidad y diversidad, y que los significados y asunciones se vuelven visibles, comparten la sensación de fabricación de soluciones a través del diálogo, esa juntura está desarrollando acciones alternativas, y eso determina que el proceso de descubrir, escoger, actuar, reflejar, y aprender ha comenzado.

2.8. Investigación de Acción Reflexiva

La realidad del aprendizaje interactivo consiste en que los expertos y actores con más experiencia son quienes deben decidir cómo actuar. A través de sus acciones, ellos desarrollan conocimiento en interacción con otros. En sistemas dinámicos, los investigadores interactúan recíprocamente con los asuntos de la materia (assignment). La relación entre los investigadores y los asuntos de la materia (assignment) son basados en la igualdad, compromiso común, y la responsabilidad compartida. Ellos desarrollan las bases de la materia (assignment), el contexto de la renovación, las asunciones subyacentes, y los métodos a ser usados. Estas opciones se hacen y pueden ajustarse durante las interacciones en el proceso de Organización, renovación, y aprendizaje. Este tipo de materia (assignment) es llamada materia (assignment) de acción reflexiva porque se genera conocimiento; es decir, en un proceso interactivo en el que los actores actúan, reflejan los resultados de sus acciones, y prestan atención a la manera en la que ellos están aprendiendo y están generando nuevo conocimiento.

La materia (assignment) de acción reflexiva se dirige a la acción, reflexión, y la generación de conocimiento. Es realizarse preguntas respecto a problemas ambiguos comprensivos, comenzando por procesos de interacción, buscando comportamientos alternativos conjuntamente para que los problemas puedan manejarse o solucionarse. Desde este punto de vista, los actores que trabajan en la materia (assignment) generan conocimiento y desarrollan teorías en los procesos de renovación y aprendizaje. En el campo de la materia (assignment) moderna este modo de materia (assignment) se lo considera poco satisfactorio ya que el conocimiento permanece disponible solo para los actores que se involucran en el proceso. Debe ser posible desarrollar conocimiento y experiencia para todos los miembros de la Organización. Se debería comunicar todos los aspectos del proceso del cambio o renovación, prestando atención al contexto del desarrollo del estudio, implementación y puesta en ejecución del proceso de cambio, escuchando a todas voces que se quieran hacer oír, se deben exponer todos los conflictos y tensiones que se han levantado, y las perspectivas y reflexiones de los actores en sus interacciones y las asunciones subyacentes. Para esto se debería publicar y presentar prácticas, visiones, ideas, metodologías, y teorías como una parte esencial de la comunicación de la Organización, actuando recíprocamente con todos los actores en el proceso del desarrollo de la materia (assignment).

El conocimiento y visión en esta materia (assignment) estará basado en materia (assignment) de acción reflexiva. El conocimiento teórico se ha probado, desarrollado y llevado más allá en la práctica, se han usado métodos, y la experiencia con estos métodos ha estado incorporada en un acercamiento metódico para dar forma al cambio de procesos y llevarlos a una conclusión exitosa.

3. EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1. El origen de los cambios

La idea sobre “la necesidad del cambio” se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las empresas se han visto forzadas a encarar procesos de cambio, como alternativa prácticamente excluyente para sobrevivir en un contexto en permanente evolución y con reglas de la competencia cada vez más severas.

Los procesos evolutivos en el entorno tecnológico, económico, ecológico, social y político generan un particular dinamismo en los mercados, lo que a nivel empresa se traduce en elevadas exigencias de flexibilidad: flexibilidad tecnológica, flexibilidad en sus estructuras y en las formas de organizar el trabajo, para responder rápidamente a los cambios que se operan en esos mercados.

Por otra parte, cada vez más las tecnologías acercan y reducen diferencias en cuanto a calidad y costo de los productos, por lo que las competencias clave de las empresas pasan fundamentalmente por la posibilidad de generar valor a través de las personas: atención y servicio al cliente, respuesta rápida a las necesidades de los clientes, capacidad de innovación, etc..

En este contexto, los recursos humanos asumen un rol fundamental como factor de éxito de las empresas y surgen nuevos paradigmas orientados a desarrollar la competencia organizacional, entendida ésta como la capacidad de generar nuevas relaciones de trabajo que permitan afrontar las crecientes y cambiantes exigencias del entorno.

3.2. Implicancias de los cambios en los recursos humanos

El hasta ayer exitoso modelo taylorista-fordista (eliminación de tiempos muertos en los procesos), capaz de producir eficientemente grandes series de gamas limitadas de productos estandarizados, con una tecnología rígida y con una mano de obra especializada en operaciones parciales de procesos complejos, entra en crisis, por su imposibilidad de responder a las nuevas reglas de la competitividad.

El modelo organizacional emergente, caracterizado fundamentalmente por su flexibilidad y por su capacidad de lograr al mismo tiempo calidad y productividad, genera profundas transformaciones en las formas de organización del trabajo y en el rol asignado a los recursos humanos. Surgen nuevos paradigmas que plantean básicamente los siguientes cambios:

De	A
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Especialización	Polivalencia funcional
Delegación	Empowerment
Cumplimiento	Compromiso
Jefe	Facilitador, formador

Se trata de concebir a la organización sobre la base de grupos multifuncionales capaces de gerenciar los puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad en la programación de las operaciones, la administración de la calidad, el mantenimiento de la confiabilidad del sistema, etc..

En este nuevo modelo de trabajo, la delegación aparece como insuficiente, por su carácter unidireccional y temporario, requiriéndose una verdadera transferencia de poder a los empleados, permanente y bidireccional, basada en el compromiso de ambas partes. Los jefes

cambian su rol tradicional transformándose en verdaderos “Coach” capaces de desarrollar el potencial de su equipo, generando el compromiso y cooperación de sus integrantes.

El éxito de este nuevo modelo no pasa simplemente por la necesidad de desarrollar conocimientos y habilidades, sino que requiere fundamentalmente de un ambiente organizacional facilitador y de apoyo, capaz de lograr un verdadero involucramiento del personal.

Al respecto la materia (assignment) plantea que en el desarrollo de la industria y el comercio, se ha pasado de organizaciones predominantemente coercitivas -que obligaban a trabajar, en las condiciones que ellas querían, basándose en la escasez de puestos de trabajo y en el bajo nivel de vida- a empresas más preocupadas por proporcionar a sus empleados recompensas económicas, seguridad en el empleo y muchos otros tipos de beneficios. Sin embargo, a medida que el comercio y la industria se fueron haciendo más complejos y más dependientes del rendimiento y de la calidad, las empresas buscan establecer nuevos tipos de relaciones con sus miembros abandonando hasta cierto punto las concesiones utilitarias a favor de las normativas. Se espera que los miembros valoren cada vez más su trabajo, se hallen implicados de una manera personal en ciertos objetivos de la organización y se comporten de una manera creativa para cumplir esas metas.

3.3. Algunas reflexiones sobre la realidad

Hasta aquí todo parece indicar que la competitividad de las empresas exige nuevas formas de organización del trabajo, sustentada en un tipo de relación predominantemente normativa, capaz de lograr la implicación moral de sus integrantes. De hecho, el éxito alcanzado por las empresas japonesas, avala ampliamente este modelo.

Sin embargo, cuando dirigimos la mirada hacia la realidad de nuestras empresas, nos encontramos con una situación que poco o nada tiene que ver con ese modelo.

Basta mencionar al respecto:

- La creciente precarización de las relaciones laborales, facilitada por las reformas introducidas en la legislación laboral, la pérdida de poder sindical y los elevados índices de desempleo. La transitoriedad del vínculo laboral, a través de contratos por tiempo determinado, pasantías, etc., se ha intensificado, y su utilización va más allá de las demandas específicas y/o estacionales de las empresas.
- Las características imperantes en las relaciones laborales, en cuanto a extensión de la jornada laboral, condiciones de trabajo, etc., que parecen retrotraernos a situaciones que creíamos superadas hace un siglo, lo que se ha visto facilitado por la marcada predisposición de los trabajadores a hacer concesiones ante el temor de perder su fuente de ingresos.

Respecto a los cambios introducidos en las formas de organización del trabajo, merece destacarse:

- La aplicación, en Organizaciones las técnicas “justo a tiempo”, pero con la explícita aclaración de que no se integran en un sistema de calidad total.
- Las estrategias de introducción de nuevas tecnologías respecto a diseño de puestos, conformación de grupos de trabajo, diseño de la supervisión, etc., si bien no se hallan claramente explicitadas evidencian una marcada aceptación del “determinismo tecnológico”
- La capacitación requerida ante la incorporación de nuevas tecnologías se focaliza en el personal jerárquico y técnico, limitándose la del personal operativo al entrenamiento en sus puestos de trabajo. Como lógica consecuencia de este enfoque, las tareas referidas al control de calidad, mantenimiento, etc. se confían a especialistas, ya que los operarios no están preparados para ejercer “el dominio de los procesos”.

Las referencias anteriores constituyen indicadores suficientes de las serias contradicciones entre el modelo teórico al que aparentemente adhieren las empresas y las políticas y prácticas que las mismas implementan.

El origen de estas contradicciones puede encontrarse en que, a pesar de que existen coincidencias sobre los objetivos que se quieren lograr -calidad, productividad y flexibilidad- y el reconocimiento de que los mismos sólo pueden alcanzarse con una alta implicación del personal, se presentan diferencias sustantivas en las bases mismas del modelo, es decir, en cómo se logra la implicación del personal. Contrariamente a lo que podría suponerse, no hay una única forma y por ende, no hay un único modelo, según se analizará en el siguiente apartado.

3.4. Los diferentes escenarios de evolución de los modelos de organización

Bajo este título la materia (assignment) distingue y desarrolla tres escenarios posibles:

Primer escenario: Implicación Impuesta

Denominado también “retaylorización asistida por computadora”, ya que a partir de las nuevas tecnologías y utilizando algunos aportes del modelo japonés, se revitalizan formas antiguas de trabajo.

El núcleo de este escenario es que la productividad y la calidad se obtienen por el uso masivo de las tecnologías y la introducción de automatismos en todos los puntos sensibles de la productividad del conjunto de la instalación, para no depender de la mano de obra.

El modelo interno es de dualización:

- Un pequeño grupo de personal técnico, competente y responsable, al que se brinda mucha formación profesional y una carrera salarial y profesional.
- El resto es mano de obra poco calificada y escasamente pagada. Las nuevas tecnologías son utilizadas para endurecer las formas clásicas de trabajo, vaciando de inteligencia muchos puestos -no sólo los rutinarios y repetitivos, propios de las partes periféricas de las fabricas- sino también aquellos correspondientes al núcleo de producción.

En este modelo se pueden emplear perfectamente métodos japoneses del tipo círculos de calidad, pero con la particularidad de que son utilizados como técnicas de control social cercano, porque en grupos pequeños, animado por un capataz, se puede llegar a obtener información sobre todo lo que la dirección de personal quiere saber, posibilitando una selección muy dura, normalización de los comportamientos, etc..

También pueden utilizarse técnicas de justo a tiempo que obligan a los asalariados a trabajar con una presión extrema, entre la tecnología, el control en los círculos de calidad y las llegadas de piezas justo a tiempo cuando ellos no están preparados para eso. El resultado es lo que los sindicalistas norteamericanos llaman la “administración por el stress”.

En definitiva, el modelo logra la implicación del personal, sólo que en este caso la implicación es impuesta a través del control social cercano.

Segundo escenario: Implicación Incitada

Es el escenario japonés, cuya principal fortaleza es la implicación incitada a largo plazo. El modelo se basa en inversiones extremadamente fuertes en calificación de los recursos humanos, lo que permite obtener trabajadores multifuncionales, polivalentes, altamente calificados y como se dispone de estos trabajadores se puede instituir el “Chido-Ka” y el justo a tiempo. Estas innovaciones organizacionales permiten obtener calidad, variedad,

diferenciación, lo que genera beneficios elevados, salarios en crecimiento continuo y una renovación de las inversiones en recursos humanos, con lo que se cierra el círculo virtuoso japonés.

Una característica de este modelo, y que puede constituir uno de sus puntos más débiles, es que muy pocas cosas son negociadas, casi todo está implícito, son convenciones no escritas sustentadas en la confianza como construcción social.

Tercer escenario: Implicación Negociada

Es el modelo de la Alemania de los años '80 en la que, contrariamente al modelo japonés, todo está negociado por lo que podría denominarse también de "implicación contractualizada".

Se puede asimilar al modelo japonés en que se invierte fuertemente en la calidad del trabajo, implementándose equipos de trabajadores calificados con pocas jerarquías.

La alta calidad de los productos obtenidos permite lograr una imagen de calidad, lo que posibilita alcanzar elevados márgenes, que a su vez permiten contrapartidas salariales elevadas. Se trata de un modelo productor de bienes y servicios de alta calidad en lo alto de la gama.

La práctica de la negociación colectiva potenciada por la práctica de la negociación en las empresas, soluciona de antemano los problemas y lo que no se logró prever se soluciona en los consejos de empresas.

3.5. ¿Hacia qué modelo evolucionamos?

La confrontación de los distintos escenarios antes planteados con las políticas y prácticas observadas en numerosas Organizaciones, parece indicar que nos acercamos peligrosamente al modelo de organización planteado en el primer escenario, en cuyo caso la implicación del asalariado se lograría mediante el control social cercano.

Los peligros inherentes a este modelo radican en los altos riesgos que encierra ya que, como menciona la materia (assignment), si bien es relativamente eficaz en el corto plazo en lo que se refiere a la competitividad salarial, mina desde el interior la competitividad organizacional a largo plazo, ya que no se puede pensar en construir la misma sobre trabajo descalificado, mal pagado y precarizado.

Además, la profundización de este modelo conduce inexorablemente "hacia una sociedad dual, la que algunos han dado en llamar 'Belindia': una minoría privilegiada disfruta de condiciones de vida semejantes a las de Bélgica, en tanto la gran mayoría sufre las de la India"

En el marco antes planteado, la participación, el compromiso, el involucramiento, etc., son palabras vacías de contenido.

Por otra parte, la existencia de un grupo reducido de personas con una carrera salarial y profesional, que recibe mucha formación para afrontar exitosamente la introducción de nuevas tecnologías, unido a la utilización de modernas técnicas de gestión como justo a tiempo, círculos de calidad, etc., puede generar la falsa creencia de que la empresa avanza hacia el modelo japonés, cuando en realidad las bases que lo sustentan nada tienen que ver con la filosofía desarrollada por los "maestros de la calidad" como Deming, Juran, Ishikawa y tantos otros que, trabajando en la misma línea, lograron transformar las empresas y la economía de Japón.

La trascendencia de este tema, debido a sus connotaciones económicas y sociales, amerita una reflexión e materia (assignment) rigurosa, sobre los escenarios más probables para nuestro país y sus principales consecuencias, incluyendo la consideración del rol a desempeñar por el Estado en estos profundos procesos de transformación.

La innegable complejidad de esta problemática requiere de un abordaje multidisciplinario, que permita integrar el aporte de economistas, administradores, ingenieros y psicólogos organizacionales. Sus resultados contribuirán sin duda a optimizar el diseño de las estrategias organizacionales relativas a sus recursos humanos y a la introducción de nuevas tecnologías, a efectos de que éstas permitan alcanzar los objetivos organizacionales mejorando la competitividad de las empresas y también, la calidad de vida laboral y la humanización del trabajo.

3.6. Proceso de Cambio en las Organizaciones

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

3.7. Que es el proceso de cambio?

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

3.8. Las Etapas del Proceso de Cambio.

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente

La Primera es un período de Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar. De una u otra forma, decidimos la forma de transformar la organización con el fin de volverla más eficiente.

La segunda etapa es un período de Cambio, de Aclarar, de Reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es un período de Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación. Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro "Programa del Mes", sino algo que va a perdurar en la Organización.

Todos pasaremos por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.

3.9. Cambio Organizacional

"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"

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado

las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

3.10. Desarrollando el Proceso de Cambio

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnostico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

3.11. El Punto de Partida para el Cambio

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente este en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado este en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones.

Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

3.12. Cultura y Cambio Organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

3.13. Naturaleza del Cambio en La Cultura Organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de

competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Según el marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

3.14. Implicaciones del Cambio de la Cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

3.15. Tres Ideas Básicas Acerca de la Gerencia del Cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que estos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes. Por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el

apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

4. PROCESO DEL CAMBIO PLANEADO

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

4.1. Procesos que ocurren en cada fase para lograr el cambio

Descongelamiento (Invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la Reestructuración Cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo Congelamiento (Consolidación del Cambio): esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

4.2. Reacción de la Organización ante la Incorporación del Cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de

organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman.

Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, si éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

4.3. Cambio Organizacional para una Mayor Competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva

está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

4.4. Globalización Dentro de los Procesos de Cambio

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

4.5. Cómo Gerenciar el Cambio Organizacional

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?.

4.6. El Papel del Gerente como Líder del Proceso de Cambio Organizacional

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisivos basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada "revolución de la información", ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

4.7. El Gerente y la Comunicación en el Proceso de Cambio Organizacional

Todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es

mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder esta observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permeabilizar la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes (el llamado "staff" de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

4.8. Ocho consideraciones al cambiar la cultura de una Organización

1. Capitalizar los momentos propicios. Por ejemplo: pobre desempeño financiero. Cerciorarse que la gente realmente percibe la necesidad del cambio.
2. Combinar precaución con optimismo. Crear una perspectiva optimista con respecto a lo que traerá el esfuerzo del cambio.
3. Entender la resistencia al cambio cultural. En el nivel individual [miedo a lo desconocido, defensa de intereses propios, la atención y la retención selectiva, el hábito, la dependencia, la necesidad de seguridad] y en el nivel organizacional o grupal (las amenazas al poder y a las influencias, falta de confianza, las diversas percepciones y metas, conmoción social, las limitaciones de recursos, las inversiones fijas, los acuerdos interorganizacionales).
4. Cambiar muchos elementos, pero mantener una cierta continuidad. Por ejemplo, identificar los principios que seguirán siendo constantes.
5. Reconocer la importancia de la puesta en práctica. Aceptación y entusiasmos iniciales son insuficientes para llevar el cambio a cabo:
 - adopción
 - puesta en práctica
 - institucionalización.
6. Seleccionar, modificar, y crear las formas culturales apropiadas. Emplear símbolos, rituales, idiomas, historias, mitos, metáforas, ritos, ceremonias.
7. Modificar las táctica de sociabilización. La principal manera en que la gente aprende la cultura organizacional es a través del proceso de sociabilización vivido al inicio de empleo. Debido a eso, si se cambian estos procesos de la socialización, la cultura de una organización comenzará a cambiar.
8. Encontrar y cultivar el Liderazgo innovador. Los miembros son poco proclives a dejar cualquier estabilidad asegurada derivada de la cultura existente y no ser que el líder exude confianza en sí mismo, tenga convicciones fuertes, una personalidad dominante, y pueda predicar la nueva visión con drama y elocuencia.

CONCLUSIONES

- ✓ Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.
- ✓ La gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.
- ✓ La inversión en el adiestramiento, capacitación y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.
- ✓ La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca darles un nuevo sentido de dirección a las Organizaciones, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras Organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.
- ✓ El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.
- ✓ Es imprescindible que la alta Gerencia o Dirección conozca plenamente los valores culturales necesarios en su Organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la Cultura Organizacional.
- ✓ El gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de los cambios.
- ✓ Las Organizaciones deben mantener Líderes, Directores o Gerentes con visión hacia la eficacia, efectividad y excelencia, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

OPINIÓN PERSONAL

Implementar y mantener una dinámica de cambio dentro de las organizaciones es una tarea difícil; mucho más, cuando en ellas se desarrollan tradicionales estructuras, viejas políticas de liderazgo y un típico manejo de recursos (old strategic management). Es impresionante ver cómo una mala estructura organizacional o como el mal manejo del poder de los líderes en un mundo globalizado puede disminuir significativamente la eficiencia de las organizaciones y de sus miembros. Los programas de cambio que hasta hace pocos años se implementaron tales como la renovación estratégica, privatización, outsourcing, fusiones, reingeniería, calidad total, apoderamiento o empowerment, etc., afectan los modelos de colaboración al trabajo y las relaciones entre actores y su entorno (ambiente) de las Organizaciones.

En los últimos años, el crecimiento socio - económico de las Organizaciones se ha basado sustancialmente en la capacidad de adaptación al cambio y al aprendizaje continuo de sus miembros. El libre comercio, el desarrollo tecnológico, y en general la globalización son factores dinámicos y cambiantes; por lo tanto, si las Organizaciones quieren surgir en medio de este entorno tendrán que generar en sus miembros la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje continuo. La habilidad y la rapidez de aprendizaje marcará la diferencia entre el éxito o fracaso de las Organizaciones.

El primer paso para implementar el cambio es desarrollar con todos los actores el proceso de cambio enfocándolo a las metas y nuevas oportunidades que visualice la Organización en un mundo globalizado. La opinión reflexiva y realista de los actores respecto al futuro de la organización es uno de los puntos más importante en el proceso de cambio. Una vez desarrollado, implementado y evaluado el cambio Organizacional, la parte de los actores es el aprendizaje y capacitación continua.

La Gerencia o Liderazgo del cambio constituye uno de los aspectos más importantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el Gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización. Un Liderazgo moderno está consciente de que su actuación estará observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permeabilizar la imagen corporativa de la empresa.

El proceso de Globalización es considerado como un proceso de cambio para recortar o disminuir los costos de desarrollo de productos, generando con esto mayor competitividad en los mercados (internos y externos). Este proceso se caracteriza por uniones estratégicas entre las Organizaciones. ; para esto, los Líderes deben tener la certeza de definir el momento de reclutar y seleccionar personal preparado, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la Organización al logro de sus objetivos. Las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente dinámico y cambiante.

BIBLIOGRAFÍA

- BOONSTRA, J. J. *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Publication: West Essex, England ; Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Ltd. (UK), 2004. pp, 475.
- Cook, Sarah. Macaulay, Steve. Coldicott, Hilary . *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change*. Publication: London ; Sterling, VA : Kogan Page, 2004.
- Poole, Marshall Scott; Van de Ven, Andrew H. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Publication: Oxford, UK,, New York, N.Y Oxford University Press (US), 2004. In A. S. Miner & P. Anderson (Eds.), Population level learning and industry change: Vol. 17.
- Cameron, Esther. Green, Mike. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Publication: London; Sterling, VA : Kogan Page, 2004.
- Carter, Louis. Ulrich, David Goldsmith, Marshall. *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*. Publication: San Francisco : John Wiley & Sons, Inc. (US), 2005.

EXAMEN

1. ¿ Porqué los cambios Organizacionales son difíciles?

Muchas de las explicaciones de porque los programas de cambio en las Organizaciones han fallado, vienen dadas porque se ha puesto insuficiente atención a la complejidad del proceso de cambio. Se describen cinco puntos de vista en que los “bloques de tropiezo” para el cambio se explican como:

- Inadecuadas políticas y estrategias en la Gerencia o Dirección
- Inadecuadas estructuras Organizacionales
- Poder y política mal utilizados en las Organizaciones
- Cultura Organizacional
- Incertidumbres individuales (miedos) y resistencia psicológica al cambio

2. ¿ De que se trata la incertidumbre y resistencia al cambio ?

Para hacer aceptable el proceso de cambio, se han desarrollado intervenciones al individuo, a los niveles de grupo y más recientemente también al nivel Organizacional. Se piensa que estas intervenciones reducen la incertidumbre a través de la enseñanza, proporcionando buena comunicación e información sobre el cambio, e involucrando a las personas en el cambio.

3. ¿ A que se refiere el aprendizaje interactivo en las Organizaciones?

El aprendizaje interactivo implica que los significados o interpretaciones del proceso de cambio deben ser construidos socialmente en interacción directa con otros actores y en lugares de conversación donde se plasmen y escuchen las múltiples voces. El aprendizaje interactivo se refiere a que los actores de la Organización van a dar su punto de vista de acuerdo a su experiencia para así contribuir al aprendizaje de los demás miembros de la Organización y a la vez contribuir a la solución de problemas que se presenten en el proceso de cambio.

4. ¿ A que se refiere el proceso de cambio en las Organizaciones?

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la Organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

5. ¿Cuál es la reacción de las Organizaciones ante la incorporación del cambio ?

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción. En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio. En conclusión, la reacción se verá reflejada directamente en el nuevo comportamiento del miembro de la Organización.

6. ¿Cuál es el rol de los RRHH en el proceso de cambio Organizacional ?

Los recursos humanos asumen un rol fundamental como factor de éxito de las Empresas y surgen nuevos paradigmas orientados a desarrollar la competencia organizacional, entendida ésta como la capacidad de generar nuevas relaciones de trabajo que permitan

afrontar las crecientes y cambiantes exigencias del entorno. Los procesos evolutivos en el entorno tecnológico, económico, ecológico, social y político generan un particular dinamismo en los mercados, lo que a nivel empresa se traduce en elevadas exigencias de flexibilidad: flexibilidad tecnológica, flexibilidad en sus estructuras y en las formas de organizar el trabajo, para responder rápidamente a los cambios que se operan en esos mercados.

7. Mencionar tres ideas básicas acerca de la Gerencia del cambio

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios.
Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige.
Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

8. Hable acerca de la Globalización dentro de los procesos de cambio

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización. La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

9. ¿ Cual es el papel del gerente como líder del proceso de cambio Organizacional ?

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

10. Mencionar cuatro consideraciones para cambiar la Cultura de una Organización

Capitalizar los momentos propicios. Por ejemplo: pobre desempeño financiero. Cerciorarse que la gente realmente percibe la necesidad del cambio.

Combinar precaución con optimismo. Crear una perspectiva optimista con respecto a lo que traerá el esfuerzo del cambio.

Cambiar muchos elementos, pero mantener una cierta continuidad. Por ejemplo, identificar los principios que seguirán siendo constantes.

Seleccionar, modificar, y crear las formas culturales apropiadas. Emplear símbolos, rituales, idiomas, historias, mitos, metáforas, ritos, ceremonias.

EXPERIENCIAS VIVIDAS

Repsol YPF ha aprobado una nueva estructura organizativa orientada a la elaboración y consecución de su próximo plan estratégico. Esta nueva organización constituye un paso fundamental para conseguir y alcanzar la Visión Estratégica de la Compañía:

"Ser una empresa internacional, petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor".

La nueva estructura organizativa responde a cuatro principios organizativos clave:

- Orientar y acercar la organización a los mercados
- Descentralizar y agilizar la toma de decisiones
- Establecer una responsabilidad directa de los gestores sobre los resultados
- Aumentar la eficiencia y reducir el peso de las áreas corporativas

La nueva organización pone énfasis en las grandes prioridades de gestión de la compañía: los negocios de Exploración, Producción y GNL (Upstream), los de Refino, Marketing, Química y GLP (Downstream), así como su liderazgo en Latinoamérica, donde Repsol YPF concentra el 50 por 100 de sus activos.

Implica una serie de cambios, cuyos aspectos más relevantes se resumen en los siguientes:

- El Presidente asume la función ejecutiva de forma directa desapareciendo la figura del Consejero Delegado.
- Creación de tres grandes Áreas Estratégicas de Negocios: Argentina, Brasil y Bolivia (ABB), Upstream y Downstream.
- Refuerzo de la cultura de la responsabilidad para lo cual se dota a los negocios de los recursos necesarios para su gestión y se trasladan las capacidades de planificación a los mismos, a la vez que se refuerza en el Centro Corporativo la función de Control de Gestión.
- Refuerzo del gobierno corporativo, recibiendo la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración información completa e independiente sobre el Control de Reservas así como sobre las áreas de Seguridad y Medio Ambiente.

La estructura de Comités se simplifica, con el fin de hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones de gestión en la Compañía.