

**TÍTULO DEL TRABAJO: GESTIÓN DE LOS CAMBIOS**

**ÁREA: Administración**

**TEMA: Comunicación, tecnología y nuevos tipos de liderazgo.**

**19 Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Mendoza.  
República Argentina. 17, 18 y 19 de octubre de 2012.**

## **ÍNDICE**

Introducción y objetivo del trabajo.....	3
Parte uno. Conceptos.....	5
Gestión del cambio .....	5
Entropía y resiliencia.....	6
Segunda parte – La gestión del cambio.....	9
Adaptación al medio .....	9
Las etapas de un proceso de gestión del cambio .....	11
Etapa 1. Definir el cambio y su visión.....	11
Etapa 2. Reunir al equipo de gerencia, informar el cambio y su visión. Definir el equipo de trabajo. ....	13
Etapa 3. Preparar la estrategia del cambio. ....	14
Fase 3.a. Definir el impacto del cambio considerando la cultura existente. ....	14
Fase 3.b. Definir los grupos de interés y su relación con el cambio.....	15
Fase 3.c. Definir los roles de cada gerencia, equipo y/o persona en el cambio.....	17
Fase 3.d. Definir la estrategia de comunicación del cambio.....	18
Etapa 4. Implementar el cambio comunicándolo y ejecutando el plan de acción para cada stakeholder.....	19
Etapa 5. Revisar la planificación y ejecución durante la implementación.....	20
Etapa 6. Definir la sustentabilidad del cambio. ....	20
Etapa 7. Analizar y documentar la experiencia. ....	21
Conclusión .....	23

# **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DEL TRABAJO**

La dos primeras décadas del siglo XXI nos encontramos sumergidos en un clima de grandes cambios. Pocos hubieran imaginado que una empresa como Facebook, creada en el 2004, posea un valor de mercado cercano a los veinte mil millones de dólares (Nasdaq 2012) o que empresas como Apple que en un año con marcados problemas de crecimiento en los países de Europa y América del Norte, crece en facturación a niveles sorprendentes. A nivel económico internacional, economías que hasta hace un par de años eran señaladas como estables, hoy presentan reestructuraciones de deudas y profundos planes de ajustes. A nivel local, las economías de Chile y Brasil se ven obligadas a devaluar para mantener competitividad, en tanto que en Argentina, se limitan algunas importaciones y se observa con cuidado la salida de dólares para poder cumplir con los compromisos y metas asumidos. Es un hecho conocido por todos que el mundo se encuentra sumido en grandes cambios y no tenemos control sobre la mayoría de ellos. Esta breve descripción de contexto tiene una brillante síntesis en las palabras de Philip Kotler en su libro *Chaotics*: “El cambio es el nuevo status quo” (Kotler 2009).

Los cambios tanto a nivel global como regional, son cada vez son más acelerados, y si de algo estamos seguros, es que la resistirnos a los cambios no es un medio de supervivencia apto para las organizaciones. Kotler va más allá y dice: “*En tiempos turbulentos, la peor cosa que se puede hacer es seguir sus instintos y volverse cauteloso*” (Kotler 2009), haciendo clara referencia a que debemos hacer frente a esos cambios.

El objetivo de este trabajo es poner en relieve la importancia de la gestión del cambio como herramienta estratégica para la administración de empresas en un contexto global y regional incierto, en donde la velocidad con la que una organización responde a esos cambios de contexto puede significar su éxito o fracaso. Entendemos en este trabajo que la gestión del cambio es la herramienta que facilita la estrategia y facilita la adaptación de la organización al medio.

Al finalizar la lectura de este trabajo, el lector debería poder identificar las partes que constituyen a la gestión del cambio como herramienta estrategia y su aplicación en la práctica. Además debería poder reconocer en una organización su capacidad para adaptarse al cambio.

Metodológicamente el trabajo ha sido planteado en una breve introducción y resumen ejecutivo y dos partes. Una primera parte en donde abordaremos conceptualmente al cambio, la entropía y resiliencia en las organizaciones, profundizando en nuestro reconocimiento de la organización y su aptitud para el cambio. Una segunda parte, analizaremos específicamente cada una de las partes de un proceso de gestión del cambio y cómo debería interactuar con la organización.

## **PARTE UNO. CONCEPTOS**

### **Gestión del cambio**

Podemos definir la gestión del cambio como la práctica de llevar una organización de un viejo estado a uno nuevo en una forma planificada (Green 2007). Si buscamos antecedentes históricos de la gestión del cambio, nos encontramos con el trabajo de psicólogo Kurt Lewin <sup>1</sup> en el que describe al proceso de cambio en tres etapas: descongelar las conductas, moverlas a un nuevo nivel y volver congelarlas (Lewin 1947). Este concepto es sin dudas un primer acercamiento a la gestión del cambio, pero no nos permite ubicarnos en el contexto citado al comienzo de este trabajo, donde el cambio es constante. De hecho, tal como lo presenta Lewin es la forma en que muchos líderes tratan de encarar un proceso de cambio, muchas veces con un desgaste desmedido de fuerzas, sin considerar que seguramente al terminar la implementación de ese primer cambio, otro cambio demandará igual o mayor esfuerzo. Es por esto que, autores posteriores a Lewin, entienden a la gestión del cambio como un movimiento constante (Green 2007). A efectos de este trabajo, y más precisamente en su segunda parte, trataremos de analizar cada uno de los pasos de éxito que nos permiten llevar a una organización de un estado a uno nuevo, con el mayor grado de adaptabilidad posible al contexto en el que esa empresa se desenvuelve.

Para terminar de definir a la gestión del cambio, debemos citar las tipologías de cambio organizacional. A estos efectos, muchos autores dan nombres distintos a cuatro categorías similares. A efectos de este trabajo, citaremos a John Hayes donde describe cuatro tipos de cambio:

1. Sintonía: cambio proactivo e incremental.
2. Adaptación: cambio incremental que toma lugar en respuesta a factores del contexto externo.
3. Re-orientación: cambio en el que las organizaciones se preparan en anticipación de oportunidades o problemas futuros.

---

<sup>1</sup> Kurt Lewin es un psicólogo polaco-americano a quien la administración le debe una de las clasificaciones más usadas de tipologías de liderazgo. Los términos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire fueron acuñados por él en su trabajo "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". Journal of Social Psychology. Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939).

4. Re-creación: similar a la re-orientación, solo que es una reacción a una necesidad inmediata para aprovechar oportunidades o prepararse para problemas.

Esos cuatro tipos de cambios implican, a priori, un profundo conocimiento de la organización y su contexto. Comencemos con la organización. La principal pregunta que debemos respondernos es cómo la organización se adapta al contexto. Para esto existen dos términos a los que les debemos un estudio en profundidad.

### **Entropía y resiliencia**

El primer término es entropía. Esta herramienta de análisis, si bien cuenta con amplia aplicación en la administración de empresas, ha sido heredada de la física. La entropía, palabra adoptada del griego transformación, fue enunciada en 1867 por el alemán Rudolf Clausius y es referenciada en física en la segunda ley de la termodinámica (Rudolf Clausius 1867). Podemos definirla como la medida del desorden de un sistema (Real Academia Española 2001). Ese desorden se puede interpretar como resistencia al orden, es decir, resistencia al cambio. Los sistemas, enunciados en la definición antes mencionada, tienden a permanecer en su estado, resistiendo al cambio en alguna magnitud de entropía positiva<sup>2</sup>.

La aplicación como herramienta de análisis resulta entonces muy clara. Los sistemas, a efectos de este artículo, entendidos como las organizaciones, tienden a la resistencia al cambio en algún grado de entropía positiva. Nuestras organizaciones naturalmente resistirán los cambios y el análisis de la magnitud de esa resistencia, nos permitirá saber la fuerza, la magnitud estratégica que necesitarán nuestros cambios y estrategias para que impacten efectivamente en la organización de la forma prevista.

Nos enfrentamos entonces a la necesidad de cuantificar la resistencia al cambio de nuestra organización, para poder, de alguna forma estratégica, vencer esa resistencia. Una aproximación a la medición de la entropía negativa (capacidad para cambiar), podría encararse a través del análisis de las variaciones anuales de partidas presupuestarias entre las distintas áreas de la organización. Estas variaciones observables y medibles, muestran como las distintas áreas de la

---

<sup>2</sup> La entropía positiva es aquello que queremos contrarrestar, por ello, pese a que parezca contradictorio lingüísticamente, lo que deseamos para nuestra organización es entropía negativa, es decir, baja resistencia al cambio. Recordemos que la definición de entropía es el grado de desorden, de resistencia, por lo tanto cuando tengamos valores negativos de resistencia al cambio, estaremos más abiertos a producir esos cambios.

empresa van tomando preponderancia sobre otras para adaptarse a los cambios. Por ejemplo, cuando se dispara el presupuesto del área de TI por la incorporación de nuevas herramientas informáticas o cuando el presupuesto de investigación y desarrollo (I+D) se incrementa por el desarrollo de un nuevo producto o servicio. Una empresa en la que los presupuestos de las distintas áreas son similares conforme pasan los años, podría indicar entropía positiva, es decir, resistencia al cambio.

Es sabido que si hacemos lo mismo todos los años, eventualmente las distintas crisis y/o la curva de vida de nuestro producto o servicio terminará con nuestra organización.

De esta forma, entropía positiva, se entiende como alta resistencia al cambio, lo cual limita el acceso a las oportunidades que presentan los escenarios en tiempo turbulentos.

Por otro lado, las empresas con entropía negativa (baja resistencia al cambio) poseen mayor facilidad de adaptación a los distintos escenarios que nos presenta una crisis.

Así llegamos a nuestro segundo concepto: resiliencia. El desarrollo de la entropía negativa como estrategia de negocios se denomina resiliencia.

Nuestro segundo concepto, la resiliencia, también es heredado inicialmente de la física, aunque en los últimos diez años, ha sido ampliamente abordado por la psicología. Lo que la física define como: *“capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación”*<sup>3</sup>, la psicología lo define como: *“capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”*<sup>4</sup>. La palabra en sí, proviene del latín *resiliens* (re:volver, salire:saltar) que quiere decir rebotar.

De la aplicación de las definiciones antes enunciadas a las organizaciones, podemos entender a la resiliencia como la capacidad de ser flexibles frente a los cambios. Si bien esta capacidad puede ser enunciada en una estrategia de una organización, es muy difícil precisar esa estrategia, ya que está precisamente asociada al elemento “cambio”, el cual, en muchas ocasiones, es impredecible en ocurrencia y/o magnitud.

---

<sup>3</sup> Redacción propuesta para la vigésima tercera edición del diccionario de la Real Academia

<sup>4</sup> Redacción propuesta para la vigésima tercera edición del diccionario de la Real Academia

La pregunta a resolver es entonces, cómo desarrollamos una estrategia para ser flexibles frente a cambios que no sabemos cuándo ni cómo van a ocurrir.

Muchos autores han desarrollado teorías que permiten el desarrollo de una estrategia resiliente. Cito dos ejemplos:

- Yossi Sheffi (profesor de sistemas de ingeniería del MIT y Director del Centro de transporte y logística de ese mismo instituto) en su libro *The Resilient Enterprise*, enuncia algunos conceptos como: obsesión por los resultados, trabajo en equipo y comunicación, desarrollo de redes de trabajo informales y liderazgo en todos los niveles, como características estratégicas de las empresas resilientes<sup>1</sup>.
- James Womack y Daniel Jones en su libro "La máquina que cambió el mundo" (editorial HarperPerennial, 1991) y su teoría del lean management, comentan que los procesos en las organizaciones deben ajustarse a la demanda en clase, cantidad y momento que ésta precise los productos o servicios a entregar<sup>ii</sup>, donde todo lo que no añade valor al cliente, es considerado desperdicio y debe ser removido. La remoción de ese desperdicio es lo que genera una organización resiliente y magra (entendiendo magra (del inglés lean) como libre de la grasa que le impide moverse con facilidad). Estas organizaciones "lean" cambian conforme cambia la percepción del valor del cliente, teniendo gran elasticidad y adaptación (resiliencia).

A modo de conclusión podemos decir que la entropía negativa es un factor deseable para las organizaciones que desean perdurar en el tiempo y sortear las distintas crisis, con éxito. Una organización con baja resistencia a los cambios es una empresa con entropía negativa. En el mismo sentido, una empresa resiliente, desarrolla estrategias que le permiten adaptarse a los cambios.



## **SEGUNDA PARTE – LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

Ya habiendo definido la gestión del cambio podemos adentrarnos en las dos partes fundamentales de la misma. Por un lado, tenemos la adaptación de la organización al medio y por otro los pasos teóricos prácticos de la gestión del cambio.

Dentro del análisis de la adaptación de la organización al medio no podemos dejar de mencionar una herramienta de análisis de la administración para poder teorizar el flujo de información que nos permite adaptarnos al medio. Cabe destacar que este análisis excede al objetivo de este trabajo, solo pretendemos completar con esta herramienta puntual, el flujo de información que recibe la organización para determinar la necesidad del cambio. El flujo de información entre la organización y el contexto merece un tratamiento profundo, separado de este trabajo.

### **Adaptación al medio**

Los primero que debemos conocer de nuestra organización es cómo se relaciona con el medio. Para eso vamos a proponer una clasificación de la organización, entre autónoma y heterónoma (Alles 2005). Martha Alles, en su libro “Desarrollo del talento humano basado en competencias” hace un excelente análisis de cómo se relaciona nuestra organización con el contexto. Básicamente hace mención a dos visiones de la compañía:

*“La visión autónoma se preocupa por la cultura interna y las congruencias entre individuos y organización.*

*La visión heterónoma se preocupa por la adaptación de la empresa con el medio externo. (Alles 2005).”*

De esta forma, una organización solo con visión autónoma es una organización con poca resiliencia y limitada a su realidad particular, sin observar cómo se podría adaptar al medio.

En el otro extremo tenemos a la organización heterónoma que solo observa la adaptación sin preocuparse por la cultura interna de la empresa.

La reconocida autora de recursos humanos indica que el búsqueda del punto medio entre estas dos visiones se denomina gobierno y es la búsqueda del equilibrio entre el foco en el contexto y el foco en la cultura interna de la organización.

En un proceso de gestión del cambio, determinar cuál es la posición de la organización en este estado de equilibrio es clave. Una empresa que de por sí tenga una marcada cultura interna, seguramente demande un mayor esfuerzo en adaptarse a los cambios. Por otro lado, una empresa con una visión dedicada a la cultura externa puede encontrar resistencia al cambio en su equipo humano, siendo esta una de las principales trabas en un proceso de gestión del cambio.

Una dirección basada en una visión autónoma está regida por 3 grandes fuerzas: las personas, la estructura y la tecnología. Los cambios en este tipo de organización apuntan a una o más de estas fuerzas.

Una dirección basada en una visión heterónoma está regida por 2 grandes fuerzas: el entorno global y el entorno directo, donde el Gobierno (entendido como entidad administrativa de un país, provincia, región), la competencia y las presiones sociales son principales orígenes de los cambios.

En estas 5 fuerzas alineadas con las visiones autónomas y heterónomas y la relación entre ellas, encontramos cómo una empresa se relaciona con el contexto interno y externo y cuál puede ser el origen de los cambios y su relación con los mismos.

### **Las etapas de un proceso de gestión del cambio**

Una enfoque práctico para la implementación de la gestión del cambio, es dividir a la misma en etapas. Diversos autores usan este enfoque dando distintas cantidades de etapas aunque cumpliendo objetivos similares con el conjunto de ellas. A continuación, y como aporte principal de este trabajo, realizaremos una nueva enumeración de etapas, enfocadas a la aplicación práctica en la región, citando los puntos en los que estas etapas concuerdan con las de otros autores. Las etapas propuestas a efectos de este trabajo son:

- 1) Definir el cambio y su visión.
- 2) Reunir al equipo de gerencia, informar el cambio y su visión. Definir el equipo de trabajo.
- 3) Preparar la estrategia del cambio.
  - a. Definir el impacto del cambio considerando la cultura existente.
  - b. Definir los grupos de interés (stakeholders) y su relación con el cambio.
  - c. Definir los roles de cada gerencia/equipo/persona en el cambio.
  - d. Definir la estrategia de comunicación del cambio.
- 4) Implementar el cambio comunicándolo y ejecutando el plan de acción para cada stakeholder.
- 5) Revisar la planificación y ejecución durante la implementación.
- 6) Definir la sustentabilidad del cambio.
- 7) Analizar y documentar la experiencia.

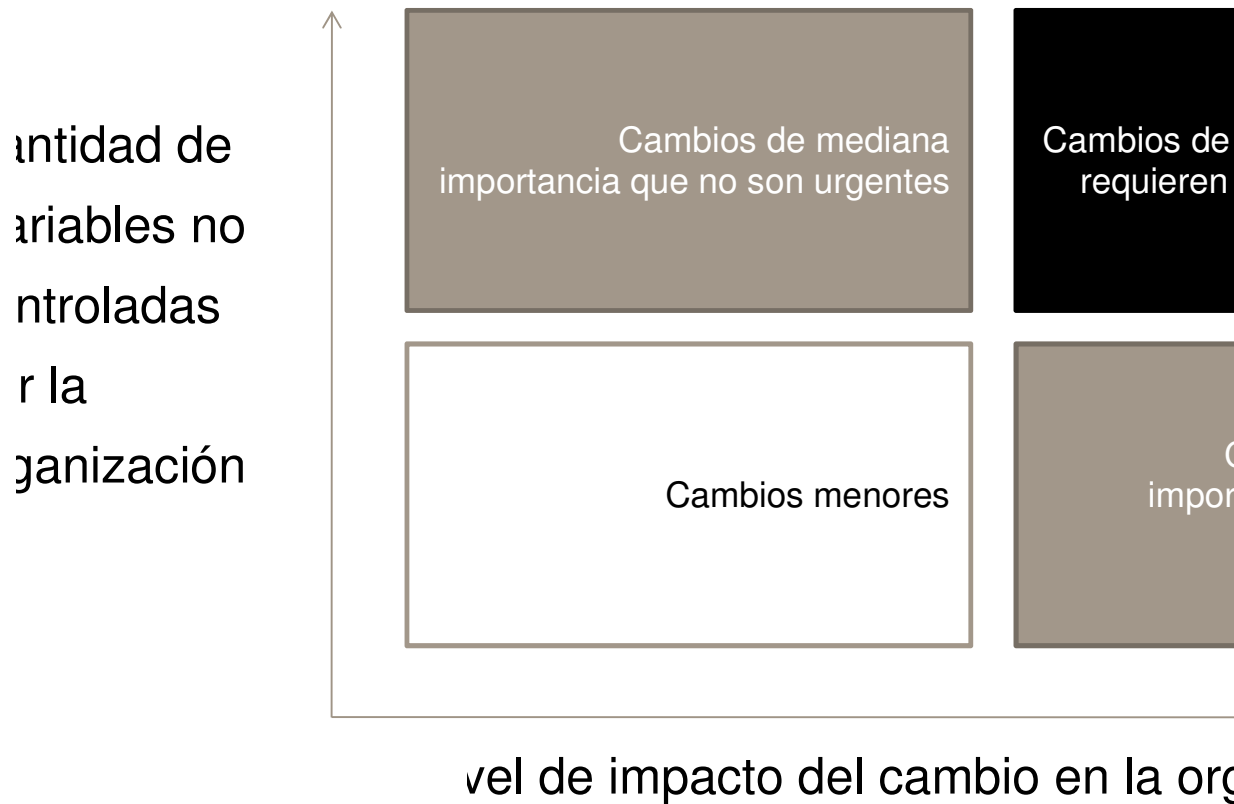
A continuación procederemos al análisis de cada una de estas siete etapas por separado.

#### **Etapas 1. Definir el cambio y su visión**

Ya vimos previamente en este trabajo, cuáles son las fuentes de donde podría haberse advertido la necesidad del cambio. En un paso siguiente debemos definir los grandes lineamientos del cambio deseado. Un punto

importante a destacar en esta etapa es lograr dimensionar adecuadamente el impacto que tendrá ese cambio en la organización. La forma de dimensionar el impacto del cambio propuesto por este trabajo, es realizar un análisis de variables que involucra el cambio, su relación con nuestra organización y nuestra capacidad de control sobre las mismas. Luego debemos determinar cómo esas variables impactan en nuestra organización, permitiendo dimensionar así el momento e importancia del cambio que enfrentamos. Figura 1.

**Ilustración 1**



A mayor cantidad de variables no controladas por la organización y en tanto mayor sea el impacto de esas variables, el cambio será más importante en su dimensión y tendrá un horizonte de tiempo menor para implementarlo. Ahora bien, los cambios con un alto impacto con escasas o nulas variables no controladas por la organización son de mediana importancia y requieren un menor grado de involucramiento. Por otro lado, los cambios con escaso o nulo impacto en la organización, pero con gran cantidad de variables no

controladas, pueden esperar en el tiempo y muchas veces responden a escenarios demasiado inciertos aun para tomar decisiones sobre ellos.

Habiendo dimensionado el cambio, es muy importante que se establezca la visión del cambio. La visión del cambio es el eje guía e inspirador que deberemos mantener durante todo el proceso para apoyar el cambio. Debe ser sencillo de entender para todo los grupos de interés. Por ejemplo, unificar los sistemas de información de la compañía para obtener mejor calidad de información, para la toma de decisiones del día a día o fusionar los departamentos de personal y recursos humanos, haciendo de la empresa un mejor lugar para trabajar. En estos ejemplos se ve claramente el objetivo que se pretende cumplir y como el cumplimiento de ese objetivo mejora la situación actual para todos los grupos de interés.

Para resumir la primera etapa de nuestro proceso de gestión del cambio, podemos decir que como resultado de ella, identificamos el cambio a realizar, su importancia y definimos la visión de lo que queremos lograr con ese cambio. El resultado de esta etapa es un documento breve con una descripción de las razones por las cuales estamos encarando el cambio, el análisis de la importancia del mismo y la visión a lograr con este cambio.

## **Etapa 2. Reunir al equipo de gerencia, informar el cambio y su visión.**

### **Definir el equipo de trabajo.**

El involucramiento del equipo de gerencia es vital en todo proceso de cambio, particularmente en los cambios más importantes. De ahí que debemos convocar a la gerencia en una primera instancia transmitir la necesidad y visión del cambio. La gerencia debe ser la primera en internalizar las razones y necesidad del cambio, ya que deberá tener un rol activo en la implementación. Cuanta más información dispongan las gerencias, mejores chances tendrá la organización de incorporar el cambio y defender el mismo en sus aristas más conflictivas.

Esta etapa coincide con la segunda parte del proceso de gestión del cambio descrito por John Hayes, en su libro *The theory and practice of Change Management (Teoría y Práctica de la Gestión del Cambio)* en donde indica que en esta etapa se debería: “determinar quiénes estarán involucrados, quién estará a cargo del proyecto y cuán explícito y amplio se compartirán los planes de cambio” (Hayes 2007). Es muy importante determinar en esta

fase quién liderará el cambio y cuál será su equipo de trabajo. Seguramente será una estructura transversal a la estructura formal de la organización, que deberá valerse del aporte de distintas gerencias o áreas funcionales de la misma. Este equipo será el encargado de avanzar sobre la definición de la estrategia del cambio, una de las etapas más importantes del proceso en cuestión.

Esta segunda etapa toma particular importancia cuando se contrata consultoría en gestión del cambio. La autoridad que tendrá el equipo de terceros a cargo del proyecto solo puede venir emanada de la gerencia general y apoyada por las distintas gerencias funcionales. Es muy complicado alcanzar el éxito esperado, en los tiempos esperados si un equipo de consultores en gestión del cambio no cuenta con el apoyo explícito y compromiso de las distintas gerencias involucradas. En el caso de cambios importantes, esta etapa es crítica para el éxito.

### **Etapas 3. Preparar la estrategia del cambio.**

Una gestión del cambio exitosa necesita de la preparación de una estrategia. Esa estrategia se prepara en un marco de intercambio permanente con la organización. No se puede preparar una estrategia de gestión del cambio encontrándonos encerrados en una oficina, aislados del contexto y la organización. Una estrategia de gestión del cambio exitosa se prepara empleando distintas herramientas que analizaremos a continuación, pero que básicamente son canales de ida y vuelta con la organización.

#### **Fase 3.a. Definir el impacto del cambio considerando la cultura existente.**

En esta parte de nuestra estrategia de cambio definimos el impacto del cambio al detalle. Cómo afectará a cada una de las áreas de la empresa. Qué procesos debemos interrumpir o revertir. Que límites hasta ahora respetados debemos mover. Cuáles son los riesgos de cada uno de los impactos analizados.

Ahora bien, el impacto del cambio está signado por la cultura organizacional, el nivel de entropía de la organización y su capacidad de resiliencia. Ya habiendo analizado entropía y resiliencia previamente, veamos un ejemplo de impacto en la cultura de la empresa. Tomemos por ejemplo la relocalización

de una empresa desde una zona urbana a una zona industrial a 20 km del centro de una ciudad capital. Si los empleados de esa empresa, viajan usualmente más de una hora para llegar al trabajo, culturalmente están preparados para viajar 20 km. Por el contrario, si la empresa estuviese ubicada en el interior del país, donde la gente vive a minutos de su trabajo, 20 km sería una distancia que implicaría un impacto significativo. En este sencillo ejemplo se puede ver como dos culturas diferentes en dos organizaciones similares, percibirían el cambio en formas totalmente distinta.

Para esta fase es muy práctico el uso de talleres, en los cuales se involucra a las distintas gerencias, buscando responder los interrogantes antes mencionados. Un taller, a los efectos de este trabajo, es una reunión moderada, que conlleva una preparación previa y que muchas veces implica un trabajo previo de los asistentes en preparar información para ese taller. En el caso del taller que estamos mencionando en esta fase de un proceso de definición de estrategia de gestión del cambio, estamos involucrando gerencias que en su mayoría no disponen de gran tiempo, por lo que la reunión debe ser altamente efectiva (entendido el término efectivo como la suma de eficaz y eficiente).

### **Fase 3.b. Definir los grupos de interés y su relación con el cambio.**

Esta fase es crucial en varios autores para el éxito de una estrategia de gestión del cambio. En esta fase debemos definir cuidadosamente quiénes estarán afectados o afectarán el cambio y cómo estos grupos o personas se relacionan con el cambio. Es muy importante destacar que al igual que cualquier definición de grupos de interés (en inglés stakeholders) los mismos pueden ser internos o externos a la organización. Volviendo a nuestro último ejemplo de relocalización de una planta industrial. Todos los empleados son uno de los grupos de interés. El nuevo municipio a donde se ubicará la planta sería otro grupo de interés. Los proveedores de servicios son otro

grupo de interés. Los proveedores indirectos de la vieja planta (el barrio en el cual se localizaba nuestro ejemplo) son otro grupo de interés. Los vecinos de la vieja planta son otro grupo de interés que podría apoyar nuestro cambio de ubicación o resistirlo por el destino a dar al terreno desocupado.

La amplia definición de grupos de interés es de vital importancia. Aquí es muy importante el intercambio con el medio y el conocimiento de la compañía. Ahora bien, hay sin duda un grupo de interés crítico en todo proceso de gestión de cambio, que merece su análisis por separado. Los empleados de la organización.

El previamente citado en este trabajo, John Hayes es tajante en su análisis: “espera que los individuos y la organización como un todo se resista al cambio siendo que esta resistencia está en la naturaleza humana” (Hayes 2007). Mark Dawson y Mark Jones, ambos consultores gestión del cambio de PwC Reino Unido y PwC Holanda respectivamente van más allá, indicando que alrededor del 75% de las estrategias de gestión del cambio fracasan porque los empleados se sintieron al margen del proceso (Dawson y Jones 2005).

Definir a quiénes afectamos con el cambio, nos permitirá controlar variables que de ignorarlas podrían hacer fracasar nuestro proyecto de gestión del cambio. Cuánto más conozcamos a cada uno de los grupos podremos conocer qué esperar de ellos ante el cambio y preparar así mejor nuestra estrategia.

En esta fase, elaboramos un documento que identifica grupos de interés y cómo se relaciona cada uno de ellos con el cambio que estamos preparando. En esa relación, determinamos también cuál es la reacción esperada de cada uno de esos grupos de interés y cuál es nuestro plan de acción.



### **Fase 3.c. Definir los roles de cada gerencia, equipo y/o persona en el cambio**

Conociendo el impacto en cada área, los grupos de interés y cómo comunicaremos el cambio, debemos elaborar las acciones puntuales y los roles de cada una de las personas en el proceso de cambio. Es muy común que los procesos de cambios profundos se refieran a la implementación de un nuevo software, la relocalización geográfica de funciones o el cambio de proceso clave para el negocio. En cualquiera de estos casos, son las personas las que ejecutarán ese cambio y quienes principalmente se pueden resistir al mismo. Supongamos que el cambio que enfrentamos es un nuevo proceso productivo que demanda el re-emplazo total de la línea de producción principal de una empresa. La nueva maquinaria llegará, será puesta en producción y tendrá ajustes técnicos que realizarle pero básicamente la máquina en sí, no puede resistirse al cambio. Las personas que instalan esas máquinas, quienes la operan y los que se ven afectados por la misma, son nuestros aliados en ese proceso de cambio. Citando nuevamente a John Hayes: "Hazlos sentir que son parte del proceso y que el cambio no es una imposición externa" (Hayes 2007). En el mismo sentido, los dos expertos consultores de PwC indican: "la gente está se dispone al cambio si entienden y aceptan las razones y pueden opinar sobre cómo su trabajo va a ser re-estructurado" (Dawson y Jones 2005).

Definir roles claros en cada etapa del cambio, involucrando a los actores del cambio y los grupos de interés, permite una básica segregación de funciones, permitiendo así corregir errores y adaptar la estrategia permanentemente en el punto donde sea necesario con los responsables apropiados.

El resultado de esta etapa es un documento clave en la definición de la estrategia del cambio, que incluye qué hará cada uno de las personas que deben ejecutar el cambio y en qué tiempo lo harán. Es muy importante ser claro en estas

definiciones y dotar de la autoridad suficiente a quien lidera el cambio para procurar que esos roles se cumplan.

### **Fase 3.d. Definir la estrategia de comunicación del cambio**

La comunicación es una de las herramientas más importantes de un proceso de gestión del cambio. La gerencia puede avivar el miedo al cambio al fallar en explicar todos los beneficios a los que la organización y los empleados accederán con el cambio (Hayes 2007). La comunicación debe ser clara para cada uno de los stakeholders. Esto muchas veces implica generar distintas adaptaciones de un mismo mensaje, con el objetivo que sea comprendido por todos.

En un proceso de cambio, y más en el siglo XXI donde los tiempos de la comunicación son casi inmediatos, el momento en el que se comunica es casi tan importante como el mensaje. En función de la importancia del cambio que estamos encarando, debemos también considerar las posibles implicancias en los medios de comunicación que no controlamos (principalmente la prensa y las redes sociales entre otros) y cómo esto afecta nuestro proceso de cambio. Este tipo de repercusiones en medios de comunicación no controlados, deben ser parte de nuestra estrategia y ser usados para apoyar nuestro programa de gestión del cambio.

Esta fase en particular, puede requerir el apoyo de profesionales de la comunicación, que dependiendo de la estructura de la organización, pueden ser parte del staff (situación ideal) o que sea necesario convocar especialistas externos. El resultado ideal de esta fase son dos documentos: el primero es un documento en el cual se trata la forma de comunicación del cambio, en sus aspectos técnicos, desde el punto de vista teórico, al cual recurrir en caso de presentarse imprevistos en el proceso de cambio. El segundo es un documento con el mensaje a transmitir a cada uno de stakeholders y piezas de comunicación que motiven al cambio y apunten permanentemente a la visión de ese cambio. En la práctica se observa que generalmente para esta etapa, se produce solo el

segundo documento, siendo el que contiene el enfoque práctico de la fase.

#### **Etapa 4. Implementar el cambio comunicándolo y ejecutando el plan de acción para cada stakeholder**

La implementación de la estrategia no difiere en gran medida de la aplicación de cualquier plan elaborado. El uso de especialistas y herramientas de administración de proyectos (Project management) es altamente recomendado. Si bien el estudio de estas herramientas no es el objetivo de este trabajo, su uso aumenta la efectividad del proceso.

El aporte que podemos hacer desde este trabajo a esta etapa, proviene desde la gestión de los recursos humanos. Ya antes hemos citado lo crítico del factor humano en la ejecución de un proceso de gestión del cambio. Veamos la siguiente información:

*“En un estudio de estrategias de gestión del cambio realizado por McKinsey & Company, 11 de las empresas que mejores resultados obtuvieron, fue con un 143% del retorno esperado del proyecto. En estos casos de eficiencia en gestión del cambio, se observó:*

*a) Toda la gerencia superior y media, así como los empleados en relación directa con el cambio estuvieron involucrados en el proceso.*

*b) Las responsabilidades estuvieron bien definidas.*

*c) Las razones por las que se realizaba el cambio fueron comprendidas por todos.*

*Del mismo estudio antes citado se desprende que de las empresas que tuvieron problemas en esas tres áreas concurrentemente, el proyecto de gestión del cambio obtuvo solo un 35% del valor que esperaban. (Dawson y Jones 2005)*

Nuevamente volvemos al mismo concepto antes mencionado, por el cual observamos que el factor humano es de vital importancia para un proyecto de gestión del cambio. Para terminar de fundamentar lo importante de los recursos humanos veamos la recomendación de John Hayes en su libro “Teoría y práctica de la gestión del cambio” a tener en cuenta durante la implementación del cambio:

*“Usualmente los empleados responden al cambio con silencio. Ha que convatirlo. El silencio niega información útil sobre la reacción de los empleados al cambio. El líder del proyecto debe abrir líneas de councicación para cortar con ese silencio. Mantener el diálogo abierto construye y promueve una visión clara de lo que la organización obtendrá con el cambio”* (Hayes 2007).

Queda más que claro que en esta etapa, además de la gestión del proyecto de cambio en sí, debemos poner foco en los recursos humanos.

### **Etapas 5. Revisar la planificación y ejecución durante la implementación**

Al igual que con cualquier gestión de proyecto, un proyecto de gestión del cambio, necesita permanente revisión de cada una de sus etapas. Las mismas han sido enunciadas taxativamente en este trabajo pero su ejecución implica volver sobre las etapas ya avanzadas para corregir y adaptar la estrategia conforme se avanza. Esto implica que debemos ser cuidadosos con la definición de la visión del cambio (etapa 1) que nos permitirá tener un horizonte claro por más que variables que le suceden cambien.

Por otro lado, el tiempo que nos insumirá el cambio (definido en la etapa 2) debería tener la extensión justa que signifique una verdadera adaptación al contexto. Justamente el desarrollo de un proceso de gestión del cambio tiene entre sus objetivos, bajar los tiempos de implementación de los cambios para así aumentar nuestra resiliencia.

### **Etapas 6. Definir la sustentabilidad del cambio.**

El cambio debe poder sostenerse en el tiempo. En esta etapa es muy importante el análisis que se haya hecho en la etapa 2 en las reuniones con las gerencias sobre el impacto del cambio. No podemos generar un cambio sustentable que demande permanentemente recursos excepcionales. Lo mismo pasa con la asignación de responsabilidades devenidas del cambio, pueden ser excepcionales a los efectos del proceso de gestión del cambio, pero no una vez terminado el mismo. Por último, una importante característica de la sustentabilidad de gestión del cambio es que el mismo se genere como parte de un proceso con inicio y fin. La finalización del proceso debería tener su porción en la estrategia de comunicación, lo que alimentará positivamente nuevos procesos de cambios. Un ejemplo de esto se puede

observar en las implementaciones de software en las organización, con contratos o cláusulas de customización. El proceso de customización suele violar los tiempos del proceso de implementación, haciendo de la implementación (que era el cambio a realizar) un proceso que excede los tiempos esperados.

### **Etapas 7. Analizar y documentar la experiencia.**

Esta última etapa tiene estrecha relación con el inicio de este trabajo. Analizar la experiencia realizada y documentar el procedimiento es justamente lo que permitirá que la organización aprenda a realizar este tipo de procesos como parte de su adaptación al contexto cambiante, bajando su entropía positiva y convirtiéndose en resiliente.

Al finalizar la séptima etapa, la empresa debería contar con procedimientos de gestión del cambio y parte de su equipo capacitado en el mismo. Esa experiencia se debe capitalizar ya que generalmente insume un importante esfuerzo por parte de la compañía.

Las siete etapas descritas son necesarias e independientes de la dimensión del cambio que una organización necesite, todos deben ser ejecutados. Seguramente cada uno de los pasos podrá demandar un par de horas o semanas de ejecución, pero no podemos omitir ninguno para que el proceso sea exitoso.

Durante el análisis de las etapas citamos algunos recursos que pueden facilitar la ejecución del alguna de las mismas, tales como talleres o consultas a expertos en comunicación. Además de los citados existe un recurso principal que es la capacitación. Quienes lideran el proceso de gestión del cambio deben adquirir habilidades que le permitan cumplir su rol a través de la capacitación. Recordemos que en numerosas ocasiones hemos citado la necesidad de interactuar con las personas que serán afectadas por el cambio, demandando esta actividad habilidades de comunicación específicas. Por otro lado, mencionamos la capacidad de gestionar la ejecución de un proyecto, otra habilidad clave en la implementación del cambio. Muchas veces la suma de habilidades necesarias se encuentra en un equipo, y su funcionamiento adecuado también se logra mediante capacitación.

Otros recursos muy útiles en la ejecución de las etapas mencionadas son:

- el uso de grupos de enfoque (focus groups). Los mismos nos permiten confirmar o descartar suposiciones y conforman una excelente herramienta de interacción con el medio. Son de particular interés cuando el grupo de interés (stakeholder) es un grupo numeroso.
- el uso de encuestas de opinión
- el uso de encuestas de clima laboral
- el uso de indicadores que midan la eficiencia del proceso (por ejemplo horas insumidas/porcentaje de avance obtenido). Algunos autores sugieren la inclusión de estos indicadores en el cuadro de mando integral, pero entendemos aplica a organizaciones de gran magnitud.

## **CONCLUSIÓN**

La gestión del cambio es una herramienta que nos permite para un determinado nivel de entropía positiva de nuestra organización aplicar los cambios necesarios para lograr una organización resiliente. En el cambiante contexto existente tanto a nivel global como regional, el seguimiento de un proceso de gestión del cambio, es lo que nos permitirá adaptarnos a las distintas necesidades de los grupos de interés minimizando la resistencia natural al cambio y los conflictos.

El área de acción de la gestión del cambio es la organización, pero se centra en las personas que además de definir, planificar, aplicar y controlar el cambio, son sujetos receptores del mismo en la organización. El desarrollo del proceso de cambio debe concentrarse en las personas e involucrar las habilidades necesarias en gestión de recursos humanos para alcanzar el éxito. Un adecuado proceso de gestión del cambio es también una herramienta más de retención de talento.

Si todavía pudiera haber quedado una duda sobre la importancia de la gestión del cambio en los nuevos escenarios y los efectos sobre la organización, no hay mejor síntesis para una respuesta que las palabras del ex Primer Ministro inglés Harold Wilson: *“la única institución humana que resiste el cambio, es el cementerio”* (Green 2007).

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica, 2005.

Dawson, Mark, y Mark Jones. «Human Change Management: Herding cats. (Gestión del Cambio Humano: arreado gatos).» *PwC People and Change Consulting Services*. 16 de 11 de 2005. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/people-change-consulting-services/pdf/herding.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/people-change-consulting-services/pdf/herding.pdf) (último acceso: 07 de 07 de 2012).

Green, Mike. *Change Management Masterclass*. Kogan Page, 2007.

Hayes, John. *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan, 2007.

James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos. *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill, 1992.

Kotler, Philip and John A. Caslione. *Chaotics*. USA: AMACOM, 2009.

Lewin, Kurt. *Fronteras en la dinámica de grupos*. Bobbs-Merrill, 1947.

Nasdaq. «FB: Stock Quote & Summary Data.» *Nasdaq*. 08 de 07 de 2012. <http://www.nasdaq.com/symbol/fb> (último acceso: 08 de 07 de 2012).

Real Academia Española. *Diccionario de la Real Academia Española, vigésima segunda edición*. Madrid: Real Academia Española, 2001.

Rudolf Clausius, Thomas Archer Hirst, John Tyndall. , *The Mechanical Theory of Heat: With Its Applications to the Steam-engine and to the Physical Properties of Bodies*. J. Van Voorst, 1867.

Sheffi, Yossi. *The resilient Enterprise*. MIT Press, 2005.

---