

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS DE GRADO

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LAS RESISTENCIAS INDIVIDUALES DE
LOS EMPLEADOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO, ANTE EL
CAMBIO PLANEADO DE MEJORA**

AUTORAS:

**MAYRA MARÍA MEDINA MIRANDA
LIGNER ISABEL MONCADA HERRERA**

Babahoyo

2011

DEDICATORIA

A mi querida madre Nelly Miranda por todo su amor, esfuerzo y paciencia que me ayudó a seguir adelante y gracias a sus sabias enseñanzas he logrado alcanzar mi meta.

A mi Hermano Richard Medina, quien ha sido la persona que me apoyó en toda mi trayectoria estudiantil y por su amor incondicional.

MAYRA MARÍA MEDINA MIRANDA

DEDICATORIA

A mis padres Bella Herrera y Justino Moncada a quienes amo profundamente, les dedico esta tesis por haberme brindado su comprensión y apoyo incondicional durante toda mi carrera; por sus consejos que me orientaron a tomar las mejores decisiones y por creer en mí.

Además a mis queridos hermanos: Mirella, Carolina, Marilú, Erika, Mónica y David Moncada Herrera; por su amor incondicional

LIGNER ISABEL MONCADA HERRERIA

AGRADECIMIENTO

Las autoras desean expresar su agradecimiento a :

DIOS por darnos inteligencia y sabiduría para poder culminar esta etapa de nuestras vidas;

La Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo;

A los profesores de dicha Facultad y de manera especial, a los docentes de la Escuela de Administración y Gestión Empresarial;

A nuestros compañeros;

Al Sr. Ab. Ausberto Colina Gonzalvo, Decano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo de manera especial;

Al Lcdo. Teodoro Flores Carpio, Subdecano de la Facultad y,

A todos quienes contribuyeron con su apoyo y colaboración para que este trabajo llegue a feliz término.

INDICE

CAPITULO PAGINA

AGRADECIMIENTO DEDICATORIA

<i>I. INTRODUCCION</i>	<i>1</i>
<i>II. OBJETIVOS</i>	
<i>2.1. Objetivo general</i>	<i>5</i>
<i>2.2. Objetivos específicos</i>	<i>5</i>
<i>III. MARCO TEÓRICO</i>	
<i>3.1. Variables en estudio</i>	<i>6</i>
<i>IV. RESULTADOS</i>	
<i>4.1. Encuesta a empleados</i>	
<i>58</i>	
<i>4.2. Encuesta a Administradores</i>	
<i>67</i>	
<i>V. CONCLUSIONES</i>	
<i>73</i>	
<i>VI. RECOMENDACIONES</i>	
<i>74</i>	
<i>VII. PROPUESTA</i>	
<i>75</i>	
<i>VIII. BIBLIOGRAFIA</i>	
<i>90</i>	

IX. ANEXOS

92

1. INTRODUCCIÓN

Por sus propias dimensiones, ellas están continuamente cambiando ya que la incertidumbre es una característica persistente de las PyMes al tener un pequeño número de clientes y unos recursos limitados, encontrándose inmersas en un estado de constantes cambios estructurales y de mercado que dificultan su supervivencia y desarrollo. Por otra parte, el pequeño negocio es un sector turbulento con grandes movimientos de entradas y salidas de empresas pues aunque muchas PYMEs nacen cada año y otras se expanden, un gran número fracasan y mueren (Stokes, 1998), siendo el impacto del entorno competitivo uno de los principales aspectos que provocan dicho fracaso (Gaskill y otros, 1993).

Las PyMes constituyen aproximadamente el 95% de las unidades productivas en el Ecuador y tienen varias fortalezas:

- *generan el 60% del empleo;
- *participan del 50% de la producción;
- *tienen un amplio potencial redistributivo,
- *tienen capacidad de generación de empleo; de adaptación;
- *poseen flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales.

Sus debilidades son varias:

- *Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- *Insuficiente capacitación del personal.
- *Insuficiencia de Financiamiento.

*Insuficiente cantidad productiva

*Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

Las PyMes ecuatorianas generalmente no exportan porque existe desconocimiento:

- De requisitos nacionales e internacionales.
- De los mercados Exteriores.
- De los incentivos nacionales e internacionales para el fomento de las exportaciones.
- Exigencias técnicas, de calidad y legales de los países demandantes.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

Este último punto es necesario de analizar más detenidamente porque está determinando un estancamiento en este sector económico tan importante. La falta de análisis de las posibilidades de mejora, unidas a otros factores como los económicos, de educación y de información las están limitando. Por eso, en este trabajo se estudia el proceso de cambio de las PyMes como una

estrategia que le permitiría crecer y mejorar el nivel de vida de sus gerentes y empleados. Para alcanzar un nuevo nivel debe superar, entre varios obstáculos, la resistencia de sus empleados e incluso gerentes, acostumbrados a un mismo quehacer a través de los años, a quienes la duda y el temor mantienen en la quietud y son superados por aquellos que con mayor valor, planifican el cambio tanto tecnológico como en otros ámbitos.

Además, este entorno cambiante y la competitividad que exige, hace que las PYMEs se planteen necesidades de mejora para sobrevivir, que principalmente se identifican como mejoras tecnológicas. Muchas de estas soluciones, aún siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa. En nuestra opinión esto es debido, con gran frecuencia, a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen estos “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural.

El cambio de una organización no puede ser únicamente en lo tecnológico sino que debe involucrar sobre todo a las personas pero ocurre que muchas veces estas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. 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.

El término de *gerencia de 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.

Para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultosos y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

Las PyMes de Babahoyo no escapan a esta realidad y se observa que la mayoría existente, por no señalar a la totalidad, apenas sobreviven sin que se tomen medidas y adopten estrategias de mejora. Un aspecto que cabe resaltar es el de la calidad de su capital humano, que muchas veces es casi analfabeto, no ha sido

capacitado y carece de una visión conjunta con quien gerencia la PyMe para acompañarse y crecer juntos. Ante tal realidad, en esta Tesis se abordó el estudio del cambio de mejora en las PyMes por la importancia que tienen en la economía del país y el Cantón, tomando como objeto de estudio la resistencia al cambio por las personas que trabajan en ellas.

Los objetivos que cumplió este trabajo fueron la identificación de las razones de los trabajadores para resistirse al cambio de mejora en las Mipymes de Babahoyo, reconocer sus manifestaciones y en base a la información colectada y procesada, diseñar una propuesta de manejo que disminuya la resistencia de los trabajadores al cambio.

Este trabajo de carácter descriptivo, partió de una muestra decisional y para cumplir con sus objetivos diseñó una encuesta a todas las PyMes de Babahoyo, tomando un Directivo de cada una (Gerente, propietario o administrador) y dos empleados de cada una.

La presente investigación, partiendo de los modelos generales, aporta como producto un proceso formativo para colaborar en la gestión del cambio organizacional de las PyMes, cuyo objetivo es disminuir la resistencia al cambio en tales organizaciones.

2. OBJETIVOS

2.1. General

Estudiar los efectos de la resistencia de los empleados de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo ante los cambios que planea la empresa para su mejora interna y externa, sobre el crecimiento organizacional.

2.2. Específicos

Identificar las razones de los trabajadores para resistirse al cambio de mejora en las Mipymes de Babahoyo.

Reconocer las manifestaciones de resistencia al cambio que muestran los trabajadores de las Mipymes de Babahoyo

Diseñar una propuesta de manejo que disminuya la resistencia de los trabajadores al cambio

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La resistencia al cambio de los trabajadores

Para un sabio chino, la rigidez denotaba la muerte y la flexibilidad implicaba vida. Así pues si las personas y las organizaciones pretenden sobrevivir a estos nuevos tiempos y circunstancias, tendrán que ser cada vez más flexibles. Las organizaciones deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante si sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados, no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

De acuerdo con Alvin Tofler, si los últimos 50.000 años de existencia humana se dividieran en lapsos de vida de aproximadamente 62 años cada uno, habría habido unos 800 períodos de vida. De éstos, 650 se habrían pasado en las cavernas; la electricidad se habría usado durando dos vidas; el petróleo se habría usado sólo en la presente vida; y la computadora, por supuesto, se habría usado en menos de la mitad del lapso de vida más reciente. Los efectos de tal ritmo de cambio es que la mayor parte de las empresas se encuentran con que tienen que emprender cambios organizacionales moderados por lo menos una vez al año y cambios mayores cada cuatro o cinco años.

El éxito de las empresas estuvo definido en el siglo anterior por la clara definición de las funciones, la especialización de las tareas y el control, entre otros. El entorno actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles

de incertidumbre y el recrudecimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que acontecían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de afrontarlas. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Las herramientas tradicionales de gestión del cambio no son efectivas. La respuesta está en cambiar nuestra percepción del cambio y de su gestión. Solo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser exitosas.

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello. Los cambios son originados por una interacción de fuerzas que pueden clasificarse en:

- Endógenas: son aquellas que provienen de dentro de la organización.
- Exógenas: son aquellas que surgen fuera de la organización, generando la necesidad de cambios de orden interno.

De esta forma podemos identificar cuatro elementos dentro de una organización a tener en cuenta ante un cambio: estructura, personas, tareas y tecnologías. El cambio de uno de esos componentes siempre afectará a los demás.

Aunque en una organización estos elementos estén aparentemente bien definidos, hay una serie de factores externos que pueden afectarlos. Esta influencia de los factores externos, se debe a que

las empresas como sistemas abiertos que son, están siempre “a merced” de los cambios del medio.

Stoner (1990) plantea tres razones principales por las cuales las empresas emprenden programas de cambio, estas son:

1. Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización.
2. Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
3. La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

De los planteamientos anteriores se deduce la importancia que tiene el entorno para las empresas actuales. Es necesario entonces, considerar cuáles son los principales cambios que han afectado al entorno en los últimos años:

Entorno tecnológico:

- Velocidad en la generación y utilización de las nuevas tecnologías.
- Nuevas materias primas. (el desarrollo de nuevos productos ha posibilitado la sustitución de materiales tradicionales, permitiendo la reducción de los costos de los productos, así como la elaboración de productos nuevos)
- Grandes avances de las NTIC. (el uso del correo electrónico, de Internet, así como el uso de la fibra óptica en los cables telefónicos ha permitido que pueda transmitirse información de un extremo al otro del mundo en cuestión de segundos)

Entorno económico:

- Reducción del ciclo de vida de los productos. (como en la actualidad las tecnologías envejecen con tanta rapidez, las empresas se ven obligadas a cambiar continuamente los productos y servicios que ofrecen al mercado)
- Volatilidad de los mercados de valores y financieros. (las severas crisis ocurridas en las últimas décadas y que han provocado importantes e inesperadas fluctuaciones de muchos de los principales índices financieros)
- Clientes más exigentes.
- Globalización de los mercados. (ocasionada en parte, por la rapidez de las comunicaciones y la disminución del costo de transporte)
- Surgimiento del euro. (con el surgimiento del euro ha quedado roto el monopolio del dólar como moneda de intercambio internacional)

Entorno Social:

- Rápida obsolescencia de los conocimientos. (los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos de los próximos años son muy difíciles de predecir, esto hace que un profesional deberá renovar sus conocimientos varias veces durante su vida laboral)
- Aumento del desempleo. (las nuevas tecnologías son de baja densidad de mano de obra, lo cual ha producido tasas de desempleo mundiales cada vez más altas)
- Envejecimiento de la población. (cada vez son menos las personas activas laboralmente, esto crea también un problema en cuanto a

como adaptar la seguridad social a una población con altos índices de envejecimiento)

- Aumento de la brecha entre ricos y pobres.

Entorno Político:

- Desaparición del campo socialista. (este cambio ha permitido a EEUU convertirse en la potencia hegemónica a escala mundial y con esto la imposición de sus intereses al resto del mundo)
- Extensión del modelo de globalización neoliberal.
- Desarrollo de alianzas regionales.
- Aumento de la corrupción. (La crisis de valores actual ha propiciado el incremento de los delitos en las altas esferas de dirección de muchos países)

Estos son algunos ejemplos de fuerzas externas que afectan en la actualidad, en mayor o menor medida, a casi todas las organizaciones. No obstante, se debe señalar que cada país y cada empresa viven sus propias circunstancias. En Cuba, por ejemplo, a los cambios anteriormente citados se le puede añadir como peculiaridad especial, el agudizamiento que en los años 90 se produjo del bloqueo. Esta situación trajo consigo: la prohibición del comercio con Cuba a filiales de empresas norteamericanas radicadas en terceros países, la prohibición a empresas norteamericanas de importar productos que entre sus componentes tuvieran materias primas cubanas, así como de vender a Cuba productos que contuvieran materias primas norteamericanas, entre otras.

Como consecuencias de este entorno actual tan cambiante, se pueden encontrar en él mayor número de amenazas y oportunidades. Para lograr una gestión que permita atenuar las amenazas y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que actualmente las soluciones tienen un menor período de vida, se deberá considerar la gestión del cambio como algo permanente que exige flexibilidad, innovación, capacidad de respuesta y sensibilidad para captar las señales que evidencien la necesidad de cambio, lo que obliga a las organizaciones a flexibilizar su estructura y los elementos que la componen.

Mientras las organizaciones funcionaban en ambientes relativamente estables, el arte de gestionar el cambio se cultivaba poco. Anteriormente, la dirección de las organizaciones se había centrado principalmente en negociar su crecimiento y mantener su estabilidad interna. No se experimentaba, como en la actualidad, la necesidad de gestionar su propia transformación. Se discute mucho de cambio en los últimos años; no obstante, el cambio siempre ha existido. El cambio es una evolución en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del hombre. El cambio es importante porque las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas y, por consiguiente, entren en procesos inadecuados y desaparezcan.

En los momentos actuales, los cambios más significativos que se producen en las empresas son la implantación a todos los niveles de las nuevas tecnologías, sobre todo en los sectores productivos. Quizás el principal problema con que se encuentran los empresarios es mantener los ritmos de crecimiento, al mismo tiempo de reducir la resistencia a los mismos. Los empresarios como personas prácticas que son, no aceptan las teorías científicas

y solo las implementan cuando les parece prudente y adecuado para sus intereses y necesidades empresariales, con la incorporación de planes que aumenten la participación y/o enriquezcan el trabajo.

En las industrias de tecnología de punta es donde la velocidad del cambio es el rasgo más significativo de su razón de ser. Las nuevas aplicaciones tecnológicas, como la industria de equipos informáticos, es donde se da de forma continua nuevas teorías, prácticas de trabajo y equipos, que pasados un corto espacio de tiempo quedan completamente obsoletos. Esto supone grandes esfuerzos económicos y humanos para aquellas empresas que sufren estas continuas transformaciones. Es muy habitual escuchar que las organizaciones no cambian como deberían y no se adaptan a los tiempos porque la gente se resiste a los cambios. Al hablar de resistencia al cambio, los autores suelen referirse a cualquier actuación de los individuos y los grupos de una organización cuyo efecto es minimizar o limitar la cantidad de cambio que se produce.

A pesar de esa imperiosa necesidad, la reorganización es temida normalmente porque significa una alteración del status quo, dando lugar a un diferimiento en su aplicación, con la consecuente pérdida de efectividad e incremento en los costes. El proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reajuste interno. Con bastante regularidad, los integrantes de una organización pondrán objeciones a los cambios emprendidos o propuestos: ellos o muchos de ellos, pueden rehusarse por completo a cooperar; pueden desentenderse de los cambios pretendidos; pueden seguir la letra pero no el espíritu de

la nuevas reglas, “haciendo las cosas como es debido” mientras que deliberadamente permiten que se cometan errores; o pueden acceder pero con profundo estado de resentimiento.

Este tipo de reacciones son propias de lo que se da en llamar “**la resistencia al cambio**”. Al combinarse las variables que configuran el comportamiento psicológico y político de los miembros de las organizaciones con el cambio organizativo surge inmediatamente el fenómeno de la resistencia al cambio. La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.

Las reacciones variarán entre las distintas personas: algunas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en tanto que otras serán entusiastas. Lo cual nos permite afirmar que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock en otras más, y esperanza en unas cuantas.

Nicolás Maquiavelo en el Siglo XVI escribió: “Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”

El concepto de resistencia al cambio tiene su origen en el modelo de cambio de Kurt Lewin. Este modelo se refiere a fuerzas a favor y en contra del cambio, y a la necesidad de superar las barreras y debilitar la oposición, con el objetivo de pasar de un estado a otro. Esto dio base para la idea de resistencia psicológica individual, aunque Lewin entendía el cambio desde una perspectiva más amplia, tomando como referencia a la organización. La idea de

resistencia al cambio ha sido ampliamente discutida y, de hecho, todavía no hay consenso sobre qué constituye una barrera al cambio.

Para evidenciar lo complejo que es el concepto de resistencia podemos intentar entenderlo desde distintos puntos de vista. Con este fin, podemos usar los "marcos" o "gafas de mirar" de Bolman y Deal. Estos autores destacan que, en función de la perspectiva que se adopte para analizar a la organización, se percibirán distintas barreras o resistencias al cambio y, por lo tanto, se diseñarán diferentes opciones estratégicas para contrarrestarlas (ver Tabla). Su modelo incluye cuatro marcos:

- **Estructural:** el directivo se considera un arquitecto social, cuya tarea es analizar y diseñar la estructura organizativa y la estrategia.
- **Cultural-simbólico:** el directivo actúa como profeta, con un estilo que intenta inspirar a sus colaboradores; entiende la organización como un escenario en el que representar cierto papel y gestionar las impresiones mediante el uso de lo simbólico.
- **Político:** El directivo se considera un defensor de sus intereses o de los de la coalición a la que pertenece, se centra en aclarar qué quiere y qué se puede obtener, estableciendo conexiones con otros stakeholders.
- **Recursos humanos:** el directivo se considera un catalizador al servicio de los colaboradores, con un estilo basado en el apoyo, defensa y apoderamiento de los mismos.

Marcos para comprender las causas de las resistencias al cambio

Marco	Reacción de los receptores del cambio: causas de la resistencia	Opciones para el agente del cambio
<i>Estructural</i>	Pérdida de objetivos, de orientación y de claridad; confusión y caos	Comunicar, realinear y renegociar los patrones y políticas formales
<i>Cultural-simbólico</i>	Pérdida de significado y propósito; aferramiento al pasado	Establecer rituales de transición para dejar atrás el pasado y celebrar el futuro
<i>Político</i>	Conflicto entre perdedores y ganadores; insuficiente delegación de responsabilidad	Crear arenas (ámbitos de actividad política) en las que se puedan renegociar alianzas y establecer nuevas coaliciones
<i>Recursos humanos</i>	Ansiedad, incertidumbre, las personas se sienten incompetentes y necesitan apoyo	Formar para desarrollar nuevas habilidades; implicar en las decisiones de cambio; apoyo psicológico

La jerarquía de las necesidades de Maslow y la resistencia al cambio.

Para explicar la resistencia de los trabajadores al cambio, se puede tomar la escala de jerarquías de necesidades de Maslow en la cual se establecen cinco niveles importantes de necesidad:

1. psicológico: hambre, sed, sueño, etc.
2. seguridad: protección, inseguridad, etc.

3. social: amor, amistad, pertenencia, etc.
4. autoestima: posición, reconocimiento, respeto propio, etc.
5. realización propia: logros personales, éxito profesional, desarrollo personal, etc.

La satisfacción de las primeras necesidades básicas hacen que surjan las segundas, más abstractas. Las necesidades del nivel inferior tienden a satisfacer antes de que entren en funcionamiento las superiores. En cualquier momento de nuestra vida, una necesidad particular dominará nuestra conducta. Nos motivarán las necesidades sociales, cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad las tengamos cubiertas o satisfechas. A la mayoría de las personas les preocupa un nivel de necesidad. Los trabajadores atascados en el nivel 2 (seguridad), son los más reacios al cambio. El temor domina este nivel (***“más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”***).

Existen dos estrategias básicas para vencer esta profunda resistencia al cambio:

- Desarrollando una correcta estrategia de comunicación que explique los cambios propuestos y reduzcan los temores de los trabajadores. Es preciso, como decíamos en temas anteriores, que entablemos discusiones sobre cualquier cambio, demostrando paciencia, comprensión, honestidad y confianza.
- Tratando de elevar el nivel medio de las necesidades de la mano de obra, alcanzando los niveles 3, 4 y 5 de la jerarquía de Maslow. En primer lugar se pondrán en marcha las políticas antes mencionadas para que las necesidades de seguridad queden

cubiertas. Luego la empresa considerará cómo enfrentarse a las necesidades sociales y autoestima de la mano de obra.

Cuando se habla de cambio no ha de asociarse éste exclusivamente a cambios en el contenido de trabajo o las destrezas o habilidades a ellos asociados. Son también cambios importantes los que afectan a la organización del trabajo, tiempo de trabajo, procedimientos, etc. En el caso frecuente de implementación de nuevas tecnologías en una organización, casi siempre se producen cambios en las tareas, en el entorno, en las herramientas, en las conductas individuales, en las actitudes de trabajadores y gestores y en la organización del trabajo.

El Desarrollo Organizacional nos ofrece tres tipos de cambio o estrategias de cambio, a saber:

Cambio evolutivo:

Es aquel en donde el "Statu Quo" (estado en que se encuentran los cuerpos) varía parcialmente.

Cambio revolucionario:

Es aquel en donde el Statu Quo cambia totalmente, pero en forma vertiginosa e inadecuada.

Cambio sistemático: Esta estrategia constituye la mejor forma de implementar el cambio en una organización; Aquí el Statu Quo cambia totalmente, pero poco a poco.

Algunas empresas han querido implementar el cambio en forma revolucionaria y, por supuesto, han fracasado; porque ningún cambio se puede efectuar de buenas a primeras. El cambio revolucionario ocasiona un fenómeno llamado "resistencia al cambio", el cual se produce debido a varios factores, como por ejemplo los siguientes:

Factores Económicos:

Ésta es la razón más obvia; Los trabajadores se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción.

Incomodidades:

Aquí el trabajador se siente amenazado, pues su vida tenderá a ser más difícil; Se le asignarán deberes adicionales.

Incertidumbre:

Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; Todo esto radica en que se dan influjos de información errónea.

Símbolos:

Los símbolos siempre representan algo; un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.

Relaciones personales:

Los trabajadores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.

Resentimiento:

Los trabajadores se sienten incómodos y resentidos por el aumento de órdenes y control.

Reacciones al Cambio

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho que no produce un ajuste directo. En lugar de ello este ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio. Reacción del grupo al cambio: Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual, frecuentemente muestra su apego al grupo uniéndose a él de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de "todos estamos juntos en esta empresa, cualquier cosa que le suceda a uno de nosotros nos afecta a todos".

Costos y Beneficios

Todos los cambios acarrearán costos, por ejemplo; un nuevo procedimiento de trabajo puede requerir la molestia de aprender nuevas maneras de hacerlo. Temporalmente puede perturbar el trabajo y disminuir la motivación. Todo esto representa un costo no solamente económico, sino también un costo psicológico y social. Cada cambio hace necesario un análisis costo-beneficio muy preciso, los cambios no se justifican a menos que los beneficios excedan sus costos. La meta de una organización siempre será obtener más beneficios con el menor costo posible. Casi cualquier cambio, por ejemplo, implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que provoca en el individuo durante la adaptación. Las personas reaccionan de manera distinta ante el

cambio. Algunas percibirán únicamente las ventajas o beneficios y otras verán sólo lo que el cambio les cueste a ellas.

Costos Psíquicos y Salud

En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y hasta la salud física del empleado. Cada uno de nosotros posee cierto nivel de tolerancia al cambio. Cuando se rebasa, aparecen las respuestas relacionadas con el estrés. Causando un estrés acumulativo que finalmente llega a saturar el sistema de una persona.

Costos Psíquicos y Renunciación de los Empleados

Algunas de las promociones requieren cambios a otros sitios. Estos cambios suelen representar altos costos psíquicos por que exigen mayores ajustes. También implican cambios de las familias de los empleados, por lo que enfrentarlos muchas veces se torna todavía más difícil. Las empresas que necesitan reubicar a su personal han descubierto que también deben prestar especial atención a las necesidades humanas de sus empleados con el fin de disminuir los costos psíquicos.

La resistencia al cambio se manifiesta en comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. La percepción de la amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio. Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva

hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo. Todos los empleados tienden a resistirse al cambio por los costos psíquicos que lo acompañan. Esa actitud se encuentra por igual entre gerentes y entre trabajadores. Puede encontrarse la misma resistencia al cambio en el oficinista y en el obrero. Es algo que no respeta ni tipo de ropa ni de trabajo. Si bien el ser humano tiende a resistir al cambio, esas inclinaciones la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan al cambio.

No todos los cambios encuentran resistencia, pues algunos son buscados activamente por los empleados. Una lección que los administradores han de aprender es que: El cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia. Otra lección mencionada por el presidente de la Honeywell, es que "***el cambio se realiza con mucha lentitud y exige un alto precio en cuanto a planeación y recursos***". La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran que el efecto de la reacción en cadena puede manifestarse en el funcionamiento de la organización. Se trata de una situación en la que el cambio (u otra condición) que afecte directamente a una sola persona o unas cuantas, puede llevar a una reacción de muchos, aún de cientos o miles, porque existen en él intereses comunes. El hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Muchas veces sucede lo contrario en vista de que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar más los motivos de su resistencia al cambio. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra del cambio, de cómo sea introducido éste.

Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change* menciona que **"...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma..."**. La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla?

El diseño de la pirámide de la resistencia esta basado en la jerarquía de resistencias desarrollada por Nieder y Zimmerman en la Universidad de Bremen, Alemania. Al igual que la pirámide de necesidades de Maslow, la pirámide de la resistencia es una sucesión de niveles, en este caso, niveles de resistencia. La satisfacción de un nivel reduce la resistencia del siguiente. Por ejemplo, cuando respondemos a la necesidad de saber de las personas, éstas se vuelven más abiertas al aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas relacionadas con el cambio. Y una vez han adquirido las nuevas habilidades, tendrán la confianza necesaria para superar la falta de voluntad de cambio.

Basándonos en el concepto de la pirámide de la resistencia, lo que la gente necesita en primer lugar es conocimiento. Puede proporcionarse conocimiento con información sobre el proceso de cambio. La información debería basarse en lo que los directivos y los empleados quieren saber. La gente normalmente quiere las respuestas a las preguntas más simples: ¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué estamos haciendo esto?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo va a hacerse? y ¿A quién le va a afectar? Contestando estas preguntas a las personas en cada fase del proceso de cambio les ayudará a pasar al siguiente nivel de la pirámide.

En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas *que no conocen lo suficiente*, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

*La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;

*La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

-El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;

-La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;

-Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;

-La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;

-La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.

Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias. Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

El segundo nivel de la pirámide –*la capacidad*– es tratado con formación y entrenamiento. Para cambiar, las personas suelen necesitar nuevas capacidades. Estas nuevas capacidades incluyen desde operar con nuevos equipos o sistemas, hasta pasar de trabajar solo a hacerlo en equipo, o seguir procedimientos revisados. La dirección a menudo necesita nuevas habilidades para crear equipos y fomentar el trabajo en equipo, para “entrenar” a los empleados y proveerles así de nuevas habilidades y para aplicar nuevos procedimientos. Al tener la capacidad de las personas un profundo impacto sobre la disposición de éstas para realizar nuevas actividades y para cambiar, la formación se convierte en parte fundamental del proceso de cambio.

El *deseo de cambio* se sitúa en el nivel más alto de la pirámide. La adquisición de conocimientos en los niveles más bajos y la capacitación en los niveles intermedios ayudará a las personas a tener un mayor deseo de cambio. En cualquier caso, hay otros factores que también deberían ser tratados. Como ya se dijo, la implicación de la alta dirección en el proceso de comunicación envía señales a toda la organización sobre la prioridad del cambio. Además, cuanto más se comuniquen los beneficios personales del cambio más se consigue afectar los egos de las personas y en mayor medida animamos su deseo de cambio.

Finalmente, el deseo de cambio puede aumentarse por diversas acciones específicas:

- 1) El establecimiento de objetivos de desempeño individuales y de equipo que estén en línea con los cambios que se quieren conseguir,
- 2) la medida de las personas respecto a éstos objetivos,
- 3) el establecimiento de mecanismos eficaces de coaching y de feedback en dos sentidos y
- 4) el reconocimiento y la recompensa de las personas por conseguir los objetivos e implantar los cambios.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- * El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- * La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- * La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;

* La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Cambio Organizacional

Clases de Resistencia. Existen tres tipos de resistencia, que producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. Las clases de resistencia son :

Resistencia Lógica: Con bases en el pensamiento racional y científico. Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Estos representan costos reales que deben soportar los empleados. Aún cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero. Se formulan varias objeciones lógicas y racionales:

Tiempo requerido para adecuarse.

Esfuerzo adicional para aprender.

Posibilidad de condiciones menos deseables.

Costos económicos del cambio.

Factibilidad técnica del cambio puesta en duda.

Resistencia Psicológica: De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes. Es lógica en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aún cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben conocerse. Algunas actitudes psicológicas y emocionales son:

Temor a lo desconocido.

Escasa tolerancia al cambio.

Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio.

Falta de confianza en otros.

Necesidad de seguridad.

Resistencia Sociológica: Con base a los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aún juicios distintos de comunidades diversas. Los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posibles para manejar con éxito las resistencias sociológicas. Varios factores sociológicos son:

Coalición política.

Valores de grupo de oposición.

Criterios anticuados y estrechos

Intereses establecidos.

Deseo de conservar amistades existentes.

Al discutir la resistencia al cambio, debe diferenciarse entre los cambios tecnológicos de consideración y los cambios consuetudinarios que se efectúan en el lugar de trabajo; los primeros cuyo exponente es la introducción de la mecanización en la industria, consisten en una innovación tecnológica extensiva que afecta a las poblaciones enteras y, que si no es bien manejada, origina grandes problemas económicos y sociales.

Ante la puesta en marcha de innovaciones, tanto tecnológicas como de organización, el ajuste de los individuos ante la nueva situación puede adoptar reacciones bien neutrales, negativas o positivas. Es el ajuste negativo o "resistencia al cambio" el que se contempla como indeseable. La resistencia al cambio puede adoptar distintas manifestaciones que pueden ser categorizadas en tres tipos:

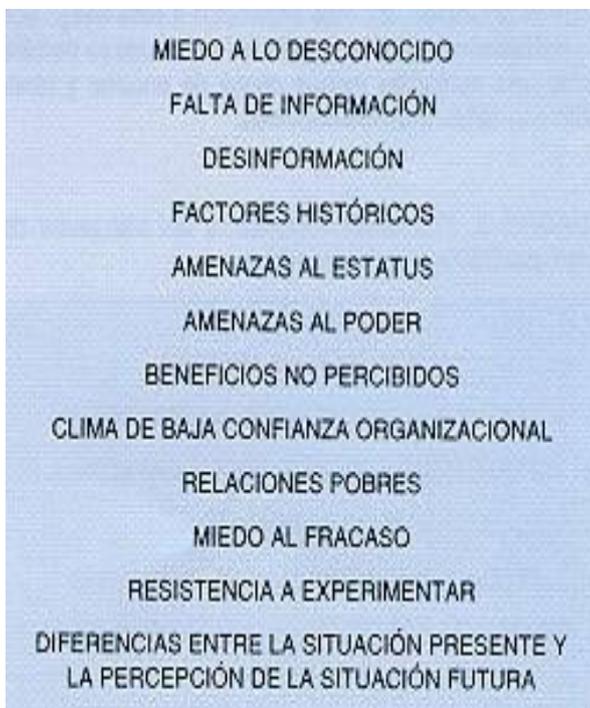
Manifestaciones externas: destrucción, sabotaje, huelgas, rotación, problemas laborales...

Manifestaciones internas: estrés, problemas emocionales y comportamentales.

Manifestaciones difusas: baja motivación, insatisfacción, poca implicación, decremento de la productividad. Este tipo de manifestaciones suele tener efectos insidiosos que a menudo pasan sin ser conocidos.

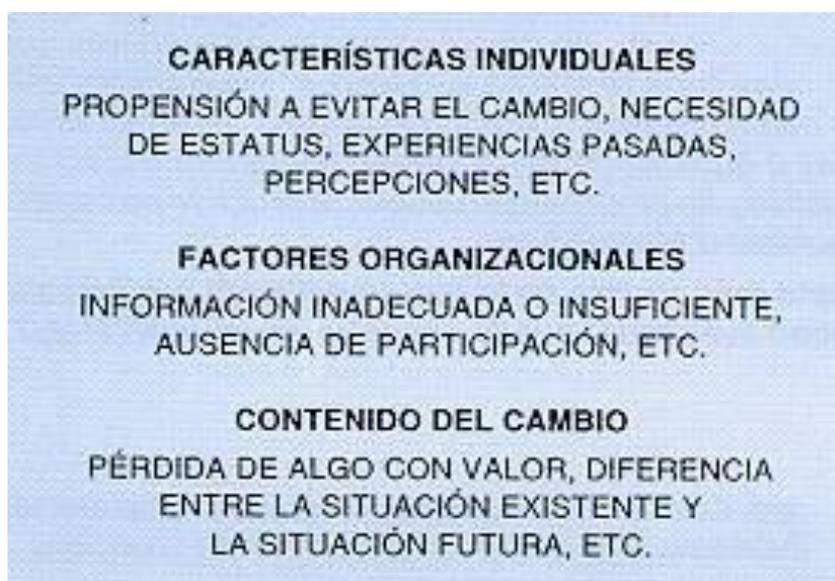
Estos efectos de los cambios tecnológicos en los trabajos y en las organizaciones han de ser contemplados como algo multidimensional, no determinista y muy influenciado por las decisiones que rodeen su puesta en marcha efectiva. Y esto es así, de manera especial, en el caso de los trabajadores adultos, en los que la motivación y la resistencia al cambio como factores que

explican por qué estos trabajadores están menos inclinados a adoptar nuevas técnicas de trabajo sólo deben considerarse como factores dentro de un proceso causal más amplio. Así, ante la inexistencia de relaciones simples de causa y efecto, la resistencia al cambio se configura como un proceso y una actitud en el que se entrecruzan e influyen entre sí aspectos emocionales de los implicados, experiencias previas y la propia situación concreta en la que se produce el proceso de cambio. Sin embargo, sí que es posible (**Cuadro 1**) señalar las causas más frecuentes de resistencia, cuya detección será útil en los procesos de implementación de cambios.



Una manera de entender el fenómeno de la resistencia al cambio es contemplarlo desde el análisis coste-beneficio, entendiendo los costes como las pérdidas reales o percibidas derivadas del proceso de cambio, y el valor asociado a esos costes, y los beneficios como las ganancias esperadas del cambio y el valor asociado a estas ganancias. Se producirá mayor o menor resistencia al cambio en

función de la diferencia entre costes y beneficios y del valor conferido al resultado neto (**Cuadro 2**).



El trabajador de edad avanzada ante el cambio

La situación personal de cada cual hará que estos cambios sean más o menos asimilados y a menudo constituye una fase crítica que implica el riesgo de fracasar. Entre la población, los más expuestos a este riesgo son los trabajadores adultos, a quienes a menudo se percibe como una población menos capaz de encarar y tener éxito con estas transformaciones.

¿Cuáles son las dificultades específicas que los trabajadores adultos encuentran cuando se enfrentan a estos cambios tecnológicos en su entorno habitual de trabajo? ¿Por qué las nuevas tecnologías computarizadas llevan a la marginalidad a algunas categorías de trabajadores? En el **Cuadro 3** se enuncian las principales dificultades específicas a las que han de hacer frente los trabajadores de edad avanzada ante el cambio.

PERCEPCIÓN DE AMENAZA
ESFUERZO COGNITIVO DE APRENDIZAJE
CUESTIONAMIENTO DE LA PROPIA CAPACIDAD
MIEDO AL FRACASO
PÉRDIDA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO
SISTEMA DE CREENCIAS ASOCIADAS AL CAMBIO
TECNOLÓGICO

Cómo vencer la resistencia al cambio

Durante el proceso de cambio organizativo la resistencia al cambio puede darse en diferentes momentos:

- *Durante el proceso de diseño del cambio.
- *Durante el proceso de decisión en el que se escoge el nuevo sistema organizativo.
- *Durante el proceso de implementación del cambio organizativo.

El principal objetivo que persigue el estudio de las causas y los efectos de la resistencia al cambio consiste en encontrar los mecanismos para eliminar o reducir esta actitud organizativa. Las dos medidas que permiten superar el cambio son: hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello e, impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización.

Primero debe analizarse las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario

pulsar el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan, así como preparar a la misma para la percepción de los cambios y las finalidades que se persiguen con los mismos. La resistencia se puede utilizar como indicador de qué la provoca. Será muy útil como síntoma, si se diagnostica la causa que la provoca cuando está ocurriendo, y no inhibirla de inmediato. Es decir, no se trata sólo de identificar el tipo de resistencia y combatirla sino de analizar las causas que originan esta resistencia. Conocer las causas generadoras no sólo permitirá diseñar estrategias para superarla, sino también, al mejorar el conocimiento de la organización será factible llegar tanto a un diagnóstico como a propuestas más amplias y profundas.

El impulsor del cambio deberá tener reservadas un conjunto de contraprestaciones o gratificaciones destinadas a ser utilizadas como moneda de cambio en sus relaciones con los distintos sectores en trance de modificación. Ello constituye una cuestión fundamental para los grupos que pierden posiciones con el cambio. Un cambio organizativo tiene como resultado ganadores y perdedores, siendo por ello esencial contar con los elementos destinados a negociar contraprestaciones con los perdedores.

La estrategia es sencilla: se trata de que a la vez que se impulsa el cambio organizativo, proponer una serie de mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados. El hecho de que en muchas organizaciones la situación de estas variables sea muy precaria ayuda mucho en el desarrollo de esta estrategia. Ningún empleado se va a oponer si se le mejora el contenido del trabajo (básicamente reducir la rutina), si se le facilita el acceso a cursos de reciclaje y de perfeccionamiento, si se le abren pequeñas vías de

promoción, si se cambia positivamente el estilo de liderazgo, si mejoran las condiciones ergonómicas o si se eleva sus estatus con respecto al de los empleados del resto de las unidades de la organización. Se trata de medidas que son fáciles de asumir por parte de la empresa, las cuales contribuyen a mejorar los niveles de motivación, satisfacción y conducta de los empleados y que amortiguan el choque que produce el cambio organizativo. Así pues, cuanto más pierden los empleados con el nuevo modelo organizacional, más habrá que acentuar las ofertas de mejora de sus condiciones de trabajo.

La otra cuestión crucial para conseguir vencer la resistencia al cambio consiste en generar y elevar los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio. Mediante la información se consigue que los empleados entiendan los motivos del cambio y, por lo tanto, se reduzca la resistencia. Esta táctica supone, básicamente, que la causa de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación: si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.

Pero es con la estrategia de la participación cuando los avances serán más notables, ya que es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha participado activamente. Así pues, antes de proceder a la realización de un cambio, conviene que los que se oponen al mismo participen en el proceso decisorio. Normalmente, sus intervenciones atenuarán la resistencia, logrando su aceptación, logrando además mejorar la calidad de las decisiones.

No puede existir un cambio exitoso en la organización si no existe un cambio en la conducta de sus miembros. Que el proceso de cambio siempre va acompañado de resistencia al mismo, es una realidad que todo gerente debe asumir. Todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El gerente tendrá que producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores que sea posible.

Estar preparado para neutralizar la resistencia, es una de las tareas más primordiales para un gerente pues para propiciar el surgimiento de dimensiones tales como la creatividad y la innovación, que hoy en día son tan requeridos por las empresas, es necesario que el cambio ocurra de manera voluntaria. Para lograr esto Kottler propone seis estrategias para lograr minimizarla, entre las cuales destaca la importancia de la comunicación:

- Formar y comunicar: impartir previamente una formación acerca del mismo, esto podría ser de mucha ayuda si la resistencia está dada por desconocimiento del tema o por creencias erróneas, la transmisión de ideas ayuda a los trabajadores a comprender la necesidad del cambio.
- Participar e involucrar: vincular a los resistentes en las actividades de implementación del cambio. Esta estrategia puede ser muy útil cuando los que introducen el cambio no poseen todos los conocimientos para diseñarlo y ponerlo en práctica.

- Facilitar y apoyar: es de gran importancia cuando los motivos de resistencia son la ansiedad y el temor. Se puede lograr facilitar o apoyar, formando gentes para nuevos oficios, escuchándola o apoyándola emocionalmente.
- Negociar y acordar: es apropiado cuando alguien va a perder algo a consecuencia del cambio y tiene suficiente poder para resistirlo. Consiste en el ofrecimiento de estímulo de diferentes tipos a cambio de apoyo.
- Manipulación: tratar de influir sobre los demás con disimulo. Generalmente involucra el uso selectivo de información y la deliberada estructuración de ciertos hechos.
- Coacción explícita o implícita: cuando se obliga a los trabajadores a asumir los cambios de manera coercitiva ya sea de forma explícita o implícita.

Los gerentes deben estar al corriente de que la forma principal de lograr un cambio voluntario es la comunicación. Solo de esta forma se logrará influir sobre las personas para lograr una disposición positiva hacia la transformación. La resistencia al cambio ha sido concebida tradicionalmente como una fuerza negativa que es imprescindible eliminar, pero ha quedado demostrado que nunca es un trabajador más creativo que cuando intenta oponerse a algo que considera perjudicial. Deberán entonces los gerentes actuales convertir, mediante la acertada gerencia de la resistencia, esta fuerza en un elemento positivo que permita el fortalecimiento y crecimiento de los trabajadores y que ayude al logro de los objetivos de la organización.

Evidentemente, las tres clases de resistencia (lógica, psicológica y sociológica) deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los administradores se preocupan solamente por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, habrá fracasado en su responsabilidad social y humana. Si la gerencia no puede ganarse todo el apoyo, tal vez requiera usar su autoridad; sin embargo, debe reconocer que no siempre conviene usarla, pues de hacerlo pierde su efecto.

Posibles beneficios de la resistencia.

Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. También puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice actividades correctivas antes de que surjan problemas más serios. Por ejemplo, para aquellos trabajadores cuyas necesidades se sitúan en el nivel 2 de la escala de Maslow existen dos estrategias básicas para vencer esta profunda resistencia al cambio:

- Desarrollando una correcta estrategia de comunicación que explique los cambios propuestos y reduzcan los temores de los trabajadores. Es preciso, como decíamos en temas anteriores, que entablemos discusiones sobre cualquier cambio, demostrando paciencia, comprensión, honestidad y confianza.

- Tratando de elevar el nivel medio de las necesidades de la mano de obra, alcanzando los niveles 3, 4 y 5 de la jerarquía de Maslow. En primer lugar se pondrán en marcha las políticas antes mencionadas para que las necesidades de seguridad queden cubiertas. Luego la empresa considerará cómo enfrentarse a las necesidades sociales y autoestima de la mano de obra.

Estrategias para el cambio

En el intento por manejar de la mejor forma el Cambio Organizacional, se han diseñado diferentes estrategias, de hecho cada organización diseña sus propias estrategias como un traje a la medida de sus necesidades, no obstante analizaremos los principales enfoques generales:

- a. El Modelo de Tres Pasos de Kurt Lewin.
- b. El Modelo de Investigación de la Acción.
- c. El Modelo de Eficacia de Stephen Covey.

- a. El Modelo de Cambio de Tres Pasos de Kurt Lewin

En sus estudios, Lewin observó que, para lograr cambios efectivos, los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos:

*En primer lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás.

*En segundo lugar, que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar estos obstáculos y lograr cambios efectivos, Lewin propuso un modelo secuencial de tres pasos, o fases, que llamó: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

El descongelamiento

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización

resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Con las organizaciones pasa lo mismo que con los pacientes cuando van al médico; según las investigaciones de Schein, Kotter y otros, las empresas se deciden a emprender cambios cuando: 1) están muy mal y tienen temor de “perecer”; 2) están “regular” y quieren mejorar; y 3) cuando están muy bien posicionadas y quieren mantenerse.

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el “estado deseado” que alcanzarían con el cambio. En cualesquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

Para lograr un descongelamiento efectivo, Schein propone tres tácticas: la invalidación, la inducción de culpa o angustia y la creación de la seguridad psicológica. La invalidación parte de que la gente no buscará un cambio, si no siente que algo anda mal en lo que viene haciendo; la inducción de culpa o angustia, consiste en lograr que la gente sienta que es responsable de que las cosas no anden bien o, al menos, de que pueden mejorarla. La seguridad psicológica, se dirige a que la gente no sienta que, reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima.

Muchas investigaciones demuestran que, cuando se pretende realizar un cambio sin cumplir esta etapa, los resultados no son

positivos. Resumiendo, los tres objetivos principales que deben garantizarse en esta etapa son:

- *lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual;
- *que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y
- *finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

Introducción de los cambios

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables. Muchas veces sabemos que algo anda mal y lo aceptamos, pero no sabemos qué hacer. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder “reestructurarla”. Schein propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- *el primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio;

*el segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades.

En la identificación de un modelo, Schein incluye el papel que pueden jugar consultores externos, que no están comprometidos con el estado actual y son portadores de experiencias de otras organizaciones, además del dominio de tecnologías gerenciales de avanzada y de métodos para generar sinergia en las organizaciones. Se puede acudir a modelos conocidos como Programas de Calidad Total, Reingeniería, u otros.

La exploración consiste en buscar en el entorno información o experiencias importantes. Según Schein, el consultor puede constituir una fuente de información y de ideas, pero también puede promover este proceso de exploración estimulando a los miembros de la organización la lectura de materiales, que hablen con otras personas, visiten otras organizaciones, asistan a seminarios y actividades donde puedan exponer e intercambiar sus ideas. Aunque no las menciona explícitamente, las tres fuentes de información externa más importantes son: los clientes (¿cómo se sienten?, ¿cómo quisieran que fueran las cosas?), la competencia (¿qué está haciendo y cómo podemos superarla?); el mercado (¿cuáles son las tendencias principales? ¿oportunidades y amenazas?). El benchmarking, que surgió como complemento de los programas de calidad total, puede utilizarse en esta etapa.

Aunque este proceso puede resultar más lento y difícil que la identificación, es el que más probabilidades tiene de producir resultados que se ajusten a la situación particular de la empresa, plantea Schein. La clave, tanto para la exploración como para la identificación, es que el descongelamiento previo debe haberse realizado de manera que realmente haya producido la motivación para encontrar un punto de vista e informaciones nuevas.

Otros especialistas, además de la identificación y la exploración incluyen la interiorización, como un subproceso de trabajo de esta etapa, que se produce cuando las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales, por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación.

Procesos y técnicas típicos de esta etapa son: la experimentación, la generación de un ambiente de creatividad, la capacitación, la prueba-error, los cambios de roles, la confrontación con clientes importantes, el benchmarking, entre otros.

Recongelamiento

Según experiencias, el cambio puede durar poco si no se logra que los nuevos enfoques y comportamientos se arraiguen en los individuos, los grupos y la organización. Como observó Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo.

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea. Para lograr esto, se recomienda que, en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

Un aspecto importante en este proceso es la adaptación de los criterios de evaluación del desempeño y la entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones. Si se desea desarrollar una cultura de calidad, no se puede seguir dando las recompensas por la reducción de los costos. Otro factor, es el papel del ejemplo, los jefes tienen que constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos. Toda la tecnología que se ha creado sobre cómo ofrecer retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño tiene relación con esto. Algunas de estas técnicas señalan lo siguiente:

*asegurarnos de que la retroalimentación ponga énfasis en el refuerzo positivo y no en el castigo;

*ofrecerla inmediatamente después de presentarse la conducta analizada;

*debe ser específica y no general;

*debe tocar las áreas en las que el receptor puede hacer algo (no tiene sentido decirle a un cojo que camine derecho; o a un gago que hable claro);

*finalmente, que la motivación de quien la proporcione se perciba como constructiva y provechosa.

La vigencia del “modelo” de Lewin, con los aportes posteriores de Schein, es reconocida por todos los especialistas. Desde el punto de vista conceptual es inobjetable, sus formulaciones se pueden comprobar en la práctica de cualquier cambio. Por estas razones, algunos especialistas lo denominan “Teoría del cambio”. Sin embargo, su utilidad instrumental, para conducir procesos de cambio, es limitada. El propio Schein reconoce que, en la etapa de

“introducción de los cambios”, es necesario utilizar algún modelo, o patrón, para conducir el cambio.

b. El Modelo de Investigación de la Acción.

El término "investigación acción" proviene del autor Kurt Lewis y fue utilizado por primera vez en 1944. Describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

c. El Modelo de Eficacia de Stephen Covey.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Primer hábito: Sea proactivo.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las

libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes:

*Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.

*Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.

*Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.

*Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.

*Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.

*Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.

*Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el hábito del liderazgo personal, son los siguientes:

- *Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- *Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- *Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- *Acepte que su vida tiene un sentido . . . pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- *Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- *Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- *Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios:

- 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y
- 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes:

- 1) Urgente e importante: Administración por crisis;
- 2) No urgente e importante: Administración proactiva;
- 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y

4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la administración personal, son los siguientes:

*Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

*Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida y determine actuar en consecuencia.

*Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos y renuévelos.

*Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.

*Efective sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.

*Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.

*Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana:

- 1) ganar / ganar;
- 2) gano / pierdes;
- 3) pierdo / ganas;
- 4) pierdo / pierdes;
- 5) Gano; y
- 6) ganar / ganar o no hay trato.

Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

*Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.

*Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.

*Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.

*Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.

*Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.

*Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.

*Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el ethos, fundamento del carácter e integridad; el pathos, base de la empatía y el sentimiento; y el logos, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática, son los siguientes:

-Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.

-Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.

-Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo . . . con la mente abierta.

-Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.

-Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.

-Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.

-Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

Sexto hábito: Sinergice.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Seleccione la tercera idea superior en los grupos humanos en los que participe.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.

-Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

Séptimo hábito: Afile la sierra.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual.

Stephen R. Covey denomina a este hábito afilar la sierra por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mientes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

-Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.

-Lea, estudie y reflexione . . . todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.

-Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.

-Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.

-Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.

-Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.

-Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

Se han sugerido básicamente **seis tácticas** para utilizarse como agentes de cambio, cuando se encuentra resistencia al mismo, o bien, cuando aunque no se haya manifestado la resistencia (que hasta cierto punto es normal), se desean prevenir sus efectos negativos:

1. Educación y Comunicación.

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad.

2. Participación.

Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a la gente y obtener su compromiso.

3. Facilitación y apoyo.

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.

4. Manipulación y Cooptación.

La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

5. Negociación.

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para la organización.

6. Coerción.

La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos.

Como vencer la resistencia al cambio

Frente a la resistencia al cambio deberemos analizar la situación, para así detectar que factores causan dicha resistencia junto a su fuerza relativa.

Para superar la resistencia y efectuar el cambio, recomendamos los pasos siguientes:

- Crear un ambiente distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas.
- Seleccionar los interlocutores idóneos ante estas personas para que transmitan la información de forma fidedigna.
- Persuadir a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.
- Usar técnicas de participación para permitir una perfecta adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.
- Asegurar que los cambios propuestos y su implantación sean dignos de crédito.
- Pensar siempre que, a pesar del cambio, es mejor cambiar que permanecer inalterables.

Hemos de aceptar que las actitudes proyectadas pueden no ser aceptadas por todos. El cambiar una actitud desfavorable en una persona es como tratar de evitar un choque, emocionalmente hablando; existen ciertos tipos de personas con sistemas de actitudes tan arraigados que son casi imposible de cambiar.

No existe “una regla de oro” eficaz para un cambio de actitudes; los factores personales son muy importantes y lo que puede resultar efectivo en una persona, fracasará en otra.

Hablar de cambio, significa también hablar de resistencia al cambio. Aunque más que resistencia, la mayoría de las personas, tienen predisposición. Lo que generalmente ocurre, es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa. Muchas veces, las personas se ven envueltas en este dilema. Para que la organización avance hay que adaptarse pero también esto genera, temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo, la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

No cabe duda, que las maneras de enfocar este dilema, intentan beneficiar a la organización, adaptándola a este nuevo futuro, sin crearle aspectos traumáticos que la puedan perjudicar. Si se analiza primero, los supuestos que subyacen en el enfoque mental y que justifican la afirmación de resistir a cambiar. Para así, no crear inestabilidad en la organización se aprecia que están fundamentados básicamente en seis posibles supuestos:

*No hay nada más molesto para las personas, que hacer algo en la que no se siente identificada, no se puede provocar ningún cambio, si antes, no se ha considerado la situación de las 6 necesidades emocionales fundamentales que tienen todas las personas.

Las personas se ponen más o menos nerviosas, cuando sufren alguna consecuencia respecto a:

- * Tienen una gran necesidad de sentirse seguros, de tener una cierta estabilidad que le permita poder desarrollar otras aptitudes.
- * La singularidad, es otra necesidad fundamental. A todos les gusta en cierta manera sentirse importantes, ser reconocidos.
- * Les gusta muchísimo desarrollar su propio crecimiento como personas y profesionales.
- * Por el contrario, se asustan enormemente al sentirse solos. Tienen una necesidad natural de compartir, de interactuar con los demás y que además se les reconozca.
- * El aburrimiento les disgusta, en mayor o menor grado. A todos les gusta la variedad, la sorpresa y el reto.
- * Finalmente, si algo le entristece es ver que lo que hace no contribuye a nada. Tienen las personas una fuerte necesidad emocional, de ver que aquello que hacen en el trabajo, contribuye al bien de la organización.

Cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, sin antes haber valorado estas seis necesidades emocionales, provocará problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación. En definitiva, las personas tendrán lo que se viene en llamar, resistencia al cambio. Por su parte, Eliyahu Goldratt, habla de 5 comportamientos de resistencia al cambio:

*Ante una nueva situación, las personas tienen una fuerte deformación de ver que el problema siempre es de otro departamento, persona, etc.

* Cuando se les demuestra que el problema depende de su área de responsabilidad, el paso siguiente es argumentar que no existe solución.

* Demostrado que si hay solución, el tercer paso de resistencia, es decir que no existen medios para resolverlo.

* El cuarto paso, es ver las partes negativas. Es decir, exponer todos los nuevos problemas que puede generar la nueva solución. Son los “Si, pero.....”.

* Finalmente, convencidos de que afecta a todos, que existe solución, que se disponen de medios y que los puntos negativos serán tratados adecuadamente, sólo nos queda dudar del prójimo. Es aquella fase en la cuál desconfiamos del trabajo que deben hacer los demás.

El concepto de cambio organizacional

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o, la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos, facilitado.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

En realidad, a facilitar, se aprende dialogando, caminando la planta o los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores, y sobre todo, sabiendo “leer” los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.

La Transición

Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada, durante el cual por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la “vieja usanza” porque aún no contamos con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación.

Es en esta etapa, donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejado a cada uno: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, y asimismo, emergen autocuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes de la más diversa, y en muchos casos justificada índole.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y “acompañadas”, pueden dificultar de manera extrema, el camino hacia el objetivo deseado. Para recorrer la transición, sugiero que todo facilitador o responsable de un proceso de cambio comience por:

- Entender el por qué del cambio, y asumir su propia transición.
- Visualizar la situación sistémicamente; entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del “sistema” objeto de cambio.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar, no ignorar, el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y el tomar decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio supone.
- Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching y compartiendo, por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saber todo.

Noel Tichy en su obra *The Transformational Leader*, destaca especialmente la necesidad de apoyo personal durante el proceso de cambio, cuando sostiene que, “(en el drama de la transformación, los líderes deben dirigir a la organización hacia el futuro creando una visión positiva de lo que la organización puede alcanzar y proveer simultáneamente el apoyo emocional necesario para los individuos que afrontan el proceso de transición”..

Los costos de una inadecuada facilitación del cambio

Si bien es difícil medir los costos de un ineficiente manejo de la transición y además las organizaciones no registran en sus balances este tipo de pérdidas, sabemos que los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización:

- Resultados finales peores que los existentes antes del cambio.
- Esfuerzos duplicados y, costos elevados.
- Fijación de objetivos más complejos, pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos.
- Retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización.
- Pérdida de legitimidad en la cadena de liderazgo, desvinculaciones “poco claras”, privilegios, promociones “de apuro”, etc.

Los agentes de cambio y la Implantación Exitosa del Cambio

En vista que la gerencia es la iniciadora de muchas modificaciones, y principalmente es responsable de llevarlas a cabo con éxito, frecuentemente se les llama Agente de Cambio; aunque no sólo promueve el cambio, sino también lo propicia. El grado de cambio que se necesita en la empresa depende del ambiente en que esta funciona. Los ambientes estables requieren menos cambios, mientras que los ambientes dinámicos exigen más. Ocasionalmente los ambientes dinámicos pueden producir cambios tan rápidos que sorprenden a los empleados.

Algunas organizaciones también reconocen la necesidad de desarrollar la capacidad de la gente para aprender de la experiencia del cambio. A este proceso se le llama "aprendizaje de doble circuito". Donde el primer circuito es cuando se refleja la información actual que se ha reunido, y el segundo es cuando se preparan a los participantes a administrar los cambios futuros aún más eficazmente.

Las personas no internalizan por completo una situación de cambio si no se les ayuda a recorrer el período de transición; esto es, el tiempo que transcurre entre el abandono de la zona de "confort" y el alineamiento a la nueva situación. La transición consta de una serie bien diferenciada de etapas, cada una de las cuales supone cambios en la performance y motivación de los individuos, que constituyen indicadores muy claros que todo responsable de un proceso de cambio debiera interpretar para facilitar el involucramiento gradual hacia la situación proyectada.

Estas etapas de la transición, por las que las personas involucradas en procesos de cambio inevitablemente transitan son:

1. La zona de finalización o “duelo”
2. La zona neutral
3. La zona de inicio

A continuación detallamos los principales indicadores de desempeño durante cada etapa y algunas recomendaciones para implementar:

1. La zona de finalización o “duelo”:

a) La sensación de que unos pierden y otros ganan:

Para minimizar esta percepción resultará imprescindible que la organización explique claramente el por qué y los beneficios del cambio, detallando especialmente la visión (“hacia dónde pretendemos ir con este cambio”), y asimismo anticipar los procedimientos y las posibles dificultades para concretar dicha visión. Es imperioso, como primer paso, definir el objetivo o “puerto de destino” de manera clara, sencilla y entendible para todos.

Debe producirse un sentimiento de urgencia. Esto, según John Kotter en su libro *Leading Change*, es crucial ya que por naturaleza las personas se resisten a racionalizar cualquier situación que suponga cambios, por lo que si no siente esta urgencia se le tornará muy complejo conformar grupos que a su vez sean los propagadores internos de la situación deseada.

Constituya un sólido, fuerte y creíble equipo de facilitación del cambio. Mientras más heterogéneo e interdisciplinario, mejor. Agregue visiones y pensadores críticos, de manera de poder tener

una perspectiva amplia y sistémica de la marcha del proceso. Le será de gran utilidad a la hora de tomar decisiones.

b) *Paralización, angustia y dificultades para entender sistémicamente el cambio.* La pérdida es mayor al beneficio:

Brindar información sobre lo que se hizo, lo que se está haciendo y lo que se hará. La información debe ser rica y continua, siempre disponible; sistematicice reuniones, desayunos de trabajo, e incluso encuentros fuera de la oficina, pero cualquiera sea la táctica siempre informe porque la mejor estrategia para neutralizar rumores y es la oportunidad para que todos pregunten.

Evitar que la gente se sienta culpable de su pasado; no debiera instalarse la idea de que ahora se hará algo distinto porque lo hecho hasta aquí no sirvió. Las personas deben tener orgullo de su pasado, lo deben guardar en su lugar máspreciado. Recuerde que la dialéctica del aprendizaje es espiralada; por más que hagamos algo nuevo, transportamos siempre nuestro conocimiento y nuestras “mejores prácticas” personales.

2. La zona neutral:

a) Las personas no tienen idea de dónde están, ni hacia dónde van y no saben con quién compartir sus dudas y temores:

No permitir que se pierda el modelo de referencia. Proporcionar los elementos y la información necesarios para implementar la nueva forma de operar. Quien dirija debe dedicarse personalmente a escuchar, instruir, dialogar, apoyar y, fundamentalmente, generar confianza. Un error muy común es que a menudo los referentes (los directivos) de un proceso de cambio se encierran alejándose del proceso y perdiendo foco de lo que sucede fuera de ella.

b) La gente percibe sus limitaciones para ejecutar. No tienen la información precisa. La sensación generalizada es que se aumenta en un aspecto y se retrocede en varios

Aquí se torna fundamental el rol de su equipo de facilitación del cambio. Ellos deben estar por toda la compañía, con el principal fin de identificar problemas, informar e instruir a los actores involucrados. Instalar la idea de privilegiar y reconocer los avances, a pesar de los lógicos errores cometidos; permitir el análisis tipo “prueba y error”. La gente, en este momento, debe aprender haciendo.

c) Al parecer todo falla y el clima es de tensión:

Definir claramente los objetivos; recordando que éstos deben ser simples, mensurables, alcanzables y realistas; establecer puntos de control. Debe diferenciarse lo urgente de lo importante. Hacer reuniones de seguimiento e identificar las brechas de desempeño, entre lo deseado y lo obtenido. En esta etapa el coaching se torna imprescindible: hay que acordar expectativas con las personas, revisar gradualmente su desempeño y establecer continuas sesiones de feedback.

Si bien es esperable y razonable que esta etapa esté colmada de dudas, incertidumbre e improductividad, se debe lograr que éstas sean lo más acotadas posible.

3. La zona de inicio

a) Aún prevalecen las dudas y si las personas no obtienen respuestas, prevalecen el desaliento y el sentimiento generalizado de “antes estábamos mejor”:

Es importante mostrar logros, aunque sean insignificantes; el éxito es la resultante de pequeños y cotidianos triunfos. Celebrar está bien, pero con , pero con mesura.

Propiciar la organización de encuentros cuyo objetivo sea compartir “mejores prácticas” acerca de lo que se viene haciendo, contar experiencias y manifestar dificultades.

Delimitación de funciones; no sobrecargar ni duplicar tareas o funciones. Definir quién está a cargo de qué.

– Debe involucrarse, especialmente en esta etapa. Recuerde que jefe y su equipo son los referentes. Debe ser el ejemplo.

El cambio no es un momento; es un largo proceso que implica facilitar una etapa tremendamente compleja como lo es la transición, período durante el cual tiene lugar una vasta gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones que si son soslayados pueden generar el más rotundo fracaso y la dilatación innecesaria de objetivos corporativos prioritarios para la estrategia del negocio.

Según encuestas, las organizaciones no prestan la debida atención a los llamados “aspectos humanos” que toda situación de cambio supone, haciendo foco exclusivamente en cuestiones “técnicas”, que naturalmente son condición necesaria, pero no suficiente, para que el cambio sea internalizado exitosamente. En medio de la problemática del cambio (ya que normalmente las organizaciones no actúan anticipadamente), éstas deben pensar sistémicamente y promover acciones concretas que permitan consolidar la integración imprescindible entre estrategias, procesos y personas.

La facilitación de procesos de cambio organizacional va mucho más allá de la entrega de un manual, de ir a un curso de capacitación, de incorporar tecnologías o reducir estructuras. Tales acciones constituyen intervenciones necesarias y en muchos casos justificadas, pero no son el cambio en sí mismo. En todo caso, representan la parte visible de un proceso en el que intervienen personas.

La curva del aprendizaje del cambio en la organización:

Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, al igual que a los individuos. Generalmente más de una persona está implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos. El comportamiento del individuo se aferra firmemente al grupo al que pertenece, por lo que cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros. La idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado.

Liderazgo para el cambio. Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio, en tal caso, el líder presenta a éste con base en los requerimientos impersonales de la situación, más que en las bases personales. Las peticiones ordinarias de cambio deben estar acordes con los objetivos y las normas de la organización, solamente un líder de fuerte personalidad podrá utilizar razones personales para el cambio sin provocar resistencia. Es más probable que el cambio resulte exitoso si los líderes que los introducen tienen grandes expectativas para lograrlo. Es decir si la meta es lograr el éxito de algún cambio éste vendrá al cabo de un

período estimado de tiempo, si por lo contrario sino se espera gran éxito, éste no vendrá por más que el personal se esfuerce para lograrlo.

Recompensas compartidas. Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados al cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Las recompensas a los empleados llevan el mensaje siguiente: "Nos interesas. Queremos que tú y nosotros nos beneficiemos con el cambio" .Las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio. Tanto las recompensas económicas como las psíquicas son útiles.

Protección a los Empleados. Además de hacer que los empleados participen en las recompensas del cambio, debe garantizarles beneficios ya existentes. Es esencial esa protección a sus trabajadores contra la posible baja de ingresos originada por la introducción de nuevas tecnologías, otros ofrecen nueva capacitación y demoran la instalación de maquinaria que ahorre mano de obra hasta que la rotación normal de personal pueda cubrir el despido de trabajadores. Cuando se realiza un cambio también se garantizan los derechos de antigüedad, las oportunidades de desarrollo y otros beneficios.

Comunicación. La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo al cambio. Aún cuando solamente una o dos personas de un grupo de diez resultarán afectadas por él, todas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo. La resistencia al cambio puede reducirse

ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cambio, y a participar y beneficiarse de él. En resumen, los cinco pasos que se recomiendan a la gerencia para lograr un cambio exitoso, son:

*Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. Evitar cambios innecesarios.

*Cambiar por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).

*Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.

*Compartir con los empleados los beneficios del cambio.

*Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio, y atenderlos.

4. RESULTADOS

4.1. Encuesta

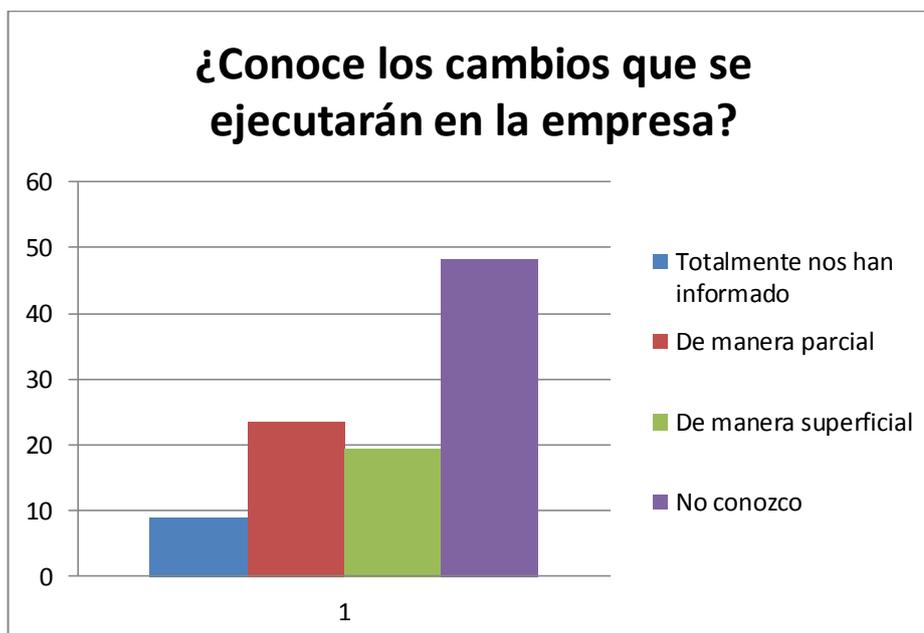
4.1.1. Encuesta a los trabajadores de las PyMes

Pregunta N° 1. ¿Conoce los cambios que se ejecutarán en la empresa?

Opción de respuesta	f	%
Totalmente, nos han informado	26	8.94
De manera parcial	68	23.44
De manera superficial	56	19.34
No conozco al respecto	140	48.28
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



Entre los trabajadores consultados, la mayoría asegura que no conoce de los planes de cambio de mejora que se pretenden implementar en la empresa en la cual trabajan el porcentaje más bajo (8.94%) es el que afirma que está bien informado. Otros

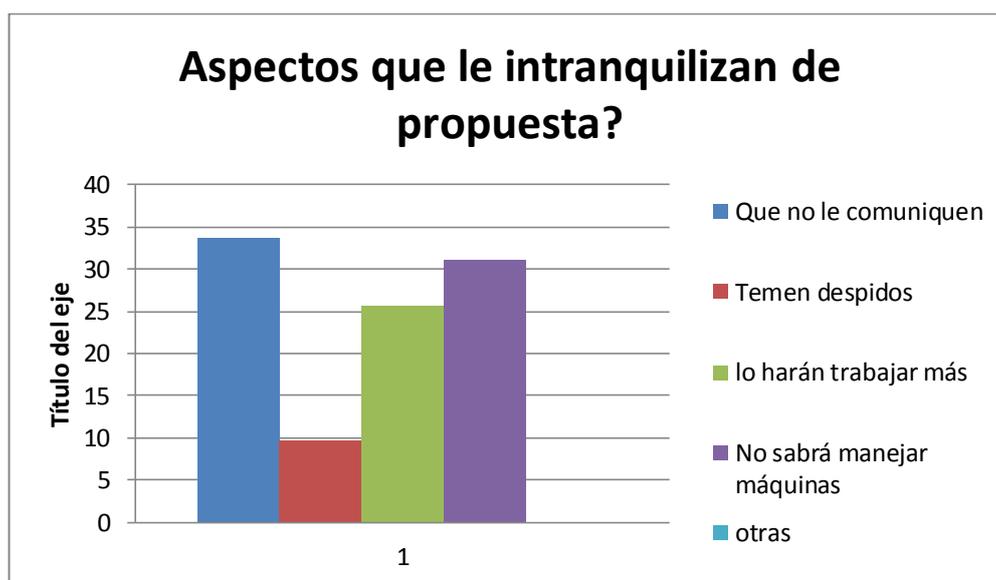
importantes segmentos consultados responden que conocen pero de manera insuficiente los cambios que se implementarán.

Pregunta N° 2. ¿Cuáles son los aspectos que le intranquilizan de esta propuesta de cambio?

Opción de respuesta	f	%
Que no le comuniquen de qué se trata	98	33.8
Teme que causen despidos	28	9.7
Lo harán trabajar más por el mismo sueldo	74	25.51
Si traen nuevas máquinas no sabe manejarlas	90	31.03
Otras	0	0.00
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



Esta pregunta muestra la preocupación de los empleados frente a una propuesta de cambio de la cual conocen poco. Así, se observa que el porcentaje mayor (33.8%) coincide en afirmar que los

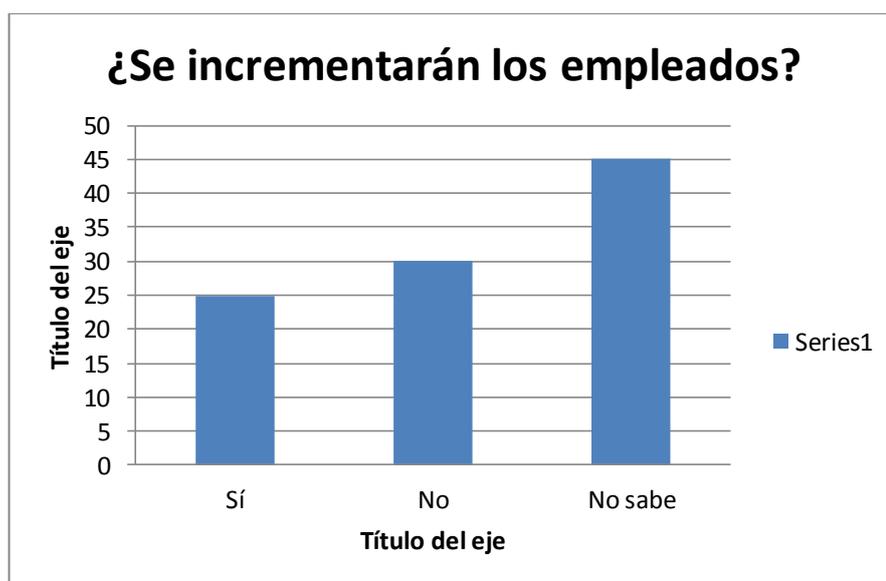
intranquiliza no conocer las características del cambio que se ejecuta o ejecutará en su sitio de trabajo y tales resultados están en relación con las respuestas a la pregunta N° 1. Otras preocupaciones son los posibles despidos, el reconocimiento que no se encuentran preparados para asumir nuevas responsabilidades o tareas especialmente, si la empresa adquiere nueva tecnología para la producción.

Pregunta N° 3. ¿Cree que con este Plan de cambio se incrementará el número de empleados en esta empresa?

Opción de respuesta	f	%
Sí	72	24.83
No	87	30.00
No sabe	131	45.17
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



En concordancia con las respuestas anteriores, las de la tabla N° 3 indican que el 45.17% no sabe si se registrarán incrementos de

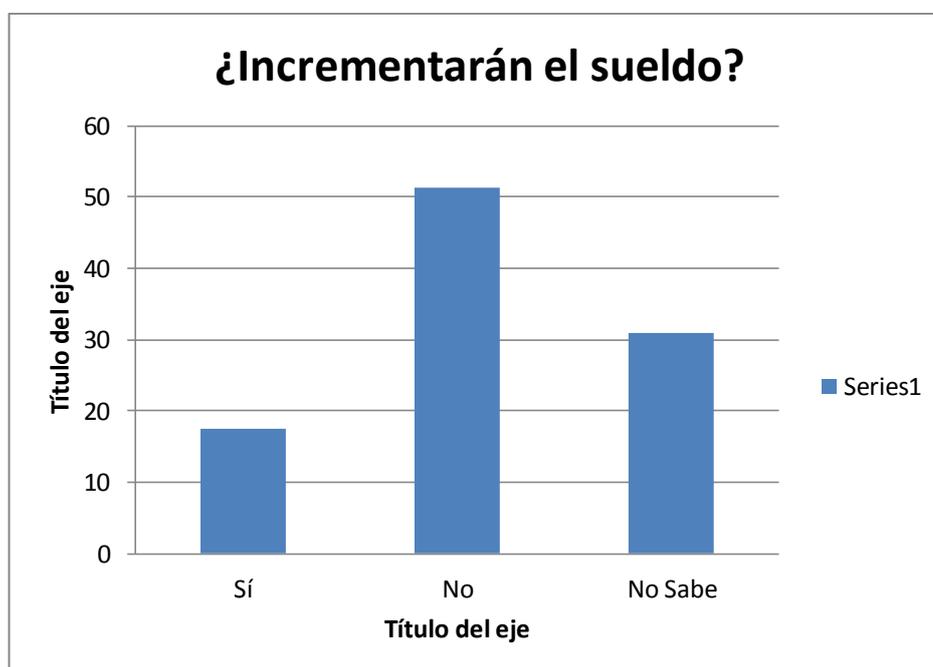
empleados, lo cual podría ser entendido por el empleado como una amenaza para su estabilidad o, un mayor desarrollo organizacional que lo beneficiaría.

Pregunta N° 4 ¿Cree que le incrementarán el sueldo?

Opción de respuesta	f	%
Sí	51	17.6
No	149	51.37
No sabe	90	31.03
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



En la Tabla N° 4, la respuesta mayoritaria (51.37%) indica que los empleados de las PyMes de Babahoyo no creen que el sueldo se incrementará lo cual es un síntoma de la desconfianza en el Plan

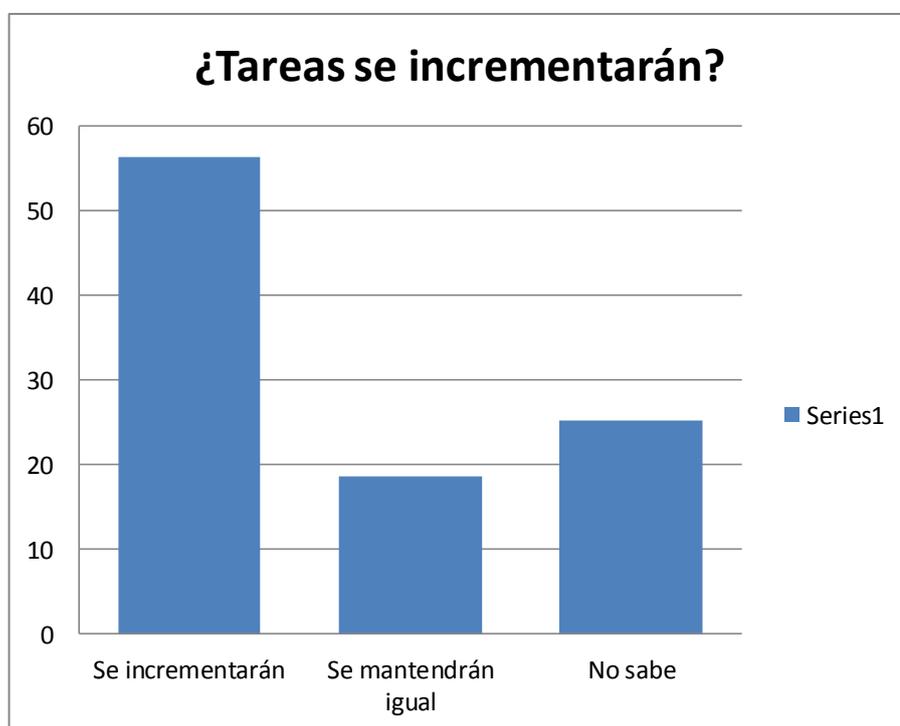
de mejora y que permite deducir un escaso nivel de apoyo al mismo, por desconocimiento.

Pregunta N° 5. ¿Conoce si sus tareas se van a incrementar?

Opción de respuesta	f	%
Pienso que se incrementarán	163	56.21
Se mantendrán igual	54	18.62
No sabe	73	25.17
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



En la Tabla N° 5, la mayoría (56.21%) estima que, de implementarse el cambio de mejora, sus tareas se incrementarán, respuesta que, analizada en relación a las registradas en la Tabla

Nº 4, permiten comprender una posición laboral poco favorable a los cambios.

Pregunta Nº 6. ¿Se siente preparado para asumir nuevas tareas, si fuera necesario?

Opción de respuesta	f	%
Sí	49	16.89
Todavía no, pero se puede aprender	53	18.3
No sabe	107	36.89
No	81	28.92
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



La mayoría de los consultados (36.89%) expresa duda respecto de su nivel de preparación para asumir nuevas tareas y solamente el menor porcentaje (16.89%) proporciona respuestas afirmativas o, como el 18.35%, considera que “se puede aprender”, mostrando

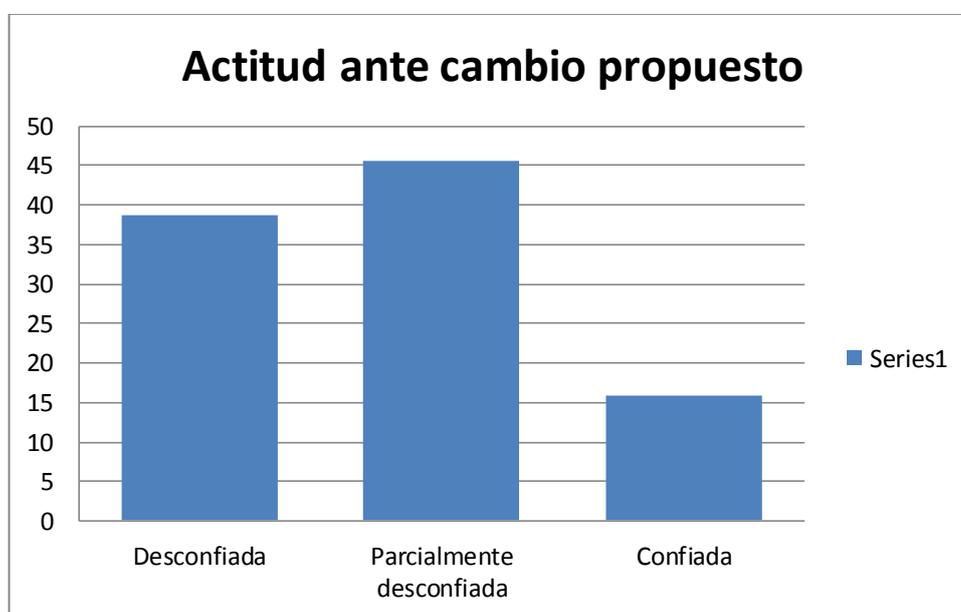
estos dos últimos segmentos una actitud de mayor amplitud para participar en la implementación del cambio de mejora.

Pregunta N° 7. ¿Cuál es su actitud ante el cambio propuesto por los propietarios de esta empresa?

Opción de respuesta	f	%
Desconfiada	112	38.63
Parcialmente desconfiada	132	45.51
Confiada, cree que mejorará el trabajo	46	15.86
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



En este bloque de preguntas relacionadas con las manifestaciones de resistencia, la Tabla N° 7 muestra las respuestas de la actitud de los empleados ante el cambio de mejora propuesto. La mayoría (45.51%) asegura sentirse “parcialmente desconfiada” y el 38.63% indica que está “desconfiada”. Estas respuestas permiten deducir que la falta de información que se había identificado en las tablas

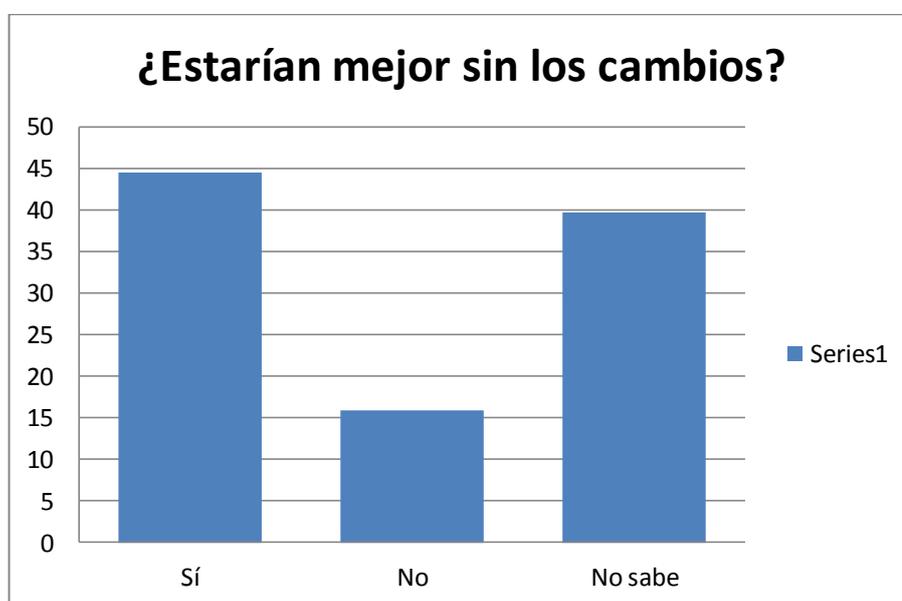
anteriores también está influyendo en el nivel de confianza de los empleados frente a una propuesta de cambio organizacional

Pregunta N° 8 ¿Cree que estarían mejor sin estos cambios que se trata de ejecutar en la empresa?

Opción de respuesta	f	%
Sí	129	44.49
No	46	15.86
No sabe	115	39.65
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



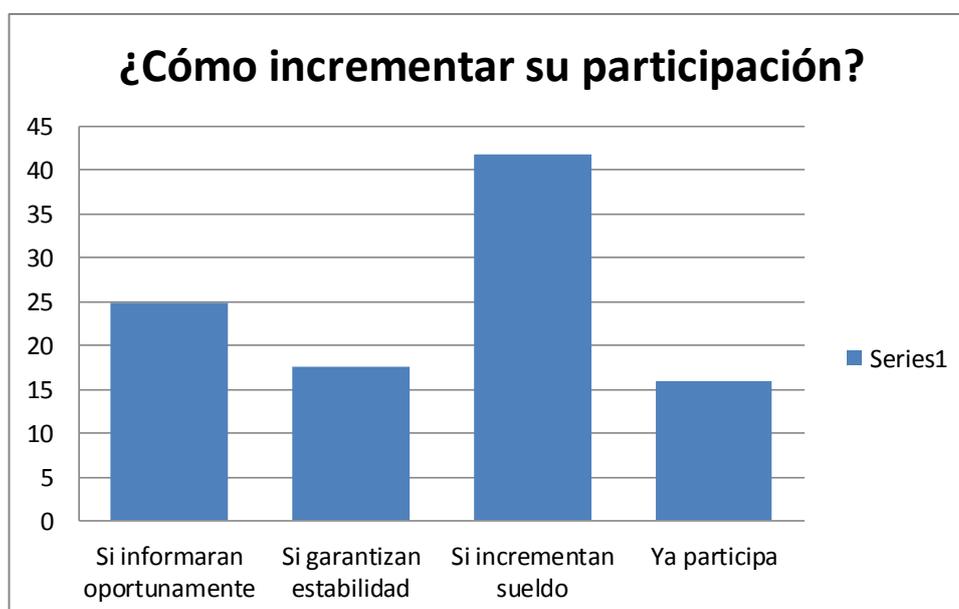
En la mayoría de respuestas (44.49%) se afirma que estarían mejor sin los cambios que se avecinan. Estas declaraciones, hechas a pesar de reconocer que no han sido informados debidamente, muestran gran desconfianza y temor ante situaciones nuevas que no saben cómo podrán manejar. También significa que, al estar conscientes de su nivel de preparación, suponen que no podrán asumir nuevas tareas y podrían ser reemplazados.

Pregunta N° 9. ¿Cómo podría incrementarse su participación en la ejecución del cambio en la empresa?

Opción de respuesta	f	%
Si lo informaran oportunamente	72	24.82
Si le garantizan estabilidad, preferentemente	51	17.59
Si le incrementan el sueldo	121	41.72
Ya está participando	46	15.87
Total	290	100.00

Fuente: Encuesta a empleados PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



La Tabla muestra que la mayoría de las respuestas (41.72%) afirman que su participación en el cambio de mejora sería mayor si le incrementan el sueldo. Tal respuesta, al analizarse a la luz de la pirámide de necesidades de Maslow muestra que gran parte de los empleados de las PyMes de Babahoyo no han superado sus necesidades primarias. A su vez, se puede extrapolar un criterio al respecto y es que, si estas personas no han logrado superar el nivel más básico de las necesidades fisiológicas (las que permiten

conservar la vida) menos aún puede exigirse que muestren una actitud más abierta y receptiva.

El mismo análisis de las respuestas señala que el 15.87% se encuentra participando y el otros porcentajes importantes no solicitan ya una mejor sueldo sino la información necesaria.

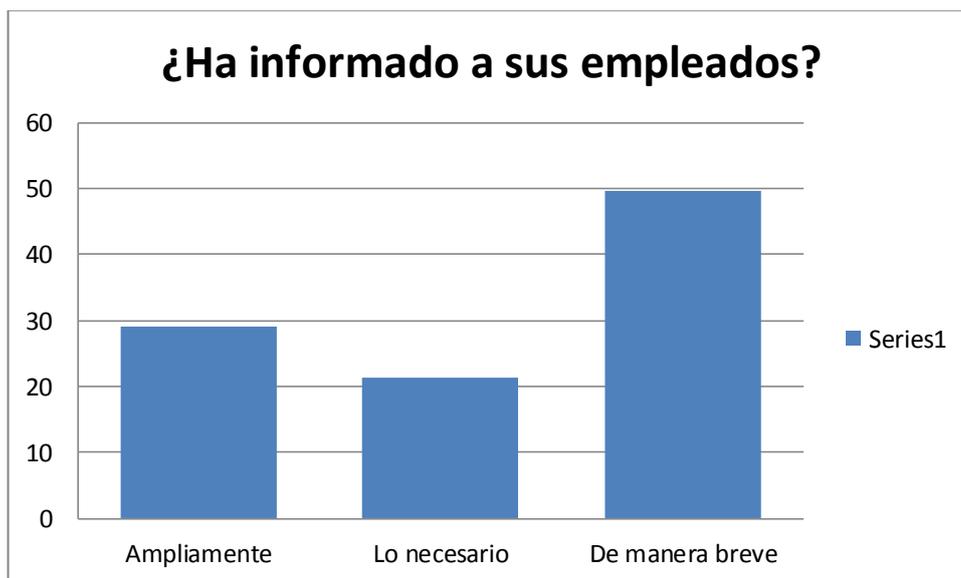
4.1.2. Encuesta a los Administradores de PyMes

Pregunta N° 10 ¿Ha informado a sus empleados de las características del Plan de mejoras que implementará?

Opción de respuesta	f	%
Sí, ampliamente	42	29.06
Sí, lo necesario	31	21.37
De manera breve	72	49.73
Total	145	100.00

Fuente: Encuesta a los Administradores, propietarios PyMes Babahoyo, agosto 2011

Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada.



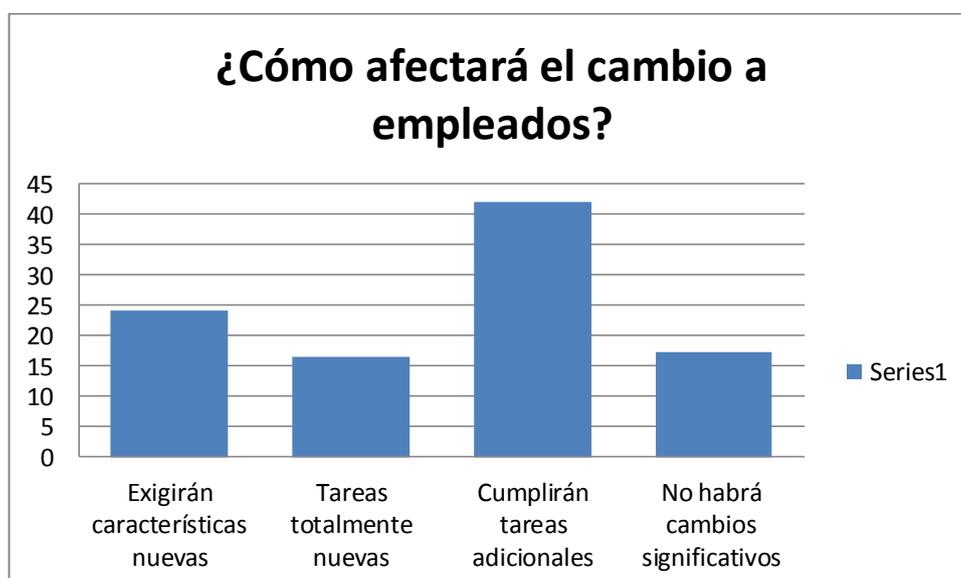
En este bloque de preguntas, se investiga entre las personas que se encuentran en niveles denominados gerenciales de las PyMes de Babahoyo. Consultados respecto de la información que se hubiera

proporcionado a los empleados sobre el plan de cambio de mejora, el 49% respondió que si lo han efectuado pero de manera breve lo cual significaría, de manera superficial; el 21.37% ha informado lo necesario y el 29.06% ha comunicado de manera amplia.

Pregunta N° 11. ¿Cómo afectará a sus empleados este cambio en la empresa?

Opción de respuesta	f	%
Se exigirán algunas características nuevas al trabajador	35	24.14
Varios tendrán tareas totalmente nuevas	24	16.55
Van a cumplir tareas adicionales a las actuales	61	42.07
No habrá cambios significativos en las tareas o personal	25	17.24
Total	145	100.00

Fuente: Encuesta a los Administradores, propietarios PyMes Babahoyo, agosto 2011
Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada

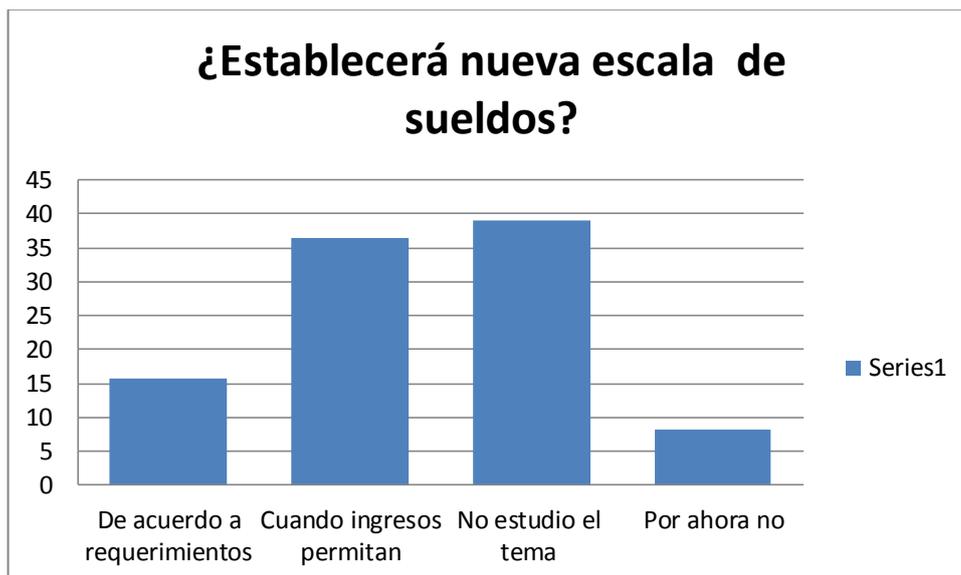


Preguntados respecto de como afectará la implementación de un Plan de cambio de mejora sobre los empleados actuales, el 42.07% respondió que deberán cumplir tareas adicionales a las actuales es decir, se incrementará el trabajo; el 16.55% señala que varios empleados desempeñarán tareas nuevas; el 24.14%, indica que se exigirán nuevas características a los empleados. Esta última respuesta da a entender que si los empleados actuales no las poseen, deberán buscar quienes las satisfagan y por consiguiente, se reemplazaría todo o parte del personal

Pregunta N° 12. ¿Establecerá una nueva escala de sueldos en su empresa una vez ejecutado el plan de cambio de mejora?

Opción de respuesta	f	%
Sí, de acuerdo a los nuevos requerimientos de ciertos puestos	23	15.86
Probablemente, cuando los ingresos lo permitan	53	36.55
Todavía no se ha estudiado el tema	57	39.31
Por ahora, no	12	8.28
Total	145	100.00

Fuente: Encuesta a los Administradores, propietarios PyMes Babahoyo, agosto 2011
 Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada

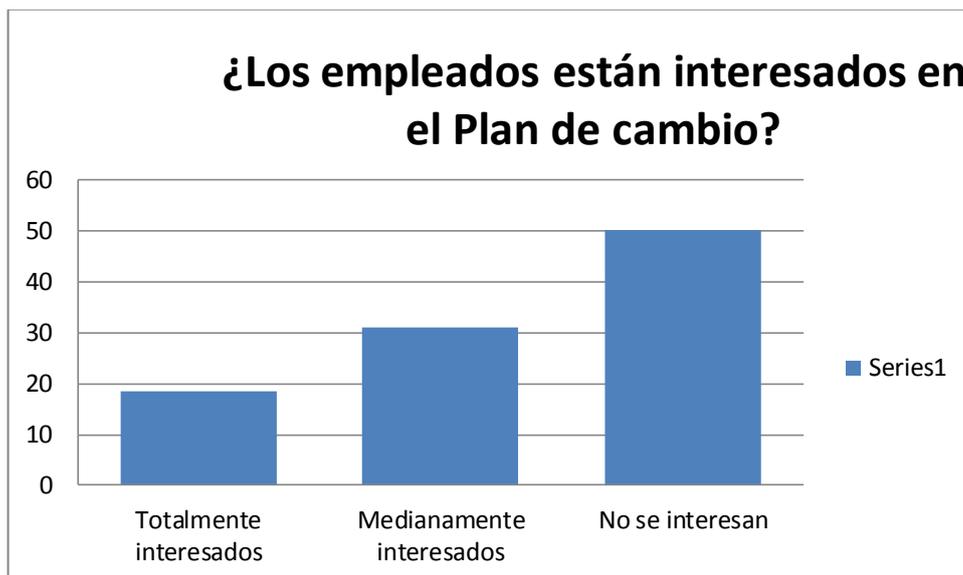


Respecto de los sueldos, el 39.31% respondió que no se ha estudiado el tema y solamente el 15.86% responde afirmativamente. Al comparar con las respuestas anteriores puede deducirse que los trabajadores tienen razón al sentir desconfianza y aprehensión frente a la implementación de un cambio de mejora para la organización, porque solamente el 15.86 % tiene planeado el incremento de acuerdo a nuevas funciones.

Pregunta N° 13. ¿Los empleados están muy interesados en la aplicación del Plan de cambios?

Opción de respuesta	f	%
Sí, totalmente	27	18.62
Medianamente pero fingen que les interesa	45	31.04
No se han interesado por las mejoras	73	50.34
Total	145	100.00

Fuente: Encuesta a los Administradores, propietarios PyMes Babahoyo, agosto 2011
 Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada



Respecto del interés de los empleados por la implementación del cambio, el 18.62 % de los administradores o propietarios indicaron que los empleados están muy interesados mientras que el 50.34 % señala que sus empleados no se han interesado.

Pregunta N° 14. ¿Los empleados ofrecen ideas para resolver problemas?

Opción de respuesta	f	%
Siempre	25	17.24
A veces	23	15.86
Nunca	97	66.9
Total	145	100.00

Fuente: Encuesta a los Administradores, propietarios PyMes Babahoyo, agosto 2011
 Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada

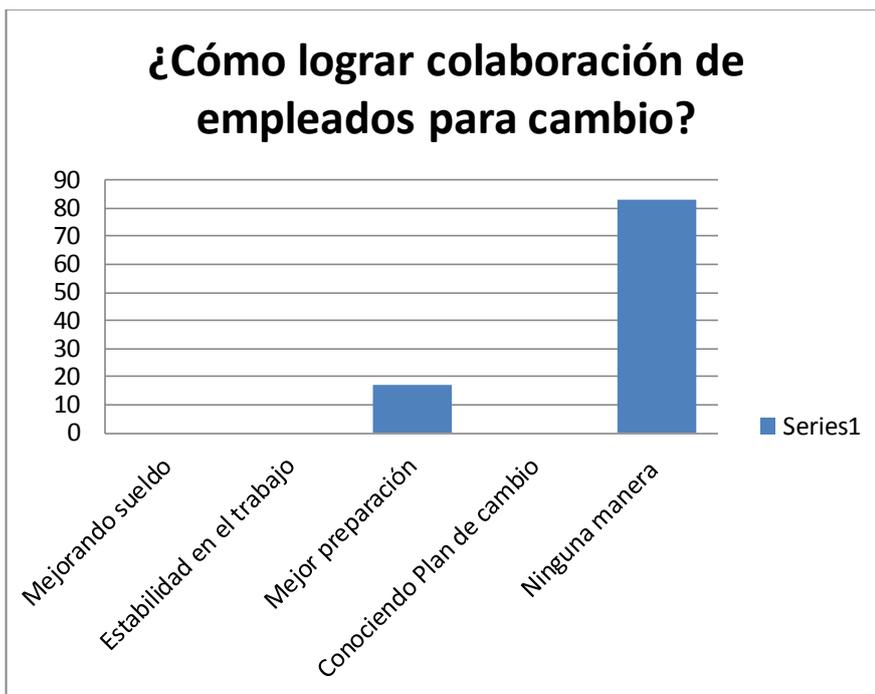


En concordancia con las respuestas de la Tabla anterior, en esta se investiga el grado de involucramiento de los empleados en la aplicación del cambio; el 66.9% respondió que “nunca” lo hacen mientras que el 17.24% lo hace “siempre”. El porcentaje restante colabora “a veces”. Probablemente, el comportamiento de los empleados responde a sus expectativas y nivel de confianza en la organización y quienes la dirigen, ya que no han sido informados de los cambios a producirse y no existe por tanto la predisposición a colaborar más de lo que constituye su trabajo específico.

Pregunta N° 15. ¿Cómo podría lograrse la colaboración de los empleados en este Plan de cambio?

Opción de respuesta	f	%
Mejorando el sueldo	0	0.00
Con estabilidad en el trabajo	0	0.00
Si estuvieran mejor preparados	25	17.24
Si conocieran el Plan de cambio	0	0.00
De ninguna manera, no quieren cambios	120	82.76
Total	145	100.00

Fuente: Encuesta a los Administradores, propietarios PyMes Babahoyo, agosto 2011
Elaboración: Mayra Medina, Ligner Moncada



En relación a esta pregunta, el 82.76% respondió que no se puede lograr la cooperación de los empleados porque ellos no quieren cambios, aunque el 17.24% indica que se puede lograr la participación de los empleados mediante una mejor preparación.

5. CONCLUSIONES

Luego del análisis e interpretación de los resultados se deducen las siguientes conclusiones:

- a. Los empleados menos informados, sienten mayor desconfianza ante la implementación de un plan de cambio en la organización.
- b. La principal preocupación de los empleados de las PyMes de Babahoyo es el sueldo, lo cual los sitúa en el primer nivel de la escala de necesidades de Maslow y por lo tanto, para mejorar su nivel de colaboración, requieren superar esta etapa.
- c. Los trabajadores sienten desconfianza por su nivel de preparación que es bajo y los coloca en situación de vulnerabilidad frente a los cambios organizacionales, especialmente si deben utilizar tecnología nueva o mostrar nuevas habilidades interpersonales.
- d. La principal muestra de su resistencia frente al cambio es la inercia y por lo tanto, no colaboran con la organización para la implementación del cambio.
- e. Existe un apreciable número de empleados que reconocen su falta de preparación actual pero que se muestran motivados para aprender y colaborar.
- f. Los empleadores no han informado a todo su personal sobre los cambios que esperan implementar o ya lo están ejecutando. Se producen entonces desconfianza y resistencia.
- g. La mayoría de los empleadores no ha planeado incrementar los sueldos cuando se aplique el plan de cambio lo que podría producir conflictos internos.

6. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones se formulan las siguientes recomendaciones:

- a. Programar el cambio en la organización, a partir de un modelo participativo que motive a los empleados a trabajar junto a los empleadores.
- b. Establecer una estrategia de comunicación efectiva, de doble vía que facilite la provisión de información fidedigna y oportuna.
- c. Realizar estudios que recaben mayor información acerca del comportamiento de las personas en las PyMes, a fin de reconocer los aspectos psicológicos y personales que inciden en su comportamiento y actuación frente a los cambios organizacionales.
- d. Aplicar un modelo de implementación del cambio de mejora que parta de las motivaciones personales para lograr un compromiso por el desarrollo institucional.

VII. PROPUESTA

7.1. Título

**ESTRATEGIAS DE PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO DEL
TALENTO HUMANO QUE TRABAJA EN LAS PYMES DE
BABAHOYO**

7.2. Datos generales

Ubicación:

Ciudad de Babahoyo

Beneficiarios directos:

Directivos y trabajadores de pequeñas y medianas empresas de Babahoyo

Beneficiarios Indirectos:

Empleados y familiares, ciudadanía

Costo:

\$ 1,950.00

Responsables:

Mayra María Medina Miranda

Ligner Isabel Moncada Heredia

7.3. Objetivo

Preparar al Talento Humano de las PyMes de Babahoyo para los procesos de cambio de mejora.

7.4. Justificación

El cambio, es una estrategia no solo de mantenimiento, sino de desarrollo de las organizaciones porque se renuevan cada vez para estar prevenidas de los cambios que ocurren en el mundo. Esto quiere decir que una PyMes debe estar preparada para ofrecer un servicio o producto de calidad, en circunstancias cambiantes y a clientes distintos. Mientras crece la competencia, mayor es la eficiencia que debe mostrar una PyMes que pretenda sobresalir. Lo contrario es permanecer en la inercia y desaparecer, con lo cual se crean varios problemas sociales entre ellos el desempleo.

Con este antecedente se propone un diseño de preparación para el Talento Humano que dirige y/o forma parte de los distintos niveles de las PyMes, que procura inducir, capacitar, motivar y desarrollar habilidades para el trabajo en equipo entre quienes hacen parte de ellas. Es factible económicamente y puede aportar elementos valiosos para la formación del capital humano que debe transformarse cada uno en un agente de cambio para asegurar la permanencia de la organización en el tiempo, estando atentos a la eficiencia, eficacia y efectividad.

7.5. Fundamentación teórica

Lo único perenne es el cambio. Aunque éste es un pensamiento relativamente antiguo, cada día cobra mayor actualidad, especialmente por la gran velocidad con que se vienen produciendo en todos los órdenes y campos. Procesos de cambio en lo personal, profesional, cultural, social, político, etc, se dan cada día con

mayor celeridad, y no pocas veces en forma inesperada y contrastante. Y esa dinámica, aunque aplicable necesariamente a todos los aspectos de la vida, se presenta con mayor claridad e intensidad en la vida empresarial.

En éste campo hace un poco más de dos décadas se vienen suscitando cambios organizacionales (especialmente fusiones y escisiones), modificaciones procesales u operativas (reingeniería, benchmarking, informáticos, etc), innovaciones en los mercados y las ventas (globalización, internet ó e-business, mega-almacenes, multinivel, telemarketing) e invenciones en tantas otras técnicas que cautivan a los ejecutivos en sus cursos y entrenamientos de posgrado del mundo entero. Surgen nuevas diferenciaciones en los esquemas y conceptos para gerenciar las compañías, en los que el concepto de “poder” como resultante de una posición o jerarquía, evoluciona a un significado mas funcional de la Gerencia: Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar, y Revisar.

El Cambio, en su concepto genérico, puede ser realizado según diversos métodos, o técnicas, a mi modo de ver todos válidos. Después de haber participado en, asesorado, y/o gerenciado varios de éstos procesos, he llegado a concluir que independiente del esquema, oportunidad, forma de liderarlo, y de las demás variables vinculadas con dichas transformaciones, existen cuatro conceptos que deben ser tenidos previamente en cuenta, especialmente en las empresas. Sin estar enunciados por rango de prioridad, ya que son igualmente necesarios, éstos son:

- 1) Conocimiento

Se requiere un adecuado conocimiento del acto administrativo por transformar: Su descripción, su operatividad, su resultado, sus debilidades por mejorar, el valor agregado obtenible, los efectos inter-áreas, el perfil y competencias del personal involucrado, constituyen datos y hechos que enriquecen el conocimiento previo requerido. No conocer adecuada y suficientemente la situación o hecho empresarial por modificar es prácticamente equivocarse.

2) Convencimiento

El convencimiento de los actores del cambio, pero especialmente de quienes gobiernan y dirigen la empresa, es fundamental. Si no están convencidos, en vez de ser proactivos y líderes, se tornan en lastre, en motivo de rechazo del nuevo esquema, y en excusa por el no logro.

3) Compromiso

Este concepto, cada día el más nombrado, debatido y demandado, es el compromiso. Pero es un compromiso generalizado, desde quienes gobiernan la empresa hasta el menor rango de quienes ejecutan, debe ser totalmente decidido e indeclinable hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las nuevas y mayores dificultades que se presentan, especialmente durante la implementación del nuevo esquema, solo serán superables por el nivel de compromiso que tengamos. Asimismo es necesario lograr el compromiso individual, pero verdadero, no por mantenerse en un cargo o por una falsa e inconveniente solidaridad de grupo. La sumatoria de voluntades comprometidas, genera un compromiso grupal exponencialmente mayor.

4) Continuidad

Finalmente, el concepto tal vez más difícil de lograr para un cambio exitoso, es la continuidad. Diariamente se presenta la tendencia,

por lo demás comprensible por nuestra naturaleza humana, de regresar a “hacer las cosas como se hacían antes o como se han hecho siempre”, en actitud altamente contradictoria hacia la innovación. Por ello, superar la tendencia a abandonar lo modificado, generará una nueva y permanente actitud proactiva y generadora de resultados, que no solo será útil sino necesaria.

Entonces lograr previamente Conocimiento, Convencimiento, Compromiso, y Continuidad, conceptos iniciados con la letra C, son garantía del Cambio exitoso.

La necesidad de cambio

En las PyMes la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado, a través de percepciones externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector. Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas, como, por ejemplo, copiar un aspecto que se ha observado en un competidor pero sin hacer el proceso de aprendizaje o “benchmarking”. Una de las deficiencias más generalizadas dentro de las PyMes es no disponer de indicadores internos eficientes tales como control de productividad por trabajador, control de costes por unidad de producto, por secciones, control de productos defectuosos, que proporcionen a la dirección la información suficiente, real y actualizada para poder detectar una necesidad en el momento que se produce.

Por otra parte, en las PyMes son los directivos los que deciden sobre las necesidades del cambio, iniciándolos, en muchas ocasiones sin contrastarlos con el resto de miembros de la empresa y sin difundir esa necesidad de cambio al resto de la organización.

Diagnóstico de la situación

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual supera, en múltiples ocasiones, las previsiones de la dirección de las PyMes.

Generalmente, el diagnóstico realizado no es estructurado ni profundo, no materializándose en un documento claro y desarrollado. Además, el diagnóstico realizado incluye únicamente el factor origen del cambio.

Planificación del cambio

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización. En las PyMes normalmente no se fijan objetivos concretos ni determinan una secuencia de actuaciones para la consecución de los mismos. Su actuación es bastante reactiva, es decir, una vez iniciado un proceso de cambio, el resto de actuaciones son fruto, no de una planificación, sino de situaciones no previstas que van surgiendo y a las que se ven obligados a enfrentarse. Incluso en aquellas PyMes que sí desarrollan cierta

planificación, no se materializa en un documento que luego utilicen como guía para el cambio y para su difusión al resto de la empresa. Además, no incluyen en la planificación las actuaciones a llevar a cabo sobre el resto de factores técnicos, tecnológicos, humanos para apoyar el éxito del factor origen.

Implantación del cambio

La implantación del cambio implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación. En primer lugar hay que destacar el importante retraso de la implantación del cambio que con gran frecuencia se produce en las PyMEs, llegando incluso, en ocasiones, a no implantarlo. Por otra parte, cuando deciden efectuarlo se limitan exclusivamente al factor técnico, no considerando las interrelaciones con el resto de factores, lo cual le provoca importantes problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo el cambio, es decir, falta de flexibilidad en su estructura, resistencia al cambio debido a una cultura negativa y falta de motivación y formación de su personal. Es decir, no se considera que gran parte del éxito del plan radica en las personas, su actitud hacia el compromiso organizacional. De hecho, es importante destacar que en muchas ocasiones, se llevan a cabo cambios técnicos y se observa cómo el resto de factores se encuentran totalmente al “margen”, reaccionando solamente cuando se ven directamente afectados. Por eso, es necesario analizar el papel de la dirección de la empresa en el proceso:

Las estrategias adoptadas por la alta dirección deben constituir el punto de partida para la forma que va a funcionar la organización ya que esta y el entorno son como vasos comunicantes, se nivelan,

o se produce desequilibrio por eso la organización debe eliminar todos aquellos sistemas rígidos inflexibles, lentos, impersonales, todo aquello que va en contra de las tendencias actuales del entorno, se debe trabajar sobre la base de lograr que el funcionamiento del proceso esté orientado hacia la productividad, para ello la estrategia a seguir debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometido las organizaciones.

El principal reto al cuál se enfrentan es al cliente el cual exige cada día calidad de los productos o los servicios que recibe, ya que el cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor exigente. Lo anterior provoca que la organización necesite cambiar para adaptarse a los cambios que se están produciendo en el entorno.

La organización debe ser capaz de identificar cuales son las limitaciones que impiden alcanzar exitosamente el logro de su misión, estas restricciones pueden estar localizadas en cualquiera de los eslabones que conforman su sistema logístico ya que una vez que estas estén identificadas deben de adoptarse medidas para su eliminación, estas medidas deben estar orientadas hacia la satisfacción del cliente, que es en definitiva quien define cuales deben ser las medidas, métodos y procedimientos que permitan conjugar de forma armónica y racional los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza de trabajo) a fin de garantizar los objetivos del sistema.

Como se ha planteado, la Dirección establece las estrategias y la Organización debe ser capaz de funcionar de manera tal que de respuestas a estas, pero quien gesta este proceso son las personas las cuales están presentes en todo el sistema y son el factor más activo dinámico dentro de las fuerzas productivas .

En este proceso de cambio juega un papel fundamental las personas ya que ellas son las conductoras y ejecutoras del proceso sin ellas sería imposible, esto obliga y condiciona, a ver a las personas en la organización, desde el punto de vista productivo es decir es necesaria la implicación y motivación de las personas en el trabajo, para producir más y más, inventándose numerosos sistemas de incentivos para ayudar a tal fin, hay que lograr en las personas creatividad, compromiso, iniciativa, comunicación que constituyen algunas de las exigencias de este nuevo entorno, que está cambiando rápidamente nuestra manera de vivir y de establecer relaciones, en definitiva, son algunos de los requisitos y nuevos retos, que deben asumir las personas en este nuevo entorno social. Si consideramos, que una organización es un conjunto de personas comprometidas a un fin común. Indudablemente, éstas personas deben cambiar y este cambio, no es una cuestión de aptitud, sino más bien de actitud, por eso es que las personas de una organización deben cambiar, para que así cambie la misma. Lo realmente difícil, es que se debe adaptar y cambiar nuestra manera de pensar, el cómo enfocar los problemas, y sobretodo, nuestra manera de relacionarnos y comunicarnos.

Hasta hace poco, todavía se podía aspirar a que una organización, fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La punta de la pirámide era la que pensaba, al resto se le pagaba para hacer, no para pensar. El

verdadero éxito hoy, está en lo que realmente sienten, piensan e interpretan las personas y sobretodo en la capacidad de reconocerlo, organizarlo y utilizarlo.

Las personas deben estar informadas de lo que se pretende hacer, deben comprender porque se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar. Sentir que son singulares, que comparten el trabajo y que no están solos, ver que lo que hacen, contribuirá a un objetivo, crecer durante todo este proceso. Si esto es así, el mundo será variado y contemplará retos y sobre todo, nos dará la seguridad, de que es una organización que se preocupa por el futuro. Sólo en estas circunstancias, la predisposición será máxima y la ilusión en este nuevo proyecto generará la automotivación necesaria para ser mejor cada día y entender por lo que se lucha.

Pero ese cambio no es gratuito, debe desprender toda la energía de todas las personas de la organización, para pasar de una situación determinada, a una nueva posición.

El catalizador de esta energía, debe ser el líder de la organización, él debe transmitir esa visión y entusiasmar al resto con este nuevo proyecto. No obstante, en una empresa hace falta liderazgo y gestión, debe haber un equilibrio entre ambos. Sin una buena gestión, las empresas tienden al caos, de tal manera que se pone en grave peligro su viabilidad.

Por el contrario, el liderazgo, se ocupa del cambio. Su mayor importancia proviene de que en los últimos años el mundo empresarial, se ha vuelto más competitivo, inestable y exigente.

Hoy él hacerlo un poco mejor que en el pasado, ya no es una solución. Se requieren cambios sustanciales para poder sobrevivir y poder competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

Intentar provocar un cambio en la organización desde la dirección es un tremendo error, y a la vez, un generador de problemas internos que perturbarán la paz social.

Evaluación y control del cambio

La implantación de los cambios exige el monitoreo programado, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada. Esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto e incluso para mejoras o decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio actual.

Cabe destacar en primer lugar, el hecho de que en las PyMEs falta una consciencia de la importancia de la evaluación y del control del cambio. Además, se enfrentan a las deficiencias de los sistemas de información de los que disponen junto con una escasa formación en el área de la tecnología de la información y comunicación (Carr, 1999). De hecho, en ocasiones, el empresario de las PyMEs contando con un sistema de información generado

por el cambio técnico no llega ni siquiera a utilizarlo permaneciendo como una herramienta totalmente desaprovechada.

Es crucial poder evaluar el proceso de cambio. Esencialmente debe hacerse comparando los resultados, con los objetivos y metas del cambio planeado, saber cuál es el resultado obtenido en términos de actitudes, productividad, eficacia, eficiencia y comportamiento. Por supuesto que esto no es nada fácil de evaluar. Algunos indicadores útiles son, por ejemplo, comparar la eficiencia de los empleados antes y después del proceso de cambio, investigar los sentimientos que con respecto al cambio tienen las personas afectadas por él, si se están usando en el trabajo las habilidades, conocimientos, herramientas, etc., que se adquirieron con el cambio, qué tan duraderos son los efectos del cambio. También es un indicador el resultado obtenido de evaluar el costo total que tuvo para la empresa el proceso de cambio.

Es conveniente no sólo preguntar a las personas su opinión, sino monitorear sistemáticamente los resultados del proceso de cambio en la empresa, en un periodo largo de tiempo. Si especificaste los objetivos de cambio de una manera concreta, clara y medible, será más fácil evaluar los resultados del cambio. No se debe esperar a evaluar hasta que se haya terminado el proceso de cambio, sino que es muy importante ir evaluando durante el proceso a fin de efectuar correcciones sobre la marcha.

Elementos para la gestión del cambio básico o tangible en las PyMes.

Debido al enfoque dado a la presente investigación, el cambio básico o tangible, en nuestro caso, tiene a la actitud de las

personas como factor de origen. Para gestionarlo, hay que ir valorar adecuadamente la información provista por la investigación de base, que servirá de marco para establecer los objetivos, la medición del rendimiento, el aprendizaje y los reconocimientos y recompensas como herramientas para gestionar el cambio.

En general en las PyMes los implicados en el cambio están informados del cambio y de sus objetivos tan solo de la parte que a ellos les afecta y, a veces, ya en la fase de implantación del mismo, cuando es inevitable informarlos. Tampoco son consultados a la hora de fijar dichos objetivos. Todo ello provoca incompreensión, falta de implicación y resistencia al cambio. Como consecuencia no existe una estrategia diseñada de comunicación del cambio y sus objetivos y tampoco se cuida la forma de transmitirlos, en planta, en presencia de personas sin relación con el cambio y sin rodear la situación de los detalles precisos que ayuden a transmitir la trascendencia del mismo.

No es frecuente que se establezca un sistema de control sobre la marcha del cambio, el cumplimiento o no de sus objetivos, por tanto no existe registro de los parámetros que puedan indicar si el desarrollo del plan de cambio es el esperado.

Se hacen tan solo controles puntuales, sobre índices evidentes (producción, tiempo) y se extrapolan injustificadamente los resultados obtenidos, pero no se implanta un sistema de control continuo que proporcione información periódicamente. Estos controles además se utilizan para buscar culpables de la falta de éxito, de la ineficiencia, más que para encontrar las causas sobre las que actuar para mejorar la evolución del mismo.

Medir rendimiento

Evaluar el rendimiento es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Con frecuencia en las PyMes el rendimiento se mide de forma subjetiva por parte de los mandos operativos, no existiendo sistemas definidos. Como consecuencia, la evaluación de los trabajadores se basa en el rendimiento pero de manera sesgada, a veces, por factores ajenos al trabajo y su calidad como la mayor o menor amistad con el mando operativo, la habilidad del trabajador para simular interés y competencia, el adulo.

El aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de comunicación, el liderazgo y la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas (Senge, 1992; Dixon 1994).

Como elemento íntimamente relacionado con el aprendizaje, aparece el concepto de feedback. Este es el proceso de retroalimentación de información que se produce en la creación y expansión del conocimiento y que recoge tanto el conocimiento generado en sí, como los cambios que provoca en la organización..

Los principales problemas a los que se enfrentan las PyMes son que carecen de instrumentos que les permitan medir o cuantificar el aprendizaje y el conocimiento que se genera, la calidad del mismo, y la cantidad y calidad de la información que retroalimenta el proceso de gestión del cambio, e incluso, que sus directivos entiendan que el conocimiento es un activo más.

Entre las muchas causas que originan estas deficiencias podemos hablar de las siguientes carencias:

- De personal experto o formado para generar conocimiento y recopilarlo; para valorar, cuantificar y cualificar el aprendizaje, el conocimiento y el feedback generado en la organización en la gestión del cambio,
- De recursos económicos para adquirir herramientas para la valoración, cuantificación y cualificación de dichos conceptos, así como para tener personal y herramientas capaces de generar soluciones alternativas, probarlas y generar proyectos piloto antes de ponerlas en marcha en toda la organización,
- De tiempo.
- De la cultura necesaria en la dirección de la PyMes para que el proceso de aprendizaje y feedback se desarrollen con éxito en la organización.

Reconocimientos y recompensas

Los reconocimientos y recompensas están normalmente compuestos por dos componentes, uno psicológico y otro material, y se asocian a sistemas de pago contingentes o por rendimiento que son los que permiten alcanzar con éxito el cambio organizacional. Las estructuras de reconocimientos y recompensas asociadas a la implantación del cambio se incluirían dentro de lo

que se denomina “nuevo sistema de pago” o sistema de pago variable frente al “tradicional sistema de pago” que se centra en categorías laborales, tiempo y antigüedad y pluralismo.

En las PyMes, normalmente no existen reconocimientos y recompensas establecidas de forma sistemática sino que se hacen de forma puntual y un tanto personalista según el dueño-gerente de la empresa dispone. De forma que éstos, cuando son positivos, suelen ser desproporcionados por exceso o por defecto y no relacionados con ningún estándar. Además, con frecuencia, aparecen los reconocimientos negativos en forma de dinero o premios de diversa índole. El origen de la falta de un sistema claro y estructurado de recompensas está relacionado también con la no existencia en la mayoría de los casos de un sistema de control establecido con sus estándares que permitiría tener una referencia del nivel de rendimiento de cada trabajador y, por tanto, una guía para el establecimiento de reconocimientos y recompensas.

Gerenciando el cambio en las Pyme

No debe sorprender que se escriba que asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Cuando las empresas asuman esta perspectiva, estarán en alguna medida eliminando el miedo a la incertidumbre, porque empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades para la organización. Aspecto que desafortunadamente muchas empresas venezolanas, especialmente las pymes no han sabido manejar.

Los cambios deben surgir internamente y estar enfocados a solucionar, no el problema existente, sino la causa del mismo. Al evaluar conscientemente los errores que han conllevado a los problemas que afectan a la organización y buscar las posibles vías para solucionarlos, podremos estar preparados para un cambio profundo, qué es la única manera realmente efectiva de cambiar. Afrontar el cambio empresarial desde una nueva perspectiva, significa muchas veces cambiar la manera de afrontarlo en el marco personal. Si la incidencia de la cultura en los procesos de cambio es tan importante, entonces será igual de importante la percepción personal que se tenga sobre lo que el cambio implica; debido a que los cambios en la cultura van aparejados de cambios en las personas. Para cambiar entonces la forma actual de enfrentar el cambio empresarial, es necesario transformar los criterios individuales de lo que el cambio significa.

Lo cierto, que las empresas día a día se encuentran sometidas a enfrentar los cambios que se generan tanto de los efectos de la globalización, como la de los propios escenarios que de no sabérseles interpretar, enfrentar, pueden originarles serios problemas, hasta llegar muchas a desaparecer, como algunas pymes que ya han sufrido las consecuencias en el territorio nacional, no solamente ante lo que as nuevas aperturas económicas han desencadenado, sino, las propias acciones del gobierno que han incidido determinantemente en su supervivencia. Desafortunadamente, muchas empresas Pymes, han cerrado por varias causas:

* Mala preparación de la gerencia a fin de poder contrarrestar las variables que se han manifestado en un escenario turbulento, y no

poder contrarrestar los cambios, especialmente ante las acciones de un nuevo gobierno que se ha declarado socialista.

* Una gerencia que no está actualizada con los conocimientos administrativos modernos que se han generado de la dinámica de los comercios internacionales, en donde las empresas exitosas, han dado paso a nuevos tópicos gerenciales necesarios de ser considerados para poder competir.

7.6. Actividades:

Planificación

-Presentar la propuesta a directivos de la Cámara de la pequeña Industria.

-Discusión con los miembros de la Directiva de los puntos de la propuesta y sus beneficios.

-Elaboración definitiva de los instrumentos de la propuesta

Organización

-Dotación de espacio físico para asesoras (autoras de la propuesta).

-Elaboración de calendario consensuado de ejecución

-Reproducción de documentos

-Difusión y socialización de la propuesta entre los empleados y directivos de las PyMes.

Desarrollo:

Ejecución de talleres

- Taller 1: Rol del capital humano en el desarrollo de las PyMes

-Taller 2: El cambio como estrategia de desarrollo de la organización

- Taller 3: Venciendo la resistencia al cambio
- Taller 4: La gestión del cambio en la organización
- Taller 5: Emprendimiento para el cambio

Monitoreo y evaluación

- Se estudia el proceso de evaluación
- Se identifican los impactos
- Se detectan errores y aplican correcciones

7.7. Desarrollo de la propuesta

Evento N° 1.

Taller: **Rol del capital humano en el desarrollo de las PyMes**

Dirigido a: Gerentes (administradores y propietarios), empleados de PyMes

Contenidos:

Definición de capital humano.

Las relaciones interpersonales

Habilidades interpersonales

Competencias laborales

Materiales:

Impresos de apoyo

Papel periódico

Marcadores

Cinta adhesiva

Equipos:

Laptop

Data show

Metodología:

Participativa

Conferencia/taller

Duración:

8 horas

Evento N° 2. **El cambio como estrategia de desarrollo de la organización**

Dirigido a: Gerentes (administradores y propietarios), empleados de PyMes

Contenidos:

Definición de cambio de mejora en la organización.

Rol de empleados y gerentes para el cambio de la organización

El proceso de cambio en la organización

Materiales:

Impresos de apoyo

Papel periódico

Marcadores

Cinta adhesiva

Equipos:

Laptop

Data show

Metodología:

Participativa

Conferencia/taller

Duración:

8 horas

Evento N° 3: **Venciendo la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio

Factores de resistencia

Cómo enfrentar temores al cambio

Escala de necesidades de Maslow

Percepción de las necesidades y relaciones en el trabajo

Dirigido a:

Empleados y gerentes de PyMes

Materiales:

Impresos de apoyo

Papel periódico

Marcadores

Cinta adhesiva

Equipos:

Laptop

Data show

Metodología:

Participativa

Conferencia/taller

Duración:

8 horas

Evento 4: **La gestión del cambio en la organización**

Contenidos:

Liderazgo del cambio

Participación de los empleados

Los elementos del cambio

La Tecnología y el cambio

Dirigido a:

Gerentes y empleados de PyMes

Materiales:

Impresos de apoyo

Papel periódico

Marcadores

Cinta adhesiva

Equipos:

Laptop

Data show

Metodología:

Conferencia-taller

Dinámica grupal

Duración:

8 horas

Evento N° 5: **Emprendimiento para el cambio**

Contenidos:

Proceso innovador

Clima operacional

Dirigido a:

Gerentes y empleados de Pymes

Materiales:

Impresos de apoyo

Papel periódico

Marcadores

Cinta adhesiva

Equipos:

Laptop

Data show

Metodología:

Conferencia-taller

Dinámica grupal

Duración:

8 horas

7.8. Presupuesto

Seminarios	Materiales	Equipos	Subtotal
1	Copias Papel periódico Marcadores Cinta adhesiva	Laptop Data show	\$ 150.00
2	Copias Papel periódico Marcadores Cinta adhesiva	Laptop Data show	\$ 150.00
3	Copias Papel periódico Marcadores Cinta adhesiva	Televisor con pantalla de 24" Videograbadora DVD	\$ 150.00
4	Copias Papel periódico Marcadores Cinta adhesiva	Laptop Data show	\$ 150.00
5	Copias Papel periódico Marcadores Cinta adhesiva	Laptop Data show	\$ 150.00
Asesoría			1200.00
Total			\$1950,00

7.9. Evaluación de la propuesta

Etapa	Actividad	Producto	Responsables	Tiempo	Fuente de verificación
Planificación	Entrega de documento con propuesta a los Gerentes de Pymes Exposición	Aceptación de propietarios por escrito	Asesoras	2 días	Informe Informe
Organización	Preparación de documentos Difusión	Documentos reproducidos Documentos distribuidos	Asesoras	2 días	Informe
Aplicación	Desarrollo de eventos	Eventos desarrollados	Asesoras	Frecuencia semanal 5 semanas	Informe
Control	Aplicación de entrevista a gerentes de PyMes - aplicación de encuesta a empleados	Entrevistas aplicadas Encuestas aplicadas	Asesoras	2 días	Informes elaborados discutidos y difundidos

7. BIBLIOGRAFÍA

ARCINIEGA Luis. (2008): La influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional. Revista de Psicología Social. Fundación Infancia y aprendizaje.

HODGETH, Richard y ALTMANN Steven. (1985): Comportamiento de las organizaciones. Nueva Editorial Interamericana. México, D.F.

LÓPEZ, Alice. (1997):La motivación. [http. www. Monografias.com/trabajos/5/moti/moti](http://www.Monografias.com/trabajos/5/moti/moti)

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. (1.990) Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, México

MORENO, Miguel. (2001) La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Web. Universidad Champagnat. [www.Uch.edu.ar.clima](http://www.Uch.edu.ar/clima)

[laboral/motivación%20en%20ambito%20laboral%20monografia](http://www.Uch.edu.ar/clima)

PEIRÓ, José María. (2000). Psicología de la Organización. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170

TONER, FREEMAN, GILBERT J.R.. (1999) Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall.

STONER, James y WANKEL, Charles. (1990). Administración.

LEFCOVICH, Mauricio. LA RESISTENCIA AL CAMBIO. En: http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio

LEÓN TOIRAC, Roxana. Cambiando el cambio. Extraído de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cambiandoelcambio.htm>

REYES, Alejandro. Cambiando el cambio. En:
www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

<http://empresapersonasaprendizaje.blogspot.com/2011/05/modo-s-de-ver-la-resistencia-al-cambio.html>

RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro. La jerarquía de Maslow y la resistencia al cambio. www.eumed.net/libros/2006a/prd/6a.htm

http://www.degerencia.com/articulo/arquitectura_del_cambio-organizacional_primera_parte

PYMES ECUADOR.

http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf

8. ANEXOS

8.1. Encuesta a empleados de PyMes

1. ¿Conoce los cambios que se ejecutarán en la empresa?

Totalmente, nos han informado

De manera parcial

De manera superficial

No conozco al respecto

2. ¿Cuáles son los aspectos que le intranquilizan de esta propuesta de cambio?

Que no le comuniquen de qué se trata

Teme que causen despidos

Lo harán trabajar más por el mismo sueldo

Si traen nuevas máquinas no sabe manejarlas

3. ¿Cree que con este Plan de cambio se incrementará el número de empleados en esta empresa?

Sí

No

No sabe

4 ¿Cree que le incrementarán el sueldo?

Si

No

No sabe

5. ¿Conoce si sus tareas se van a incrementar?

Pienso que se incrementarán

Se mantendrán igual

No sabe

6. ¿Se siente preparado para asumir nuevas tareas, si fuera necesario?

Sí

Todavía no, pero se puede aprender

No sabe

No

7. ¿Cuál es su actitud ante el cambio propuesto por los propietarios de esta empresa?

Desconfiada

Parcialmente desconfiada

Confiada, cree que mejorará el trabajo

8. ¿Cree que estarían mejor sin estos cambios que se trata de ejecutar en la empresa?

Sí

No

No sabe

9. ¿Cómo podría incrementarse su participación en la ejecución del cambio en la empresa?

Si lo informaran oportunamente

Si le garantizan estabilidad, preferentemente

Si le incrementan el sueldo

Ya está participando

8.2. Encuesta a los Administradores de PyMes

Pregunta N° 10. ¿Ha informado a sus empleados de las características del Plan de mejoras que implementará?

Sí, ampliamente

Sí, lo necesario

De manera breve

11. ¿Cómo afectará a sus empleados este cambio en la empresa?

Se exigirán algunas características nuevas al trabajador

Varios tendrán tareas totalmente nuevas

Van a cumplir tareas adicionales a las actuales

No habrá cambios significativos en las tareas o personal

12. ¿Establecerá una nueva escala de sueldos en su empresa una vez ejecutado el plan de cambio de mejora?

Sí, de acuerdo a los nuevos requerimientos de ciertos puestos

Probablemente, cuando los ingresos lo permitan

Todavía no se ha estudiado el tema

Por ahora, no

13. ¿Los empleados están muy interesados en la aplicación del Plan de cambios?

Sí, totalmente

Medianamente pero fingen que les interesa

No se han interesado por las mejoras

14. ¿Los empleados ofrecen ideas para resolver problemas?

Siempre

A veces

Nunca

15. ¿Cómo podría lograrse la colaboración de los empleados en este Plan de cambio?

Mejorando el sueldo

Con estabilidad en el trabajo

Si estuvieran mejor preparados

Si conocieran el Plan de cambio

De ninguna manera, no quieren cambios