Universidad de la República
Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración
Licenciatura en Administración – Contador

Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.:

Una propuesta de medición del cambio organizacional

-Abril 2009-

Tutora: Verónica Melián

Leandro Domínguez De Sanctis, 2.557.198-7
dominguezle079@hotmail.com

Juan Pablo Giordano Groba, 4.354.948-9
juanpablo.giordano@gmail.com

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 3
1.1 Estructura del trabajo 4
2. EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES 6
2.1 Cambio planeado 6
2.2 Estrategia 7
2.2.1 Cambio estratégico 8
2.3 Modalidades estratégicas de cambio 10
3. ¿POR QUÉ CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES? 14
3.1 Factores del entorno 14
3.2 Disparadores de cambio 15
3.2.1 Acciones frente al entorno 17
3.3 Fuerzas de cambio 19
4. COMPONENTES DEL CAMBIO ESTRATÉGICO 21
4.1 ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones? 21
4.1.1 Infraestructura 21
4.1.2 Estructura formal de la organización 22
4.1.3 Tecnología 22
4.1.4 Procesos 23
4.1.5 Productos y servicios 23
4.1.6 Cultura organizacional 24
4.1.7 Comportamiento humano 24
5. PROCESO DE CAMBIO ESTRATÉGICO 26
5.1 Etapas del cambio organizacional 26
5.2 Descongelamiento 28
5.2.1 Estancamiento 28
5.2.2 Coalición conductora 30
5.2.3 Contratación de agentes externos 32
5.2.4 Visión 34
5.3 Movimiento hacia el nuevo estado - Cambio 36
5.3.1 Preparación 36
5.3.2 Comunicación de la visión 38
5.3.3 Trabas organizacionales para el cambio 39
5.3.4 Lograr un círculo virtuoso 44
5.3.5 Logros a corto plazo 45
5.3.6 Administración del cambio 47
5.3.7 Determinación 49
5.4 Congelamiento 50
5.4.1 Consecución 50
5.4.2 Lograr más cambio 50
5.4.3 Arraigar los nuevos enfoques en la cultura 52
6. LA MEDICIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL CAMBIO 55
6.1. La medición como herramienta de gestión 55
6.2 Medir el cambio en las organizaciones 56
6.2.1 Modelos de cambio organizacional 57
6.3 Próximos pasos 62
7. CONSTRUCCIÓN DE UN MARCO OPERATIVO 63
7.1 Marco operativo 63
7.2 Elementos operativos de una investigación 65
7.2.1 Dimensión de análisis 65

7.2.2 Variable 65
7.2.3 Indicador 67
7.2.4 Causa efecto 69
8. ¿QUÉ MEDIR EN UN PROCESO DE CAMBIO? 70
8.1 Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O 73
8.1.1 Dimensión: Liderazgo 73
8.1.1.1 Definición 73
8.1.1.3 Variables de Liderazgo 77
Mapa completo de la dimensión Liderazgo 95
8.1.2 Dimensión: Personas 96
8.1.2.1 Definición 96
8.1.2.2 Variables de Personas 99
Mapa completo de la dimensión Personas 115
8.1.3 Dimensión: Comunicación 116
8.1.3.1 Definición 116
8.1.3.2 Variables de Comunicación 121
Mapa completo de la dimensión Comunicación 135
8.1.4 Dimensión: Estructura y Procesos 136
8.1.4.1 Definición 136
8.1.4.2 Variables de Estructura y Procesos 140
Mapa completo de la dimensión Procesos y Estructura 152
8.5 La medición a través del S.I.C.O. 153
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 156
BIBLIOGRAFÍA 160
ANEXOS 163
I. ENTREVISTAS REALIZADAS 164
II. PAUTA DE ENTREVISTA 166

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe un interés por conocer cómo evolucionan y cambian las organizaciones debido a que si no se transforman y se adaptan a este medio versátil y dinámico, difícilmente sobrevivan.

Las transformaciones organizacionales pueden ser muy variadas pues abarcan, entre otros, procesos de cambios de infraestructura, de estructura, de tecnología, de procesos, de los productos y servicios, de la cultura organizacional y del comportamiento de sus recursos humanos.

En esta globalización de cambios continuos se debe reflexionar y cuestionar no solo sobre qué se debe transformar y qué herramientas utilizar para gestionar esos cambios, sino también y no menos importante, cómo medir y cuantificar este tipo de procesos.

Notamos que si bien existe abundante teoría e investigación académica en la temática relacionada a la definición de qué aspectos cambiar, hay escasa investigación acerca de cómo medir y cuantificar estos cambios en las organizaciones.

Es así como encontramos una brecha en la producción académica acerca de la medición del cambio y fue en ese sentido que consideramos que podíamos aportar nuevos conocimientos a la investigación existente al respecto.

De esta manera, producto de la profunda revisión de la literatura especializada, se puede afirmar que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas, relativas a su propia evolución, así como para enfrentar las exigencias externas, relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

Profundizando aún más en dichos procesos, entendemos pertinente preguntarse *¿cómo medir ese cambio?, ¿su implementación está generando resultados positivos*? y entonces, *¿qué indicadores usar para medirlo?*

Estas son algunas de las preguntas que se intenta responder a lo largo de este trabajo de forma de favorecer a la acumulación de conocimiento en la temática.

Es así como el *problema de la investigación* que desarrollamos en este trabajo monográfico refiere a la siguiente situación: **si bien hay importantes avances en el estudio de los procesos de cambio organizacional, aún hay comparativamente poca generación de conocimiento acerca de la medición del mismo**.

Enmarcado en dicho problema, la *pregunta de investigación* es definida de la siguiente manera: ***¿Cómo cuantificar y medir el impacto del cambio organizacional en las organizaciones?***

En función de nuestro problema y pregunta de investigación, la *hipótesis* central de nuestro planteo consistió en que ***"Los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atiende simultáneamente los aspectos comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos y de las personas. La medición por medio de indicadores de estas dimensiones permitirá planificar el cambio así como evaluarlo".***

De esta manera, el *objetivo* de nuestro trabajo fue realizar un **marco operativo**, **que pretende contestar la pregunta de investigación, demostrar la hipótesis y principalmente que permita desarrollar investigaciones empíricas futuras que partan del marco de diseño metodológico que se propone en este documento**.

Producto de la pregunta e hipótesis planteadas, desarrollamos una revisión de corte bibliográfica, que nos permite sentar los cimientos para realizar una propuesta operativa que de respuesta a nuestra pregunta de investigación.

Este trabajo concluye que cualquier proceso de cambio organizacional debe basarse en al menos cuatro ejes de estudio y acción, a saber: **Liderazgo; Personas; Comunicación; Procesos y Estructura.** Estas áreas son críticas para el logro de los objetivos perseguidos en cualquier proceso de transformación, garantizando así el éxito del mismo. De esta manera, el principal producto del trabajo consiste en la construcción de un sistema de medición que reúne las cuatro dimensiones planteadas y que denominamos *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional - S.I.C.O*.

1.1 Estructura del trabajo

Las páginas que siguen se organizarán entorno a tres grandes núcleos. El primero de ellos, refleja la construcción de un marco conceptual que supuso la revisión bibliográfica de diversos materiales académicos que abordan la temática del cambio organizacional. Esto nos permitió tomar postura conceptual acerca de lo que en este trabajo entendemos por "cambio organizacional" junto con sus características centrales.

El segundo núcleo se centra en la profundización teórica acerca de las etapas o procesos del cambio que siguen las diversas organizaciones. Esto se

enmarca principalmente en las propuestas de varios autores como J. Gordon, J. D. Duck y J. P. Kotter. De esta manera, se pudo comprender y profundizar en la temática, aportándonos la evidencia empírica validada por sus autores y reconocida a nivel académico.

La construcción de esta matriz teórica nos permitió enfocarnos de lleno en el tercero de los núcleos de la tesis, es decir, el eje central de la misma: la construcción del marco operativo.

En este capítulo, no solo conceptualizamos las nociones metodológicas necesarias para cumplir con nuestro objetivo de investigación (definición de dimensiones, variables e indicadores), sino que transitamos por el recorrido lógico y operativo de concretar los conceptos abstractos o generales, teorizados por los autores de la bibliografía recabada, en conceptos más específicos y particulares. Dichas nociones son capturadas a través de las cuatro dimensiones de análisis que seleccionamos, con sus respectivas variables y el consiguiente sistema de indicadores que construimos especialmente para este trabajo, el S.I.C.O.

Finalmente se desarrollan las conclusiones de la investigación que serán el producto del diseño de un marco operativo para estudiar procesos de cambio organizacional. Para ello contaremos con el respaldo de la revisión bibliográfica y de la sistematización de las entrevistas realizadas a referentes claves en organizaciones de gran relevancia en el ámbito nacional, que han producido o están produciendo cambios estratégicos.

2. EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

"*El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes*"
(S.P. Robbins, 2004, p.465)

Se ha hablado mucho del cambio en los últimos años, sin embargo, este siempre ha existido. El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo, en las expectativas del ser humano. El cambio es importante porque las organizaciones deben permanecer congruentes a los requerimientos del entorno externo y sus exigencias internas, para no volverse obsoletas y por consiguiente desaparecer.

De esta forma, tomamos la definición de Beckhard que reúne los conceptos antes mencionados y define al Cambio organizacional como *"la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje." (*R. Beckhard, 1992, p. 52).

2.1 Cambio planeado

A lo largo de la historia, los administradores han intentado intervenir y darle al cambio organizacional las características que necesitan: incrementarlo o reducirlo a la velocidad que deseen, ubicarlo en las áreas o en los procedimientos determinados, orientar la actividad de la organización hacia metas específicas, generar cambios permanentes o convertirlos en reformas temporales, entre otros aspectos.

En este sentido, nos referimos al cambio planeado como aquel que es producido por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas propias de cada organización como puede ser la reducción de costos o el incremento de valores agregados.

Según C. A. Acosta (2002) el cambio planeado es la transformación intencional, de gran magnitud y alcance de la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y proyectarse a futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular sino la transformación sostenida en aquellos patrones que determinará la planeación estratégica (C. A. Acosta, 2002, p.22).

2.2 Estrategia

En la actualidad, las organizaciones cada vez más hacen referencia a la reestructuración, a la reorganización o a la reorientación, fenómenos que en el pasado eran excepcionales y que se han convertido en habituales. De este modo, las transformaciones mencionadas se han traducido en cambios importantes no sólo en el ámbito de la estrategia sino también en las estructuras, los sistemas, los recursos humanos y la cultura, con lo que hasta el concepto de cambio en sí mismo ha cambiado.

Comencemos por acercarnos a la noción de "estrategia". Según H. Ulrich esta puede ser entendida como: "*un conjunto de decisiones fundamentales que permite a la organización determinar los alineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro a largo plazo*" (H. Ulrich, En: ECOL, 2006, p22).

Por su parte, K. Ohmae, la define como: "*El intento de alterar las fuerzas de la organización en relación con las de sus competidores de forma eficaz*" (K. Ohmae, En: ECOL, 2006, p22).

Luego H. Mintzberg enfatiza la idea de acción con objetivos planificados: "*Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas*" (H. Mintzberg, En: ECOL, 2006, p22).

Finalmente, M. Porter define a la estrategia en función de una fórmula para favorecer la competencia de las organizaciones: "*Desarrollar una amplia fórmula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos*" (M. Porter, En: ECOL, 2006, p22).

Actualmente existe un interés por conocer cómo se desarrollan y cambian las organizaciones debido a que si no cambian y se adaptan a este medio variable y dinámico, difícilmente perduren.

Sin embargo, diversas organizaciones han emprendido grandes cambios y no han obtenido los frutos esperados, con la consecuente frustración de directivos y empleados por el esfuerzo realizado. Son pocas las organizaciones y personas que no manifiestan querer tener una organización lo suficientemente flexible para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado; ágil, para poder superar a cualquier competidor; tan innovadora tecnológicamente que sea capaz de mantener sus productos y servicios actualizados y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

De esta manera, ello exige penetrar en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido: el cambio estratégico.

2.2.1 Cambio estratégico

Para introducirnos en el concepto de "cambio estratégico", presentamos su definición según la perspectiva de diferentes autores:

Definición por autor de cambio estratégico	
Ansoff (1965)	Reajuste de la posición de productos y mercados de una empresa y de la distribución de sus recursos en ellos.
Hambrick (1983)	Reforma de la organización, de su gente, sus activos y sus procesos.
Ginsberg (1988)	Modificaciones en el contenido de la estrategia, es decir, en los objetivos de la organización, el alcance de estos y en la estrategia competitiva
Boeker y Goodstein (1991)	Cambio en la extensión de productos y servicios que ofrece una organización
Van de Ven y Poole (1995)	Diferencia en la forma, en la calidad o en el estado en el tiempo, en el ajuste de una organización con su entorno
Rajagopalan y Spreitzer (1996)	Cambio en la forma, calidad o estado en el modelo global de ajuste de la organización con su entorno a lo largo del tiempo

Fuente: I. T. Torres, et. al., 2007, La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva.

Como observaremos más adelante, el cambio estratégico es un proceso y como tal, presenta una secuencia de etapas que deben ser recorridas para lograrlo de forma exitosa y cumplir con los objetivos planteados. Muchos autores han tomado como punto de partida el modelo de K. Lewin (1958) como base del cambio organizacional planificado. Si bien lo desarrollaremos en forma posterior en este trabajo, los procesos examinados por los diferentes autores presentan y describen las etapas por las que deben transcurrir las organizaciones. Además, ponen de manifiesto los factores, tanto externos como internos, que son esenciales para implantar un cambio estratégico.

Apoyándose en el modelo de Lewin, los diferentes autores señalan diversos aspectos necesarios para implementar el cambio estratégico en una organización, entre los que se encuentran: la necesidad del cambio, la visión de lo nuevo, el sentido de urgencia, la importancia del liderazgo, la coalición conductora, la planeación, las políticas, las estructuras de transición, la importancia y la flexibilidad de la comunicación, el reconocimiento y la motivación, entre otros.

Muchos de estos elementos son parte de los activos intangibles de una organización que son de difícil medición y por ende, difíciles de gestionar. Entender cuáles son y cómo reaccionan ante diferentes estímulos habilita a la organización a ser más competitiva y lograr sobrevivir a lo largo del tiempo.

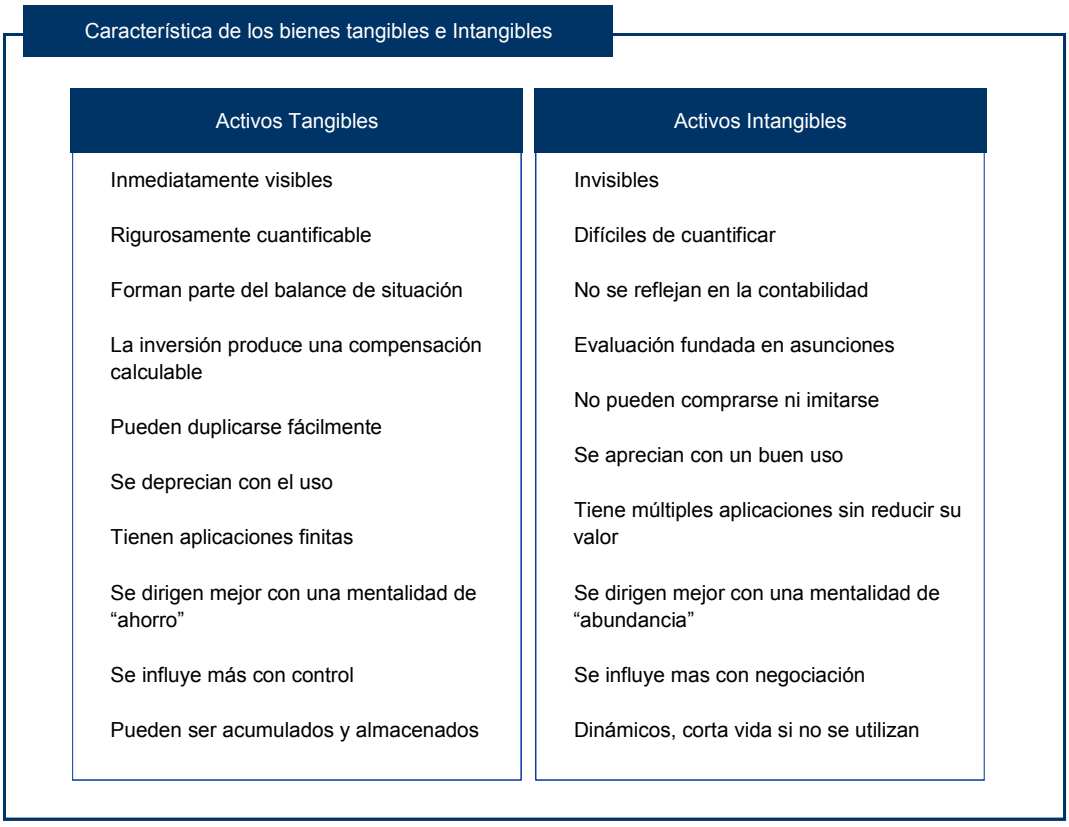
Es una oportunidad estratégica cada vez más importante en la actualidad de las organizaciones, la gestión de los activos intangibles y el capital intelectual. Como mencionan B. Becker, M. Huselid y D. Ulrich (2001), vivimos en una época en la que el nuevo paradigma económico (caracterizado por la velocidad, la innovación, los ciclos de tiempo cortos, la calidad y la satisfacción del cliente) está subrayando la importancia de los activos intangibles como el prestigio de una marca, el conocimiento, la innovación y sobre todo, el capital humano de una organización.

2.2.1.1 Activos estratégicos

Podemos definir la noción de activo estratégico como ”*el conjunto de recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la organización una ventaja competitiva*” (B. Becker, M. Huselid y D. Ulrich 2001, p. 20).

Es parte del cambio estratégico, describir y cuantificar cómo los activos tangibles e intangibles intervienen en cada proceso de cambio con el objetivo de lograr llevar a cabo el mismo de forma exitosa en el menor tiempo posible.

A los efectos de lograr un mayor entendimiento de la dificultad que presenta la administración de estos activos estratégicos, presentamos algunas de las características de los activos tangibles en contraposición de los activos intangibles:



Fuente: H. Saint, citado por B. Becker et. al, 2001 Cuando de Mando de RRHH, p. 21

Podemos observar la importancia de algunas de las variables internas de una organización en un proceso de cambio, con el siguiente ejemplo:

"*El acceso a la maquinaria y el equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para usarlo de forma eficiente. Una organización que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una organización que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere"* (B. Becker, M. Huselid y D. Ulrich 2001, p. 25).

2.3 Modalidades estratégicas de cambio

Vivimos en un entorno cambiante que genera incertidumbre a las organizaciones determinando el surgimiento de nuevas formas de planear las estrategias de cambio. Al implementar transformaciones en contexto de incertidumbre no necesariamente se puede prever si los mismos se adaptarán a las necesidades del futuro.

Si bien resulta imposible hacer desaparecer la incertidumbre, los directivos o líderes deberán identificar la información relevante sobre el futuro para diseñar las diferentes estrategias de cambios (H. Courtney, et al., 1997, p.17).

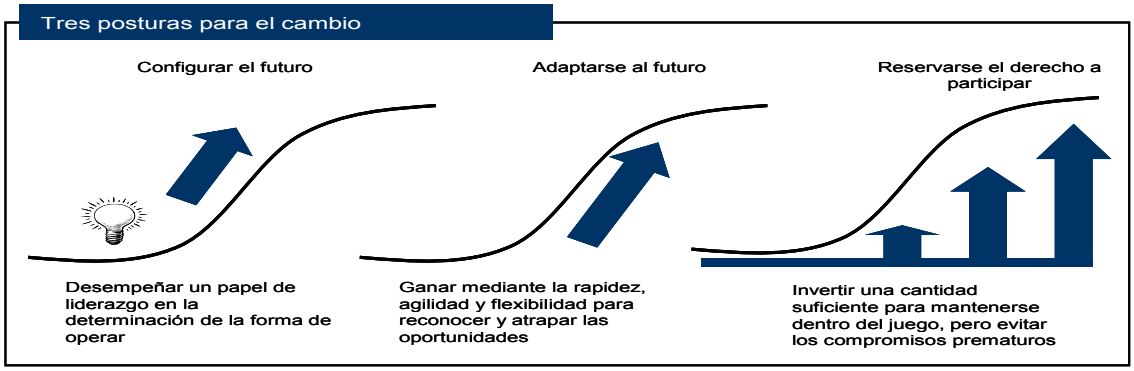
En base a la información que cuenten, podemos sistematizar dos clasificaciones de las modalidades estratégicas que puede adquirir el cambio organizacional: en primer lugar, la propuesta de H. Courtney et al. y en segundo lugar, la de J. Gordon.

H. Courtney et al. (1997) identifican tres *posturas* de cambio que adoptan las organizaciones. Según los autores éstas pueden ser:

Configurar el futuro: Son organizaciones líderes en innovación pues marcan el modelo a seguir en su entorno, están a la vanguardia en sus sectores, son las que se encuentran en continua transformación. Las estrategias de cambio de este tipo de organización pretenden crear nuevas oportunidades, reestructurando mercados o sectores que estaban estancados o no se habían descubierto sus potencialidades.

Adaptarse al futuro: Son organizaciones que aceptan la estructura del entorno, pero reaccionan frente a oportunidades que les ofrece el mercado. Cuando el entorno es más dinámico e incierto deberán ser más flexibles, para mantener su estrategia de cambiar lo más rápido posible para adaptarse a la evolución del medio.

Reservarse el derecho a participar: Este tipo de organizaciones son especiales ya que realizan cambios de forma progresiva cuando es seguro y cierto gestionar la transformación. Esta tranquilidad se lo permite su posición de privilegio frente a sus competidores ya sea por el hecho de ser empresas estatales que no tienen mayor competencia, por contar con información veraz sobre el futuro, o por su relacionamiento con clientes y proveedores. Este tipo de organizaciones se mantienen en mercados cambiantes a pesar que realizan las transformaciones cuando el entorno es menos incierto.



Fuente: H. Courtney et al., 1997, Estrategia en tiempos de Incertidumbre, p. 18

Adoptar una postura de cambio no es una estrategia. Según H. Courtney et al. (1997), cada postura tiene sus propias recompensas y riesgos, los cuales deben ser tenidos en cuenta cuando se plantee una estrategia de cambio.

Las organizaciones que se proponen estar a la vanguardia y marcar la tendencia realizan "*grandes apuestas",* arriesgan fuertes inversiones para que los escenarios previstos por la organización sucedan (H. Courtney et al., 1997, p.21). Si se cumplen sus predicciones, obtendrán grandes beneficios, mayor participación en el mercado, clientes más satisfechos, lealtad de marca, mayores ganancias, entre otros posibles beneficios, pero de lo contrario, sus pérdidas serán significativas. La mayoría de las organizaciones no tiene la posición económica ni el deseo de arriesgarse para lograr llevar adelante este tipo de estrategia.

Por otro lado, existen estrategias adversas al riesgo que "*nunca se lamentan"* que son aquellas que asumen las organizaciones que se *"reservan el derecho a participar*". Estas organizaciones deciden realizar las inversiones cuando tienen la certeza que los resultados serán favorables.

Por su parte, la clasificación de modalidades estratégicas que realiza J. Gordon (1997) hace referencia a cómo las organizaciones siempre están tratando de volver a inventarse y cómo el cambio planificado describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrentan las organizaciones.

La autora cita los estudios de D. A. Nadler para exponer cuatro modalidades de cambio que son caracterizados de la siguiente manera:

La sintonización: Cambio progresivo que se anticipa a los cambios del entorno o que trata de mejorar la eficiencia y la eficacia. La sintonización puede incluir mejoras en las políticas y procedimientos, la introducción de tecnologías nuevas y el desarrollo de empleados, entre otras actividades.

La adaptación: Cambio progresivo que responde a los cambios del entorno. A modo de ejemplo, las organizaciones podrían introducir nuevos productos o sumarle elementos a aquellos existentes a efectos de responder a los productos que ofrecen sus competidores.

La reorientación: Cambio discontinuo que se anticipa a los cambios de la industria. Con frecuencia implica una redefinición fundamental de la

organización, como ser un cambio significativo de identidad, visión, estrategia o valores. Este tipo de cambio suele requerir un líder visionario que se anticipe a los cambios del entorno.

La re-creación: Cambio discontinuo que responde a crisis u otros cambios inesperados del entorno. Este tipo de cambios tienden a ser abruptos y severos, pudiendo afectar los valores básicos de la organización.

Entonces, estas diferentes modalidades estratégicas del cambio organizacional se deberán tener presentes a la hora de planificar una transformación, para saber qué postura tomar, cuánto se debe invertir y qué tiempos podrá llevar. Por lo tanto, antes de definir qué pasos se van a realizar, hay que analizar si la estrategia se alinea con la transformación propuesta, a modo de no caer, durante el proceso, en contradicciones que puedan dificultar el cambio.

3. ¿POR QUÉ CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES?

Actualmente las organizaciones enfrentan las consecuencias de un mundo cambiante, impredecible, turbulento, a lo que deben agregarse cambios estructurales muy profundos en la sociedad. Las organizaciones son sistemas abiertos que deben interactuar con el entorno que las rodea. Una medida del éxito de la gestión de las organizaciones, será entonces la de lograr una clara interpretación del medio en el que están inmersas las mismas.

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado (A.C. Acosta, 2002, p.7). Las exigencias que llevan a las organizaciones a cambiar son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos: estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad; y externos: sociales, económicos, políticos, legales, culturales y ecológicos.

Cuando nos referimos al entorno, podemos identificar numerosas fuerzas externas e internas que influyen en las decisiones de quienes tienen la tarea de dirigir las organizaciones (R. Silva, 2002, p.53).

3.1 Factores del entorno

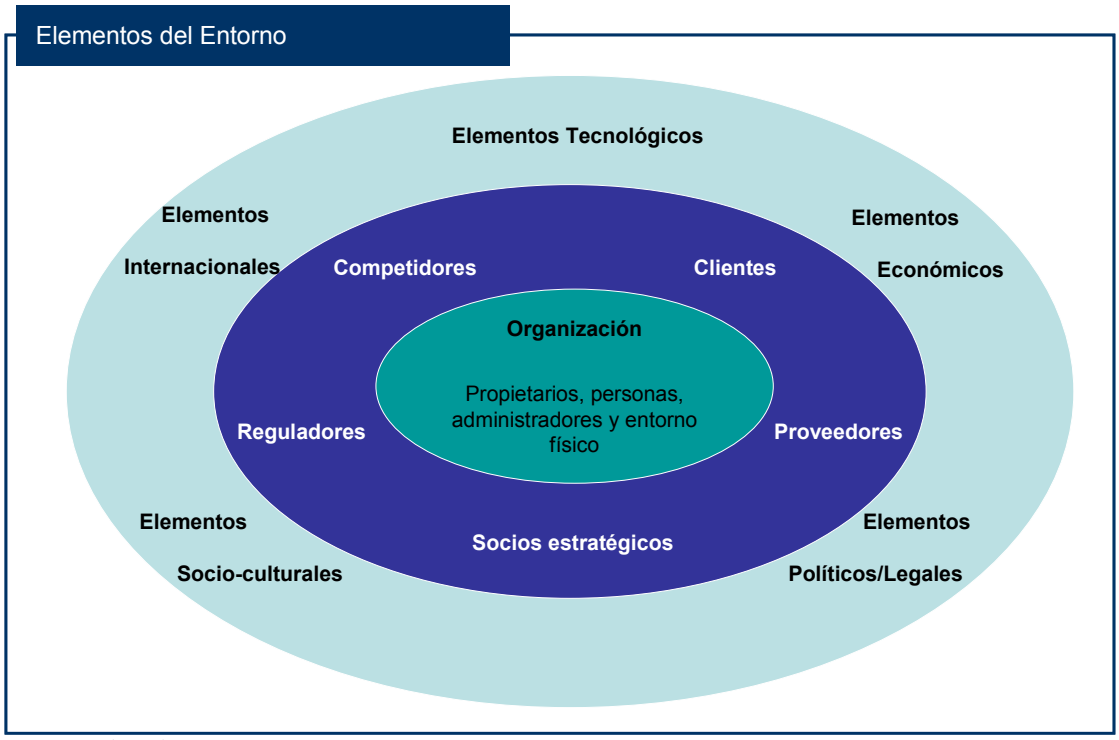
Identificamos tres tipos de entornos con influencia en las organizaciones: el entorno general, el específico o de las tareas y el interno.

Dentro de cada uno de los elementos del entorno, podemos identificar los diferentes factores que intervienen. Así, el entorno general que rodea a todas las organizaciones, encontramos los siguientes elementos: tecnológicos, económicos, políticos y legales, socioculturales e internacionales.

El entorno de las tareas (o específico) está compuesto por los siguientes elementos que involucran directamente a cada organización: clientes, competidores, proveedores, reguladores y socios estratégicos.

La diferencia entre el entorno general y el específico, es que el primero marca el límite dentro del cual actúan todas las organizaciones, mientras que el segundo es uno más inmediato, dentro del que debe operar una organización específica.

En cuanto al interno, las organizaciones están compuestas por: sus propietarios, personas, administradores y lugar de trabajo.



Fuente: R. O. Da Silva, 2002, Teorías de la Administración , p 53

De esta forma, podemos afirmar que uno de los motivos por los que cambian las organizaciones es debido a la necesidad de adaptarse al entorno que las rodea. En gran medida los cambios se deben a una reacción de las organizaciones como consecuencia de las fuerzas externas e internas que de forma constante están ejerciendo sobre la organización.

3.2 Disparadores de cambio

Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas producto de su propia evolución, así como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y el mundo competitivo en que se inscriben.

Uno de los principales motivos que diferencia a las organizaciones públicas y privadas, es el escenario en que está inmersa cada una de ellas.

Las organizaciones, en particular las privadas, se ubican en un escenario de competencia con aquellas otras con las cuales comparten el mercado. En este escenario de competencia las organizaciones se obligan a responder

permanentemente para poder mantenerse vigentes: si cambian las organizaciones, cambia el escenario y si cambia el escenario, obliga a cambiar a las organizaciones y así sucesivamente.

En otro escenario podemos ubicar a las organizaciones públicas, donde la competencia no es una característica que tenga como respuesta un cambio organizacional. Sin embargo, existen otros motivos por los cuales las organizaciones se ven obligadas a cambiar, por ejemplo: mejor servicio para los ciudadanos, políticas gubernamentales, cambios de gobierno, entre otros.

En ambos casos, no podemos negar la existencia de un entorno que convive con las organizaciones y que deberá ser considerado por las mismas para adaptarse a él o bien modificarlo de forma de convivir con el mundo que las rodea.

De esta manera podemos clasificar a los disparadores del cambio organizacional en factores internos y externos:

Disparadores del Cambio

Factores Externos	Factores Internos
Competitividad Global	Presiones en el desempeño, costos y rentabilidad
Cambios en la estructura de la industria y las expectativas de los clientes	Innovación en los negocios
Nuevos competidores	Demanda de nuevas competencias
Nuevos productos sustitutos	Transformaciones organizacionales (Fusiones, Adquisiciones y Reestructuras)
Flujos de innovación tecnológica	Transformaciones funcionales (Recursos Humanos, Tecnología e Informática, Finanzas, Operaciones, Ventas)
Nuevo / cambios en regulaciones a cumplir	Transformaciones de Tercerización / Servicios compartidos / Offshorsing
	Creciente demanda de conocimiento e información
	Estilos de vida y formas de trabajo más flexibles

Fuente: Cátedra Cambio Organizacional, 2008ª, Factores de cambio, p. 4

Entre las tendencias que señalan diversos autores, las organizaciones cambian por las siguientes razones (sin atender ningún orden específico):

- Para desarrollar nuevos productos o servicios.
- Por efecto de las nuevas tendencias administrativas, prometedoras de mejor efectividad: descentralización, contratación externa (outsourcing),

achatamiento de la pirámide jerárquica, por acomodamiento de la estructura organizacional inefectiva.

- Por presiones del entorno para incrementar el desempeño y la competitividad.
- Por problemas financieros que incluyen desde flujos de caja negativos e inmanejables, pasando por exagerado endeudamiento, tasas de interés e inflación perjudiciales, hasta enfrentamiento de los cambios bruscos en los mercados financieros, cambios en el sistema monetario o repercusiones de los efectos producidos por las políticas de las entidades prestamistas.
- Acomodamiento a partir del área de mercadeo como resultado de transformaciones en la competencia y en los escenarios de venta.
- Como respuesta a alianzas estratégicas, riesgos compartidos (*joint venture)*, adquisición de licencias o franquicias.
- Por adquisición de tecnología para sistematización y automatización. Cambio para reconversión por nuevas operaciones, por incrementos en la producción, mejora en la calidad o cambios en las líneas de productos.
- Por causa de la transformación de los escenarios socioeconómicos del mercado: incremento de la oferta.

De esta forma podemos resumir, sin pretender realizar una lista taxativa, los cambios antes mencionados con los siguientes objetivos:

a) Consolidarse como unidades satisfactorias de las necesidades de sus consumidores o ciudadanos.

b) Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre.

c) Fortalecerse frente a la competencia.

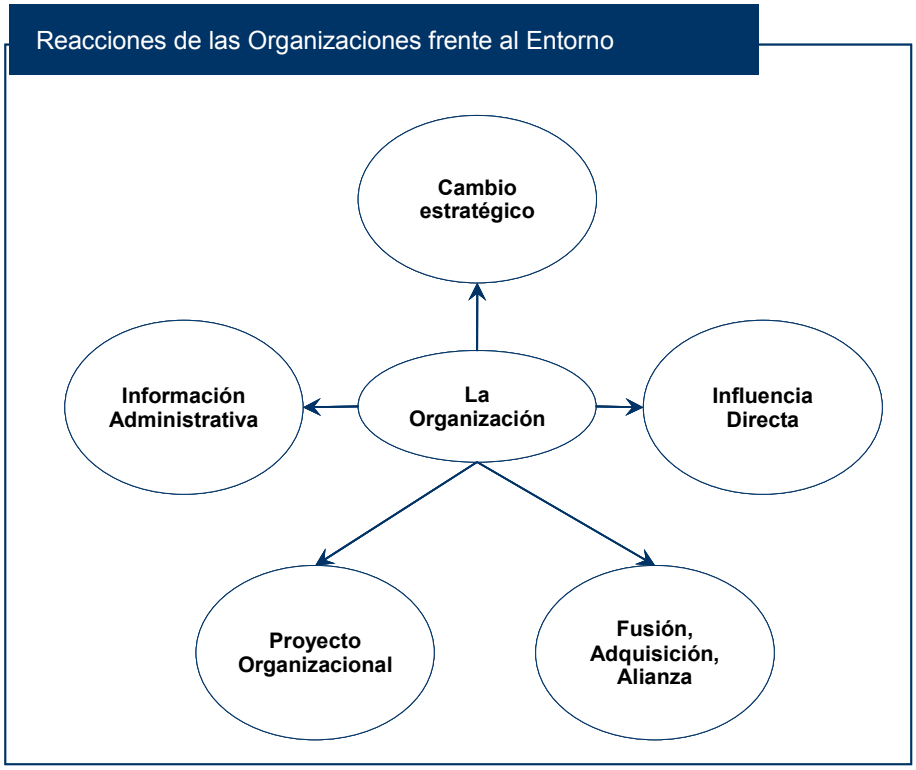
d) Aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda.

e) Incorporar las nuevas tendencias culturales.

3.2.1 Acciones frente al entorno

Las organizaciones pueden cambiar por factores internos, lo que pone de manifiesto características innovadoras de las organziaciones que los desarrollan, o por fuerzas externas que obligan a asumir algún tipo de estrategia para asegurar la supervivencia.

Encontrarse frente a un proceso de cambio determina que las organizaciones deben autoevaluar su situación particular e implementar su estrategia de acuerdo a sus mejores competencias. R. O. Da Silva (2002) muestra cinco formas básicas mediante las cuales las organizaciones reaccionan ante su entorno.



Fuente: Adaptación de R. O. Da Silva, 2002,Teorías de la Administración , p 53

Información administrativa: es el medio de respuesta al entorno que se apoya en la comprensión del mismo y el monitoreo de las señales de cambio. La organización recurre a diversas técnicas para administrar la información. Consiste en el análisis del entorno, en vigilarlo activamente por medio de la observación, la interpretación, la lectura, entre otros. Para utilizar la información administrativa, las organizaciones deben contar con elaborados y complejos sistemas de información apropiados para ello.

Cambio estratégico: implica modificar las estrategias presentes para responder a los cambios del mercado o al crecimiento de la organización. Algunas estrategias consisten en variar los precios, enfocarse en otros segmentos del mercado, cambiar el giro del negocio, concentrarse en una sola actividad productiva, entre otras.

Fusión, adquisición, alianza: estas respuestas consisten en unir organizaciones que tienen el mismo tipo de actividades. Cuando se realiza una fusión, dos o más organizaciones se funden para formar una nueva. Si se efectúa una

adquisición puede ocurrir que la organización comprada deje de existir y pase a formar parte de otra o que la compañía adquirida continúe su operación como subsidiaria de la organización compradora. Por su parte, cuando se concreta una alianza estratégica, la organización comienza una actividad junto con otra compañía por diversas razones, como por ejemplo entrar en nuevos mercados, expandir su presencia en los actuales, etc.

Proyecto de la organización: ésta es otra forma de responder a las condiciones del entorno, directamente relacionada con el estado de incertidumbre y que consiste en contar con algunas reglas básicas, reglamentos, procedimientos y normas de operación (relaciones formales y reglas rígidas) o elaborar un plan basado en escasas reglas, pocos procedimientos y normas operativas (relaciones informales y reglas más flexibles) para administrar la organización.

Influencia directa: respuesta mediante la cual la organización influye en su entorno de diversas maneras, por ejemplo: en las relaciones con los proveedores (sociedades, contratos de largo plazo de suministros), en la decisión de fabricar los productos que vende en el mercado, entre otras posibles. Muchas de estas acciones afectarán a sus competidores. Además, pueden influir en sus usuarios por medio de nuevas aplicaciones de sus productos, logrando nuevos clientes, o capturando los de sus competidores de formas muy variadas. Asimismo pueden modificar reglamentaciones y/o leyes por medio de negociaciones, así como a través de los sindicatos (R.O. Da Silva, 2002, p. 66).

Las organizaciones no son estáticas sino dinámicas. Podemos ver en toda la historia empresarial cómo de forma permanente aparecen y desaparecen organizaciones, que en su medio existen las fusiones, el desprendimiento de las subsidiarias, las absorciones, las divisiones de organizaciones y podemos continuar mencionando una innumerable cantidad de situaciones innovadoras que día a día vemos implementadas por organizaciones que buscan incansablemente superarse, reinventarse y mantenerse vigentes.

3.3 Fuerzas de cambio

Mientras que algunas teorías adjudican las modificaciones a fuerzas externas de las organizaciones, McKelvin (1982), define que las fuerzas internas y externas trabajan conjuntamente. En este sentido es posible definir caminos de supervivencia o formas organizativas que les permitan perdurar.

De todas maneras, el modo en que las organizaciones encuentran este camino, se explica fundamentalmente a través de sus fuerzas internas pues las externas no impulsan a las organizaciones en ninguna dirección en particular, correcta o incorrecta. Las fuerzas internas pueden ser factores de variación planificada o no. Estas variaciones provocan que las organizaciones se muevan de forma directa o vacilante hacia el camino de la supervivencia, pero solamente algunas lo harán más rápidamente que otras y muchas otras nunca llegarán.

J. Gordon profundiza en una técnica analítica llamada "*Análisis del campo de fuerzas"* para definir cuáles son las que intervienen y afectan el proceso de cambio. Plantea el problema del cambio como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencias contrarias. Una organización, o cualquiera de sus subsistemas, conservarán el *status quo* cuando la suma de las fuerzas opositoras es igual a cero. Cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, la organización o el subsistema se moverán en el sentido de las fuerzas mayores. Entonces, si las fuerzas a favor del cambio son superiores a las fuerzas en contra del cambio, entonces es probable que se produzca una transformación.

Para que la organización se mueva hacia un estado diferente y deseado, será necesario aumentar las fuerzas a favor del cambio, o bien disminuir las fuerzas en contra del mismo, o ambas cosas. De todas maneras se suele recomendar la reducción de la resistencia de las fuerzas en contra al cambio que se desea realizar, pues produce menos tensión y menores consecuencias inesperadas, que solo aumentar las fuerzas a favor.

4. COMPONENTES DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

4.1 ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?

En tanto la organización es un sistema abierto (Katz y Kahn, 1983), el cambio puede representar una respuesta a las transformaciones externas, muchas veces provocadas por otras organizaciones que están a la vanguardia, o por el contrario, puede significar la propia motivación de ciertas organizaciones por liderar los mercados. Así pues, no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades del sistema.

El cambio puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización.

Es así que tomamos la categorización de C. A. Acosta (2002), quien especifica las diferentes transformaciones que enfrentan las organizaciones, a saber: la infraestructura, la tecnología, la estructura formal de la organización, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano. A su vez, pueden existir cambios más profundos en la dirección estratégica de la organización que combinan todos o algunos de los aspectos.

A continuación presentamos brevemente cada uno de los cambios y cómo repercuten en cada unos de los elementos del sistema organizacional.

4.1.1 Infraestructura

"*Este tipo de cambio se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la organización. Está relacionado con el re-diseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio; incluye también la ampliación o el cierre de plantas piloto o de sucursales improductivas*" (C. A. Acosta, 2002, p. 11).

Este tipo de cambio es menor, a no ser que se trate de una verdadera modificación en amplia escala, en busca del ensanchamiento o reorganización total de la organización.

Existirá cambio organizacional cuando implique más el cambio superestructural que el infraestructural, debido a que el primero supone una mayor cobertura conceptual referente a las políticas y la cultura y en este sentido, tiene mayor

trascendencia que la simple modificación de infraestructura con fines estéticos o ergonómicos.

4.1.2 Estructura formal de la organización

"*Este tipo de cambio refiere a las transformaciones producidas en la forma en que está organizada la organización, lo que se expresa en la configuración del organigrama estructural*" (C. A. Acosta, 2002, p. 11).

De esta forma, los cambios en la estructura formal de la organización abarcan cambios globales como en la dimensión funcional apuntando a una mayor especialización, o en la estructura jerárquica con la ampliación en los tramos de control aumentando la cantidad de personas a cargo.

S. P. Robbins afirma que la estructura de una organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Serán los agentes de cambio quienes tengan la responsabilidad de alterar uno o más de aquellos elementos fundamentales de la organización, por ejemplo: "*las responsabilidades departamentales pueden combinarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control*" (S. P. Robbins, 2004, p. 630) para incrementar la horizontalización y disminuir la burocratización, agilizando los procesos para la toma de decisiones, pasando a una estructura basada en equipos o para avanzar hacia un diseño matricial.

"*Cuando las modificaciones en las subáreas repercuten hasta el nivel de la estructura formal de la organización, es cuando se puede decir que se ha consolidado el aprendizaje organizacional*" (C. A. Acosta, 2002, p. 12).

4.1.3 Tecnología

"*El cambio en la dimensión tecnológica de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad*" (C. A. Acosta, 2002, p. 12).

El cambio se da cuando la introducción, modificación o desarrollo de nuevas tecnologías debe ser acompañado de la incorporación de nuevos conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

El cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la maquinaria y el equipo o cuando se sustituyen para dar paso a la automatización o robótica para líneas de ensamble.

Este tipo de cambio está vinculado, en general, directamente con los procesos de producción, aunque no necesariamente aparece siempre aislado de las demás áreas como finanzas, marketing, recursos humanos, entre otras, las que deberán adaptarse al cambio de tecnología.

También incluiremos dentro de los cambios de tecnologías, aquellos que refieren a la incorporación de técnicas e instrumentos para la administración de la información o informática (software), junto a la incorporación de la tecnología física de soporte correspondiente (hardware) en los procesos productivos y administrativos. Algunos ejemplos de esto van desde la ejecución de los procesos contables, manejo de cronogramas, listados de precios, de clientes y nómina mediante computadoras, sistemas de información gerencial, reporte de ejecuciones, entre otros.

4.1.4 Procesos

"*Este tipo de cambio se relaciona con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de acciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión organizacional; y otra, la administrativa o de soporte y coordinación, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización*" (C. A. Acosta, 2002, p. 13).

Cambios en los procesos abarcan desde reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.

4.1.5 Productos y servicios

Aunque no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, sí es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios que ocupan a las organizaciones.

Es Imposible desconocerlos, si una variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos, o de dispensar los servicios, generalmente se corresponde con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio o con cambios en

las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios.

4.1.6 Cultura organizacional

El cambio se relaciona con la cultura organizacional, en tanto ésta se ve afectada por los cambios ya sea se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la organización (C. A. Acosta, 2002, p. 13). Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es muy probable que lleve consigo un cambio en la cultura.

Hablamos de cambio en la cultura organizacional, cuando tiene por objetivo alinear las creencias individuales con los valores organizacionales requeridos y proveer la infraestructura y procesos que fomenten los comportamientos deseados.

Los cambios en las organizaciones pueden llegar en sí a ser cambios culturales dado que las reformas, cuando son profundas, pueden involucrar los valores, las normas, las costumbres o los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.

Podemos identificar ciertos aspectos de la cultura organizacional, que forman parte de la misma y que deben ser considerados para un cambio de esta dimensión, tales como: estilo de liderazgo, estilo de toma de decisiones, estilo de interacción del trabajo, actitudes, etc.

Decimos que existe cambio cultural cuando, habiendo ampliado y estabilizado los hábitos individuales, el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume tales hábitos.

Es por esta razón que nos encontraremos con este tipo de cambio, acompañando quizás, otros más visibles como pueden ser cambios en los sistemas operacionales de la organización, de estructura, infraestructura, de procesos, de productos y servicios, entre otros.

4.1.7 Comportamiento humano

"*Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, porque, como refleja Davis (2000) 'el cambio -organizacional-*

es un problema humano tanto como técnico' (p. 429)" (C. A. Acosta, 2002, p. 14).

Este tipo de cambio, puede verse como no profundo, pero encierra una gran complejidad debido a que: no es fácil cambiar los hábitos adquiridos y mantenidos a lo largo del tiempo ni reorganizar los aprendizajes de un momento a otro. Tampoco es fácil hacer cambiar las actitudes de las personas cuando aparece la incongruencia entre la lectura que hacen los directivos y la que hacen los empleados acerca del cambio.

De esta manera, hoy día existe una nueva perspectiva en el enfoque para la gestión de las personas, priorizándose la administración de los talentos de la organización. Particularmente, se enfoca en las competencias laborales, relacionadas con las habilidades, actitudes y conocimiento del personal y con la forma cómo se organiza el trabajo y se establecen nexos entre las necesidades particulares de la organización y los comportamientos del personal.

5. PROCESO DE CAMBIO ESTRATÉGICO

5.1 Etapas del cambio organizacional

Las organizaciones han crecido tanto en variedad como en cantidad en el último siglo. El avance de la tecnología ha determinado un aceleramiento de los cambios, provocando un entorno dinámico e impredecible. Éstos y otros factores contribuyen a la constante necesidad de cambio por parte de las organizaciones y su gente, convirtiéndose en una realidad dominante en nuestro entorno, "*Debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante del trabajo de cualquier directivo*" (R. Moss, En: A. Codina 2005).

Esta demanda emergente en el ámbito académico y de negocios, ha generado una amplia oferta de publicaciones y ha promovido el diseño de modelos, estrategias y herramientas para gerenciar procesos de cambio. Varios autores han hecho grandes esfuerzos por identificar las etapas que se deberían cumplir para lograr un cambio exitoso, pero en general, todos se basan en los aportes de K. Lewin, quien fuera el pionero en estudiar el cambio de las personas en los años cincuenta.

Tal como se observó en el capítulo anterior, la técnica "Análisis del campo de fuerzas" permite examinar los procesos organizacionales y hallar posibles recomendaciones para cada situación en particular. De esta manera, para producir el cambio en la dirección que haya definido el plan de acción, se tendrán que reducir las fuerzas que lo están obstaculizando y estimular aquellas que lo puedan facilitar.

En sus investigaciones, Lewin descubrió la influencia que tiene *el grupo* en la conducta de las personas. Argumenta que en grupos establecidos no existe separación entre las metas individuales y las metas grupales y que "*es, por esta razón, que resulta generalmente más fácil inducir el cambio social a través de los grupos que directamente a través del individuo*" (Schellenberg, 1985, p. 77).

Gracias a la teoría propuesta por Lewin sobre el rol a jugar de los grupos en el cambio, se ha avanzado enormemente en la tendencia a reforzar las fuerzas impulsoras y disminuir las fuerzas contrarias al cambio, *"... todo parece indicar que es más sencillo cambiar a los individuos integrados en un grupo, que cambiar a cualquiera de ellos por separado. En tanto que los valores de grupo permanecen inalterables, el individuo se resistirá al cambio con más fuerza a*

medida que la distancia de los estándares de grupo sea mayor. Si se cambia el propio estándar del grupo, se elimina la resistencia debido a la relación entre el individuo y el grupo" (Schellenberg, 1985, p. 86).

Pero para lograr el cambio efectivo, los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos. En primer lugar, pueden no estar dispuestos o no pueden modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. Y en segundo lugar, el cambio suele durar poco tiempo por lo que tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente, los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para lograr superar estos obstáculos, Lewin propuso un modelo secuencial de tres pasos o fases:

Descongelamiento del status quo: para disolver este estado de equilibrio se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras en el status quo.

Movimiento hacia el nuevo estado: ocurre con la incorporación de los cambios planeados.

Recongelamiento de los cambios logrados: para fortalecer este nuevo estado, es decir, hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el status quo y se reducen las fuerzas innovadoras.

Con el tiempo esta teoría fue evolucionando y diferentes autores comenzaron a percatarse del hecho de que el proceso de cambio lleva, generalmente, más de tres etapas y no es tan sencillo de implementar.

En este sentido, centramos nuestro marco conceptual para este trabajo, en la teoría pionera de Lewin, a la que incorporamos perspectivas más novedosas de estudiosos como J. Gordon, J.D. Duck y J.P. Kotter, que desarrollaron diferentes modelos y fases para todo proceso de cambio, siendo perfectamente adaptables a este esquema propuesto hace más de 50 años.

Las tres fases de Lewin	Judith Gordon "Cambio Organizacional"	Jeanie Danile Duck "El Monstruo del Cambio"	John P. Kotter "El Líder del Cambio"
DESCONGELAMIENTO	• Diagnóstico de las fuerzas que afectan el cambio • La Preparación del plan de acción	• Estancamiento • Preparación	• Infundir el sentido de premura • Crear la coalición conductora • Desarrollo de una visión y una estrategia
CAMBIO	• Preparación de un plan de acción • Implementación del cambio	• Implementación • Determinación	• Comunicar la visión de cambio • Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance • Generar logros a corto plazo
RECONGELAMIENTO	• Evaluación e Institucionalización	• Consecución	• Consolidar las ganancias y generar más cambios • Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Fuente: Elaboración propia

5.2 Descongelamiento

5.2.1 Estancamiento

Todo proceso de cambio comienza cuando la organización se percata que está en un estado de "estancamiento". El primer problema al que se enfrenta la organización es la de percatarse de este problema, pues muchas no son capaces de analizar críticamente su situación (J.D. Duck, 2001).

Desde esta perspectiva, lo primero que tiene que hacer una organización estancada es no negar su situación y en dicho proceso los líderes organizacionales deberán delimitar su realidad, determinar las causas y establecer su gravedad.

Para lograrlo, en esta primera etapa el rol de los líderes es el de impulsar las fuerzas positivas al cambio, generando un sentimiento de premura en la gente de la organización y así debilitar las fuerzas opositoras. De ese modo se logrará un desequilibrio entre las fuerzas impulsando la transformación, generando una "*insatisfacción con el status quo y un anhelo por el cambio*" (J. Gordon, 1997).

Para aumentar las fuerzas positivas y disminuir las fuerzas negativas se deberá contar con el apoyo de la mayor cantidad de personas de la organización. De no existir un alto grado de compromiso, colaboración, cooperación, iniciativa y disposición, los esfuerzos por realizar el cambio seguramente fracasarán.

Motivos de las fuerzas de resistencia
Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de las organización
Carecer de información especifica del cambio
No percibir la necesidad del cambio
Adoptar una actitud de “nosotros ellos” y por consiguiente, considerar que el agente de cambio es el enemigo
Considerar que el cambio es una amenaza para el prestigio y la seguridad de su supervisor
Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y los empleados
Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados conservadores

Fuente: Adaptación de J. Gordon,1997, Cambio Organizacional, p. 670

Si se quiere contar con un verdadero apoyo es preciso tomar en cuenta los factores emocionales que tienen un importante peso cuando el cambio tiene lugar. Los líderes no serán capaces de cambiar las organizaciones mientras no entiendan y gestionen las emociones de la gente. El cambio desata tanto emociones superficiales como profundas y serias, tales como: el miedo, la curiosidad, el cansancio, la lealtad, la paranoia, la depresión, el optimismo, la rabia, el deleite, el amor, entre otras. Es necesario entonces, aprender a gestionar estas emociones y apoyar a los empleados en los diferentes momentos por los que atraviesan al enfrentarse al cambio. Desafortunadamente, muchos líderes pasan por alto este tipo de problemas humanos; no los consideran importantes, no están capacitados o tienen dudas al momento de encararlos directamente (J.D. Duck, 2001).

Es por ello que hasta que toda la organización no logre concientizarse de la urgencia de la necesidad de cambio y de la importancia del mismo, será difícil que la transformación se logre. Tanto directores, gerentes, mandos medios y operarios deben ser concientes de la necesidad del cambio pero también de todo lo que provoca.

Fuente: Adaptación de J. P. Kotter, 1997, El líder del cambio, p. 43-47

5.2.2 Coalición conductora

Es fundamental la función de los gerentes de nivel intermedio y bajo para lograr el pasaje de un estado de complacencia a un estado de premura por el cambio. Éstos, son los encargados en esta primera etapa de lograr una motivación y concientización de la necesidad del cambio y para ello deben construir una visión orientadora que sea aceptada y apoyada por el resto de las personas.

Es por esta razón que, antes de seguir con la implantación, hay que crear una "*coalición conductora*" (J.P. Kotter, 1997) que lleve adelante el proceso. Estas

personas deben ser muy bien elegidas ya que puede ser un proyecto que lleve años en su ejecución.

No alcanza con tener un líder dispuesto y capaz, sino que se debe formar un verdadero equipo de trabajo pues una coalición débil puede generar mayores problemas que un único líder carismático, "*No hay un sólo individuo, ni siquiera un presidente ejecutivo con facultades de monarca, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, trasmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos claves, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar decenas de proyectos del cambio y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización*" (J.P. Kotter, 1997, p. 56).

La coalición debe contar con un plantel amplio de agentes de cambio en todas las líneas: la alta gerencia, supervisores y operarios de base, que discutirán y darán su opinión para implementar la transformación (J.Gordon, 1997). De ese modo se desarrollará una visión de toda la estructura de la organización y se sabrá cómo está siendo valorado por la gente el mensaje del cambio.

J.P. Kotter (1997) plantea cuatro características que deben tener los líderes que integren la coalición conductora. Estas nos proveen de una guía para elegir quienes serían los posibles integrantes:

Poder del puesto: los integrantes del equipo deben ser personas claves de la organización (como ser gerentes de primera línea), para evitar que los que no integren el equipo no puedan obstaculizar fácilmente el avance.

Experiencia: los integrantes deben ser fieles representantes de las diferentes disciplinas, de tal modo que se puedan tomar decisiones inteligentes.

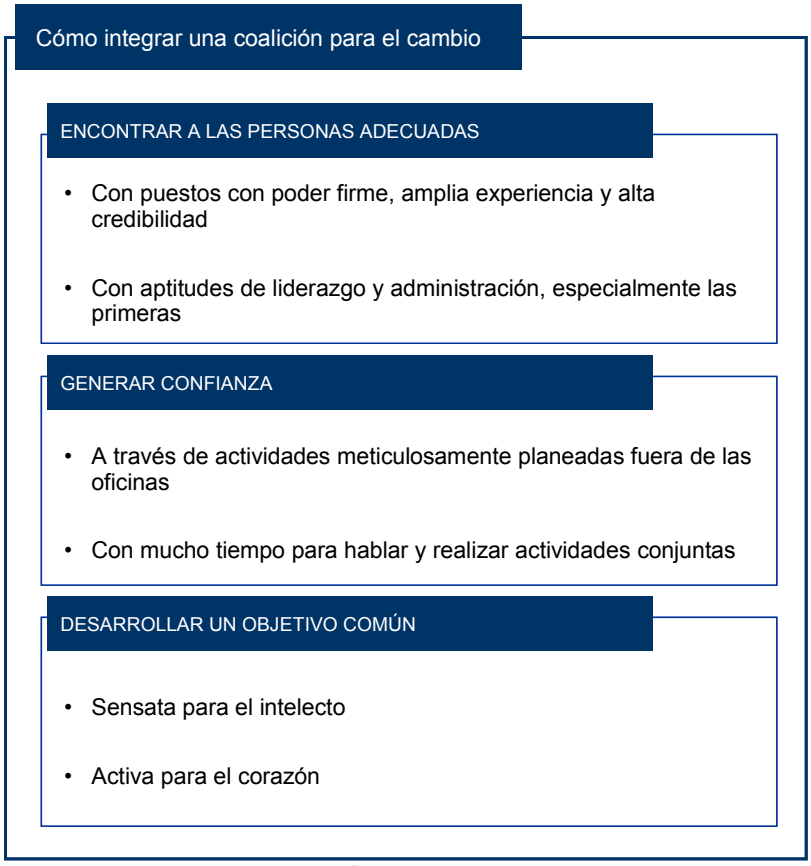
Credibilidad: el grupo debe contar con el número suficiente de personas con buena reputación en la organización para que sus pronunciamientos sean tomados con seriedad por el resto.

Liderazgo: deben integrar este grupo un número suficiente de líderes comprobados para lograr impulsar el proceso de cambio.

Este último punto es fundamental para distintos autores, quienes afirman que sin un liderazgo fuerte, convincente, sincero, honesto y motivador es muy difícil que la gente apoye el cambio por todo el período del proyecto.

J.P. Kotter diferencia entre los líderes y los administradores de la organización. Mientras que los administradores ayudan a mantener el control general del proceso al fiscalizar los logros a corto plazo y el financiamiento de los mismos, los líderes impulsan el cambio, proyectan y determinan los pasos a seguir para lograr el cambio deseado.

En este sentido, se deberá conformar un equipo de trabajo que combine ambas funciones (administración y liderazgo) y que más allá de ellas, se logre un trabajo auténtico, sincero, honesto, donde todos los integrantes anhelen "*en lo más profundo de su ser*" lograr los mismos objetivos. Deben tener una "*confianza ciega*" entre sus integrantes. Cuando se den estas condiciones, el equipo estará realmente conformado (J.P. Kotter, 1997, p 62).



Fuente: J. P. Kotter, 1997, El Líder del Cambio, p. 71

5.2.3 Contratación de agentes externos

¿Qué sucede si los líderes no se encuentran en las organizaciones o los mismos no están capacitados para el cambio?

Frente a esta situación, J. Gordon (1997) plantea la posibilidad de contratar agentes externos, debiéndose analizar las diferentes alternativas, partiendo del hecho que los líderes internos formados en la propia organización son fundamentales, no sólo para el éxito del cambio, sino para toda tarea a realizar en la organización.

Ventajas y desventajas de los agentes internos de cambio y los agentes externos

	Agente Interno	Agente Externo
Ventajas	• Cuentan con más conocimiento de la organización • Están disponibles a mayor velocidad • Es de menor costo • Son una cantidad que se conoce • Tienen más control y autoridad	• Tienen opiniones más objetivas de la organización • Tienen más experiencia para manejar problemas diversos • Pueden recurrir a más personas con mayor experiencia • Tienen más conocimientos, competencias y capacidades a su alcance.
Desventajas	• Puede estar demasiado cerca del problema • Puede tener opiniones perjudiciales • Pueden crear resistencia adicional si son considerados parte del problema • Deben estar reasignados; no estar disponible para otros trabajos	• Tiene menos conocimientos de la organización • Requieren desembolsos mayores de costos • Son una cantidad desconocida • Tardan más en echarse a andar • Reflejan desfavorablemente la imagen de la gerencia

Fuente: Judith Gordon, 2001, Cambio organizacional, p.671

De esta forma, se incluyen los planteos de J. Gordon así como la investigación realizada por J.C. Collins y J.I. Porras (2002) quienes argumentan lo fundamental que es para las organizaciones exitosas poder formar a sus propios líderes, *"Las compañías visionarias desarrollan, promueven y cuidadosamente seleccionan talento gerencial dentro de sus propias filas en mayor grado que las compañías de comparación*". Según sus investigaciones, "*las compañías visionarias mostraron seis veces más inclinación a promover gente de dentro a que las compañías de comparación*" (J.C. Collins & J.I. Porras, 2002; p.235).

En este sentido, entendemos que el proceso de cambio es una buena oportunidad para formar y capacitar a los líderes internos, pues, si resulta exitoso, podrán asumir próximos retos con mayor experiencia y habilidades.

De todas maneras, si no se previó la capacitación, formación y captación de los líderes de forma adecuada, se debe contratar a agentes externos, que le brinden a la organización mayor objetividad, experiencia y habilidades para poder implementar el cambio.

Administración formada en casa

"Tener un presidente del calibre de Welch es importante. Tener un siglo de presidentes del calibre de Welch – ésta es la razón de que GE sea una compañía visionaria"

Fuente: J. C. Collins y J. I. Porras, 2002, Empresas que perduran, p. 232,

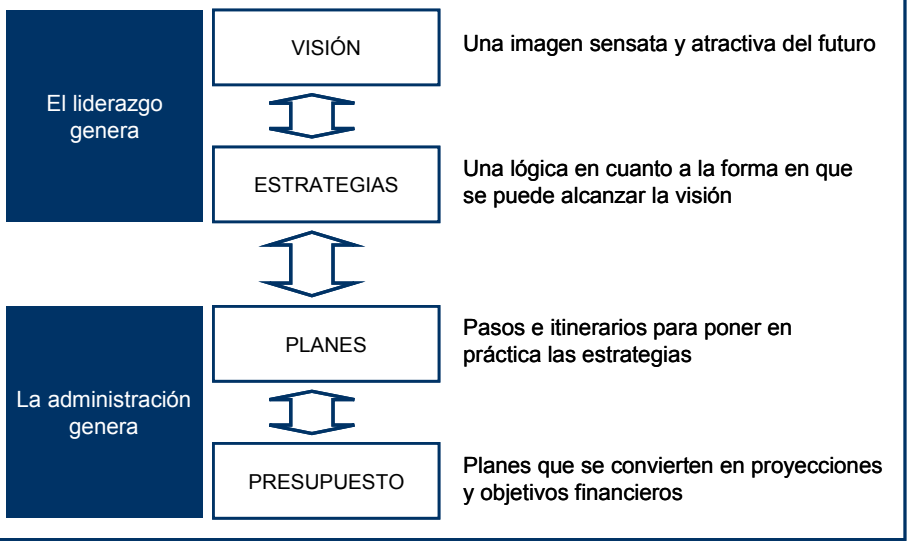
5.2.4 Visión

El concepto de "visión" desde la perspectiva de Kotter comprende "*una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro*" (J.P. Kotter, 1997, p. 74).

Cabe destacar que la visión en procesos de transición, no es más que un elemento de un sistema de mayor magnitud, en el que intervienen la estrategia, planes y presupuestos, pero se trata de un factor esencialmente importante.

La visión cumple el rol de marco de acción para el resto de los componentes del sistema. Al presentarla como parte de un sistema, cabe señalar que si la visión no es buena, las estrategias y los planes difícilmente inspiren las acciones que son necesarias para producir un cambio realmente importante.

Relación entre visión, estrategias, planes y presupuestos



Fuente: J. P. Kotter, 1997, El líder del cambio, p. 79

Según J.D. Duck (2001) el sistema que tenga como marco a la visión deberá, conformar un conjunto de valores que sean capaces de influir y alinear a las diferentes subculturas de la organización para lograr una actitud positiva. Si los valores no están alineados con el conjunto de la organización y su personal, será difícil lograr un verdadero trabajo en equipo en base a un objetivo común.

Una *buena visión*, según el autor, cumple con tres propósitos importantes en todo proceso de cambio: en primer lugar, simplifica mucho las decisiones al esclarecer la dirección general del mismo; en segundo lugar, tiene efecto sobre uno de los factores fundamentales para el logro de un cambio estratégico, a saber, la motivación, que lleva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada y tercero, contribuye a coordinar las acciones de las personas de toda una organización de manera rápida y eficiente.

J.P. Kotter (1997) entiende por *visiones buenas*, a aquellas efectivas que presentan por lo menos seis características claves:

Imaginable: trasmite una imagen de lo que será el futuro.

Deseable: apela a los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y otras personas con interés de algún tipo en la organización.

Factible: se compone de objetivos realistas, susceptibles de ser alcanzados.

Centrada: es lo suficientemente clara para orientar en la toma de decisiones.

Flexible: es lo suficientemente comprensiva para dar cabida a la iniciativa general y permitir respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes.

Comunicable: es fácil de comunicar, pudiéndose explicar con éxito en cinco minutos (J.P. Kotter, 1997, p. 79).

Asimismo, cumple con dos funciones esenciales: por un lado, facilita los cambios importantes motivando acciones que no necesariamente se encuentran dentro de los intereses a corto plazo de la gente; y por otro, alinea a los individuos y coordina eficientemente las acciones de las personas motivadas.

Crear una visión que sea aceptada y aprobada por todos no es una tarea fácil pues "*significa tomarse tiempo para llevar a cabo correctamente el proceso. Tómelo como una inversión, para crear un futuro mejor*" (J.P.Kotter,1997, p. 79).

En esta línea, a continuación se presentan una serie de pasos para lograr una visión efectiva.

Pasos para lograr una visión efectiva	
Primer borrador	El proceso con frecuencia empieza con una declaración inicial que es obra de un solo individuo y que refleja sus sueños y las necesidades reales del mercado
Función de la coalición conductora	El primer borrador siempre es modificado con el paso del tiempo por la coalición conductora o por un grupo de personas todavía mas numerosos
Importancia del trabajo en equipo	El proceso de grupo jamás funciona bien si no existe aunque sea un nivel mínimo de trabajo en equipo efectivo
Función del intelecto y el corazón	Tanto el pensamiento analítico como una buena dosis de sueños resulta esenciales a lo largo de toda la actividad
Desorden del proceso	La creación de la visión habitualmente constituye un proceso en que se dan dos pasos hacia delante y uno hacia atrás, un movimiento hacia la izquierda y luego hacia la derecha
Lapso requerido	La visión jamás se crea en una sola reunión. La actividad toma meses y en ocasiones años
Producto final	El proceso tiene como resultado una dirección para el futuro que resulta deseable, viable, centrada, flexible y se puede comunicar en cinco minutos o menos

Fuente: J. P. Kotter, 1997, El Líder del Cambio, p. 89

5.3 Movimiento hacia el nuevo estado - Cambio

5.3.1 Preparación

Una vez que la organización toma conciencia de su situación de estancamiento y tiene una visión formulada, debe empezar con la etapa de “Preparación”.

Los líderes suelen pasar esta fase por alto, anunciando un plan e implementándolo inmediatamente. Sin embargo, una planificación cuidadosa es muy importante aún cuando suponga una gran inversión de tiempo y energía.

La preparación debe incluir:

- Nuevo diseño estructural y organizacional.
- Nuevos cargos y responsabilidades.
- Decisiones acerca de en cuáles productos, servicios y habilidades poner foco.
- Dictar cursos para capacitar y sensibilizar a las personas para el cambio.
- Desarrollar canales de comunicación de “ida y vuelta” de la visión y de todo el proceso de cambio.

Esta etapa, según J.D. Duck, (2001), despierta en las personas un sentido de mayor atención en las iniciativas del cambio y en el modo en el que le afectará esta transformación: se sentirán ansiosos, amenazados, excitados, traicionados o esperanzados, dependiendo de cómo reciban el plan.

Esta fase de transformación comienza cuando los altos líderes toman la decisión de cambiar y se mantiene hasta que empiezan a ejecutarse los planes. Las personas que no se sientan atraídas por los planes y los crean innecesarios, vivirán el proceso de forma negativa y no apoyarán las iniciativas. En algunos casos, las personas no toman al principio muy en serio la iniciativa, sobre todo si ya han experimentado proyectos de cambio fallidos. Esta situación puede irritarlas, fastidiarlas o llevarlas al cinismo. Pero cualquiera sea la reacción, los líderes deben prepararse para encontrar a la gente un poco desconcertada y mucho menos productiva de lo que debería ser.

Para evitar o suavizar esta situación los líderes deben comunicar la visión, las estrategias y los objetivos al personal para hacerlos partícipes de los mismos y evitar la desmotivación y la ansiedad desde los preparativos. Los líderes son los encargados de: involucrarse con la visión y la estrategia, comprender el trasfondo de los planes, comprometerse para lograr la alineación de los directivos, que estén motivados con la visión y la estrategia y que trabajen en equipo para lograr todos juntos los mismos objetivos.

J. Gordon (1997) plantea una serie de mecanismos que ayudan resolver estos problemas y que pueden ser visualizados en el siguiente cuadro.

Mecanismos para infundir el cambio
La retroalimentación de encuestas: forma de reunir y proporcionar retro alimentación a la gente de la organización.
La formación de equipos: ayudar al personal a trabajar más en equipo y colaborar unos con otros.
La capacitación de la sensibilidad: un ejercicio estructurado donde los participantes se confrontan para resolver sus diferencias y ayuda a discutir nuevas ideas con un trabajo de equipo.
La asesoría de procesos: un observador externo que proporciona retroalimentación en procesos, liderazgo y comunicación.
Las juntas de confrontación: una interacción planeada entre dos grupos que tienen sus diferencias y se confrontan para resolver las mismas.
El desarrollo de gerentes: capacitar y preparar a sus gerentes para enfrentarse a nuevos desafíos y mejorar sus capacidades.
El cambio estructural: rediseñar la organización para mejorar la interacción, la coordinación y la comunicación.

Fuente: Adaptación de Gordon 1997, Cambio Organizacional, p. 670

Si bien hay ciertos mecanismos que mejor se adaptan a solucionar determinados problemas, el uso de varios de estos mecanismos fortalece la acción y los cambios resultantes (J. Gordon 1997).

5.3.2 Comunicación de la visión

Es de suma importancia poder comunicar la visión de forma efectiva y lograr que todas las personas acepten la visión de futuro.

Esto no es tarea sencilla ya que las personas de manera natural generan un sinfín de interrogantes sobre cómo los afectará el cambio. La coalición conductora debe aceptar el desafío y contestar a toda interrogante mediante acciones de comunicación.

Para ello, tal como señalan García y Gómez (2003), es necesario darle más fuerza y motivación a los empleados y en ese sentido, la coalición conductora debe proponer programas de educación sobre la realidad actual por la que atraviesa la organización y desarrollar habilidades en la gente para que puedan lograr mayores niveles de éxito en sus actividades.

Para que la visón sea fácilmente comunicable y entendida por todas las personas es necesario que la misma cumpla con ciertas características fundamentales que la hacen una visión efectiva, algunos de esos elementos claves son:

Sencillez: se debe eliminar por completo el vocabulario técnico.

Metáfora, analogía y ejemplos: una imagen verbal vale mil palabras.

Foros múltiples: son medios efectivos para difundir el mensaje e incluyen: reuniones, comunicados, interacción formal e informal, entre otros.

Repetición: las ideas se arraigan profundamente sólo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces.

Liderazgo a través del ejemplo: el comportamiento de personas referentes que se observa como inconsistente con la visión, afecta en forma negativa a otras formas de comunicación.

Explicación de aparentes inconsistencias: las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación.

Comunicación bilateral: la comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral (J.P. Kotter, 1997, p. 98).

La comunicación de la visión debe brindarse a través de diversos canales: reuniones, comunicados, carteleras, en prácticas informales, en tareas cotidianas, etc. Como afirman García y Gómez, la visión se tendrá que repetir "*una y otra vez, de formas diferentes*" (García y Gómez, 2003, p. 10). Cuanto más presente esté la visión en la gente, más alineadas estarán las personas y de no ser así, estos mecanismos permitirán entender las preocupaciones y argumentar los motivos y razones del cambio.

Una característica de destacada importancia e impacto de toda comunicación 'es predicar con el ejemplo'. Las acciones que se desprenden de los líderes son, con frecuencia, las más poderosas de las comunicaciones. Una clara manera de socavar la visión es que los líderes no hagan lo que predican.

"*Es imprescindible la transparencia del proceso como forma de obtener la confianza de las personas involucradas y disipar ansiedades; dado que la gente, ante la falta de comunicación, relacionará las cosas del 'modo más paranoico posible' y buscará otras fuentes de información*" (García y Gómez, 2003, p.10). La confianza que deben lograr tener los líderes con sus empleados es fundamental para el proceso de cambio.

J. Gordon (1997) por su parte, plantea la necesidad que los líderes sean éticos en la implantación y así de esa forma no se perderá la confianza. En toda la estrategia de transformación, el comportamiento de los líderes y de los agentes de cambio (ya sean internos o externos) debe ser íntegro, contemplando las necesidades organizacionales y no a favor de perspectivas personales.

Son diversas las formas en que se pueden favorecer los intereses personales por sobre los organizacionales (prometer más de lo que se puede cumplir para ser contratados u obtener mayores remuneraciones, no institucionalizar los procesos o no compartir información y conocimiento). Por esta razón, es necesario que la elección de la estrategia de cómo llevar adelante la visión se alinee con los objetivos planteados por la organización y contemple principios éticos a nivel individual y organizacional. De esta forma, los líderes comunicarán la visión con el ejemplo y difícilmente las personas pierdan la confianza que tienen en ellos.

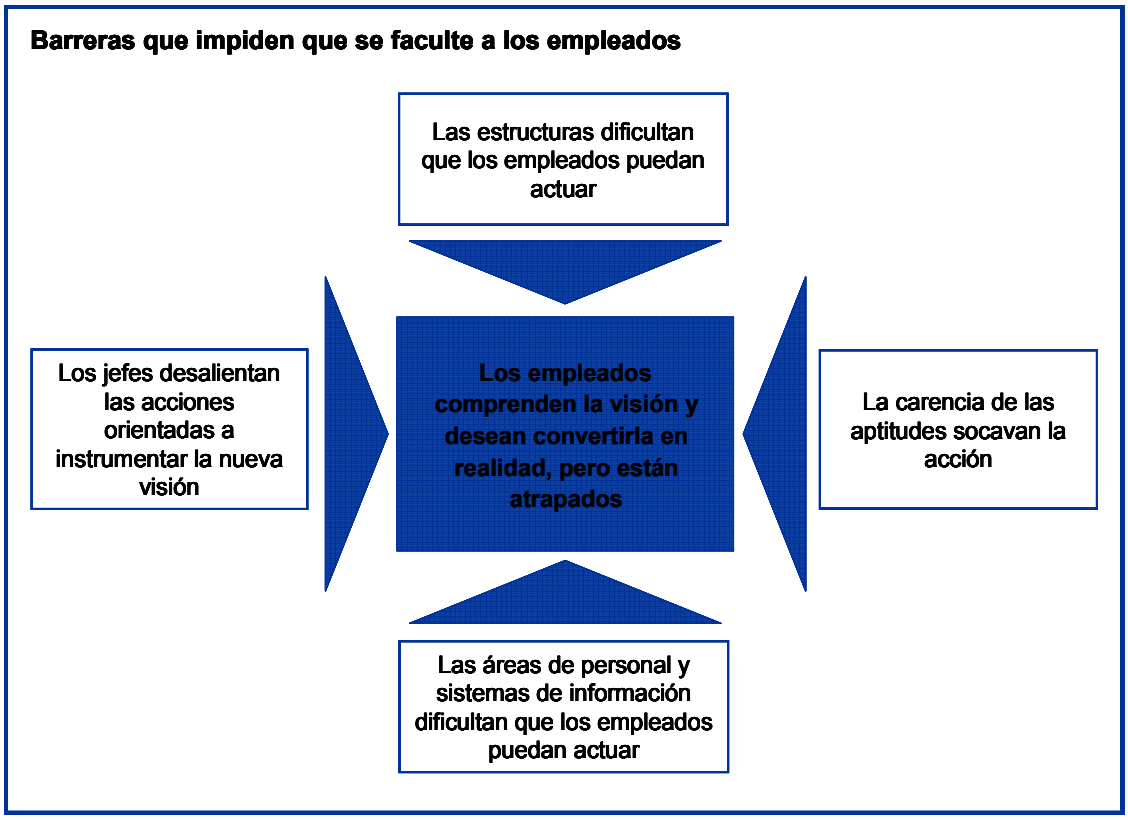
5.3.3 Trabas organizacionales para el cambio

Rara vez las organizaciones logran cambios profundos si la mayoría de los empleados no están alineados con los objetivos, no comparten los valores y no cuentan con habilidades necesarias para llevarlos a cabo.

Si los empleados no son motivados para colaborar y ayudar en la nueva visión, pocas veces lo harán por voluntad propia. Sin capacitación y falta de habilidades, se fomenta el miedo al cambio y por esto es fundamental "facultar" a los empleados (J.P. Kotter, 1997, p. 112).

Asimismo, en toda organización existen empleados emprendedores, pro-activos e innovadores que quieren implementar nuevas ideas, pero les es muy difícil realizarlas debido a trabas estructurales de la organización. Si bien finalizaron las etapas anteriores del proceso, pudiendo desarrollarse un sentido de premura importante junto a una visión motivadora y con una coalición comprometida, todavía hay muchas fuerzas que ponen barreras para lograr que el personal proyecte sus ideas y consolide los cambios.

J.P. Kotter (1997) considera que estas barreras pueden llegar a ser cuatro: la estructura, las habilidades, los sistemas y los supervisores o jefes.



Fuente: J. P. Kotter, 2997, El Líder del Cambio, p. 112

5.3.3.1 Estructura

En muchos casos el gran problema o barrera que tienen las personas para desarrollarse es la propia estructura organizacional que muchas veces socava

la visión limitando facultades a los propios empleados. Si esta estructura no se corrige a tiempo puede llegar a ser una gran limitante para el cambio. J.P. Kotter (1997) afirma que si este cambio no se realiza a tiempo, los empleados se sentirán sin fuerzas por luchar contra esta estructura, quedándose sin energías para convertir la visión en realidad.

La estructura organizacional es muy difícil de cambiar pues la organización se acostumbra a hacer las cosas de cierta manera y muchas veces por mucho tiempo, sin cuestionarse las formas correctas de realizarlo o si es acorde a las nuevas exigencias del entorno. A su vez, los cambios de estructura tienen un fuerte impacto en las personas.

"*A veces la gente ha invertido tanto en una estructura, desde el punto de vista de lealtades personales y experiencias funcionales, que siente temor de las potenciales consecuencias en su carrera profesional. En ocasiones, los gerentes de alto nivel saben que necesitan rediseñar la organización, pero no quieren lidiar con los mandos intermedios o con sus compañeros*" (J.P. Kotter, 1997, p. 116).

Si el personal ve en los altos directores el compromiso en el cambio, fuerte apoyo a la nueva visión y coherencia entre los objetivos y valores propuestos, la transformación de la estructura podrá ser más sencilla.

5.3.3.2 Habilidades personales

Generalmente las personas, al encontrarse frente a la transformación de sus tareas y nuevas responsabilidades, se cuestionan si tendrán las habilidades y la capacidad para desempeñar los nuevos desafíos. Aún cuando en principio estén de acuerdo, este temor puede determinar que reaccionen negativamente frente al cambio. La bibliografía analizada sugiere que las personas, cuando cuentan con información, capacitación suficiente y canales de comunicación adecuados para responder a sus preguntas, actúan de forma positiva y aumentan sus esfuerzos para implementar los cambios sobre los que están convencidos. Los nuevos obstáculos pueden ser visualizados como nuevos desafíos.

Por esta razón, un aspecto fundamental para desarrollar el cambio organizacional es tener personas con habilidades suficientes para llevar adelante la transformación. Si bien los trabajadores pueden esforzarse y encontrarse entusiasmados (por el proceso y las consecuentes tareas que deben realizar para lograr los resultados), pueden fracasar por no tener las habilidades necesarias, lo que podría generar frustración y rechazo al cambio.

Uno de los problemas identificados en los procesos es, sin lugar a dudas, la capacitación que se les brinda a los empleados. J.P. Kotter lo menciona de la siguiente manera: "*no es la suficiente, o no es la adecuada, o no es en el momento adecuado. Esperamos que la gente modifique hábitos arraigados durante años o décadas con sólo cinco días de educación*" (J.P.Kotter, 1997, p. 118).

En muchos casos, las organizaciones ponen foco en desarrollar capacidades técnicas, pero no brinda cursos sobre habilidades o actitudes comportamentales necesarias para asumir los nuevos desafíos del cambio. Además, una vez dictados los cursos, no se realiza un seguimiento de los aprendizajes de forma de hacer las correcciones pertinentes o apoyar en la nueva consecución de las tareas. Los cambios efectivos en el comportamiento requieren seguimiento y planes de acción con objetivos concretos.

Para lograr una buena capacitación, se deberá diseñar un plan de acción que estime tiempos, costos y cursos a dictar, tomando todas las dimensiones necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes). Cada plan podrá variar en tanto no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades: debe entenderse cuáles objetivos se quieren lograr, para así poder desarrollar el plan de acción en concreto a implementar. Es a través de la educación, la comunicación y la capacitación de habilidades, conocimientos y actitudes que se logra alinear a la organización y así lograr el cambio propuesto.

5.3.3.3 Sistemas de la organización

La organización debe lograr que los sistemas estén alineados con su nueva visión aunque esto no significa intentar modificar o cambiar todos los sistemas de una vez pues el proceso seguramente fracasaría (J.P. Kotter, 1997).

Nuevamente, esto no es una tarea sencilla. Esta premisa determina que se debe diagnosticar cuáles sistemas deben y pueden ser cambiados y en qué momento.

En la mayoría de los casos, no todos los sistemas podrán ser modificados a la vez. Las razones para ello varían desde la complejidad del proceso, las restricciones de tiempo, la energía o más concretamente los recursos disponibles. Pero ciertos sistemas son imprescindibles para modificar y corregir si se quiere alinear el comportamiento de los empleados y la eficiencia organizacional.

Uno de los sistemas a abordar, según J.P. Kotter (1997), es el financiero. Si los incentivos, premiaciones y el presupuesto no están alineados con el cambio y la visión, se resta importancia de forma muy visible para el personal corriendo el riesgo de no lograr la transformación.

El otro sistema que J.P. Kotter (1997) menciona como fundamental es el de Recursos Humanos, entendiendo que si los procesos mantienen sus estructuras burocráticas de "viejos departamentos de recursos humanos"; no se les dará a los líderes y al personal las capacidades necesarias para impulsar el cambio.

Es de suma importancia que los procesos, sistemas y políticas de recursos humanos se encuentren alineados con la visión, para transmitir, capacitar y potenciar a todos los empleados. La función de este sistema es: apoyar a los líderes y a todas las personas para responder a sus interrogantes y estimularlos en sus nuevas ideas para el cambio y además, brindarles la suficiente flexibilidad para que puedan desarrollarse y que puedan tomar sus propias decisiones que los motiven para continuar con el cambio propuesto.

5.3.3.4 Jefes que socavan el cambio

No todos los jefes o supervisores apoyan y fomentan el cambio, hay algunos que nunca aceptarán la transformación. La existencia de esta situación en una organización puede ser tan perjudicial como para propiciar el fracaso de la transformación.

Los supervisores o jefes que están simplemente en contra del cambio, no son necesariamente "malas personas" o "malos trabajadores", simplemente tienen un estilo de dirigir y de hacer las cosas que aprendieron y estudiaron desde hace seguramente mucho tiempo, que les impide adaptarse a la realidad de continuo cambio. De esta manera, tal como señala J.P. Kotter (1997), pedirles que cambien sus hábitos laborales, es igual de difícil que con el resto de las personas pero aún más importante en tanto ellos deberían constituirse como líderes del proceso.

Si hay una gran cantidad de supervisores con estas características o si estos tienen un gran número de personas a su cargo y/o influencia, pueden perjudicar seriamente todo el proceso de transformación.

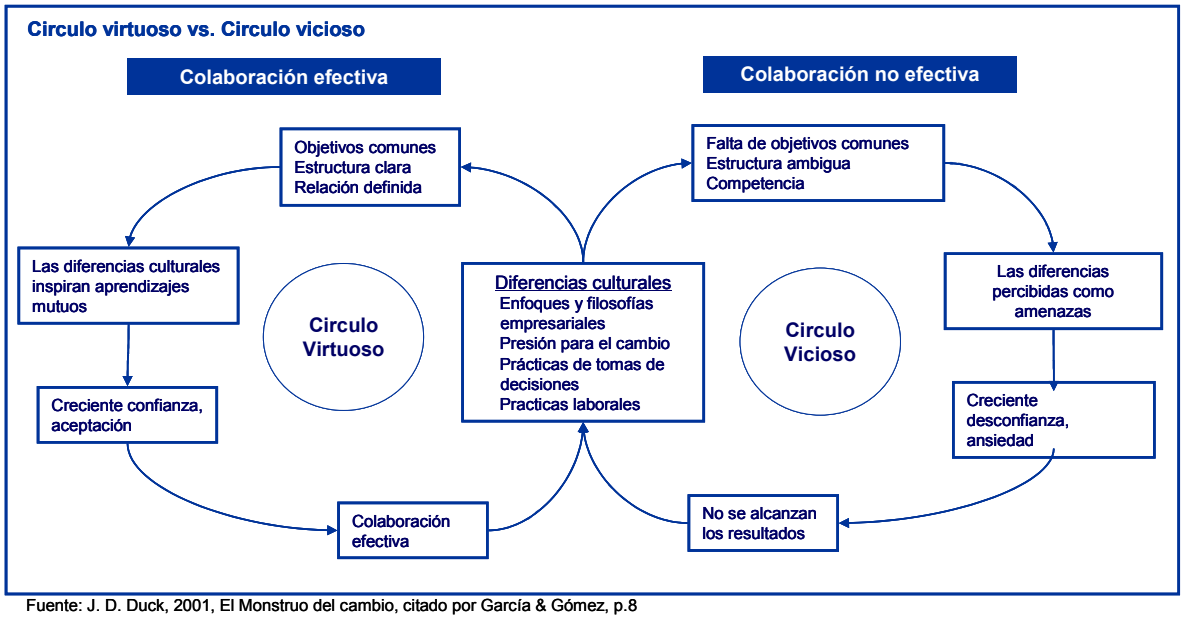
Cuando no se toman decisiones concretas con respecto a las actitudes de estos líderes opositores, se desalienta a las demás personas de la organización a continuar realizando grandes esfuerzos por el cambio. Las personas desalentadas no generan los esfuerzos de transformación necesarios para lograr el cambio, se dan por vencidos antes de tiempo y reflotan las viejas formas de hacer las cosas. Las personas que están a favor del cambio deben sentirse apoyadas en tanto forman parte de toda una organización que está comprometida por lograr la misma visión.

5.3.4 Lograr un círculo virtuoso

"*Con la estructura, la capacitación, los sistemas y los supervisores adecuados, para construir una visión comunicada de manera apropiada,*" podrán "*aprovechar al máximo una enorme fuente de poder para mejorar el desempeño de la organización. Pueden movilizar a cientos de miles de personas para alcanzar el liderazgo que genere las transformaciones necesarias*" (J.P. Kotter, 1997, p. 126).

Alineando estas cuatro "barreras" definidas por J.P. Kotter, se puede lograr que la organización se convierta en un "circulo virtuoso" para el cambio.

Esto puede generar una cultura proactiva, innovadora, basada en la confianza y en la colaboración, donde estos aspectos se vean potenciados y retroalimentados con el correr del tiempo, lo que es crucial para desarrollar un cambio más rápido y exitoso. De lo contrario se puede caer en una "cultura viciosa" donde faltan objetivos compartidos y no hay confianza en el equipo, entre otros varios aspectos, generando un retroceso en la organización (J.D. Duck, 2001).



Fuente: J. D. Duck, 2001, El Monstruo del cambio, citado por García & Gómez, p.8

En este sentido, es crucial logar una cultura organizacional virtuosa donde el continuo cambio sea la norma. En organizaciones con dichas características es mucho más sencillo realizar cualquier tipo de transformación. Es imprescindible que el proyecto de cambio contemple para aquellas organizaciones "Viciosas" una transformación "Virtuosa" que se acostumbre al cambio adoptándolo como norma.

5.3.5 Logros a corto plazo

Todo proceso de cambio organizacional puede llevar mucho tiempo, por lo que nunca se debe perder el objetivo final de la transformación. De todas maneras debe prestarse especial atención a los logros a corto plazo, pues de no ser así puede ser riesgoso para la consecución de los objetivos de cambio. Los creyentes o visionarios pueden ver el destino de este largo camino, pero la mayoría de las personas necesitan tener resultados convincentes que todos los esfuerzos que se están realizando tienen sus retribuciones en el corto plazo.

Los resultados a corto plazo deben ser planificados, medidos y comunicados para que el resto de las personas de la organización tenga conciencia de lo que se está logrando.

En esta línea argumentativa tomamos las afirmaciones de J.P. Kotter (1997) quien manifiesta que un buen objetivo a corto plazo debe tener por lo menos tres características:

- Visible; una persona debe poder ver por sí misma si el resultado es real o ficticio.

- Inequívoco; no cabe la menor duda de lo que se trata el resultado.
- Fuertemente relacionado con el esfuerzo del cambio.

Estos logros a corto plazo tienen, según el mismo autor, seis funciones fundamentales que se basan en mantener motivado y entusiastas a las personas que están llevando a cabo el proyecto y entusiasmar y sumar a más personas. Estas funciones son:

- Proporcionar evidencias que los sacrificios valen la pena.
- Recompensar a los agentes de cambio alabando y reconociendo su trabajo, elevando así su motivación y moral.
- Contribuir a afinar la visión y las estrategias ya que los éxitos a corto plazo proporcionan datos sobre la viabilidad del proyecto.
- Debilitar a las personas que están en contra del cambio pues los resultados ayudan a que no se ponga trabas a las acciones a tomar a favor del cambio.
- Contribuir a que los jefes continúen apoyando el proyecto pues los buenos resultados representan un indicador que la transformación va por el camino de lo planeado.
- Intensificar el ímpetu entre la gente.

Pero estos resultados no se dan solos; todo lo contrario, se necesita de una planificación constante y una acción premeditada para que sucedan las cosas. De otra manera, los resultados a corto plazo serán difíciles de identificar, visualizar y también difícil que brinden credibilidad sobre los esfuerzos que se están realizando a favor de la transformación. Hay que "*planificar los resultados en lugar de rezar para que se produzcan*" (J.P. Kotter, 1997, p.136).

En este sentido, no se deben asignar tareas sin justificación. Se tiene que tomar el tiempo suficiente para explicar por qué se hicieron los cambios que afectan a cada persona y cómo estos ayudaron a los logros de corto plazo. Por una parte, las personas necesitan entender la razón que está por detrás de los cambios; de lo contrario, no cambiarán sus actitudes, ni asumirán el desafío del cambio. Por otra parte, si entienden que sus tareas son las que logran estos pequeños logros se sentirán más motivados (J.D. Duck, 2001).

Para no perder este ímpetu se deben celebrar todos los éxitos para que las personas vean que vale la pena el esfuerzo y se sientan orgullosos de los resultados. De todos modos no se deben dejar de mencionar los fracasos y poder aprender de ellos, de manera de trabajar sobre los errores que se tuvieron y cómo se pueden corregir y seguir adelante. Las personas deben comprender que siempre habrá fracasos, pues como esboza J.D. Duck (2001)

"*Si en algún momento no te hace daño es porque probablemente, no lo estas consiguiendo*" (En: García y Gómez 2003, p.11). Lo importante es visualizar que no importa el fracaso, sino que en equipo se podrá salir adelante estudiándolo.

5.3.6 Administración del cambio

Las transformaciones por las que atraviesan las organizaciones son por lo general complejas, por lo que será necesario contar con buenos administradores que ayuden a la coalición conductora a tener un seguimiento de todo el proyecto. De esta manera, es imprescindible un responsable de la administración del proyecto pues ayuda a institucionalizar el cambio.

El Administrador del Proyecto es el responsable de cumplir con el alcance, el cronograma, los costos, la calidad en todo el proceso, así como identificar y dar aviso de los posibles riesgos asociados al mismo. Para ello se debe elaborar un plan, desarrollar un equipo de trabajo, administrar y trabajar en forma conjunta con la coalición conductora.

Uno de los enfoques más sistemáticos y estructurados sobre el Administrador del Proyecto es el denominado "Cuerpo de Conocimientos" elaborado por el PMI. Según ésta, la dirección y gestión de proyecto abarca nueve grandes áreas que deben considerarse, a saber:

Integración del proyecto: Estudia las necesidades de coordinación entre los diferentes elementos del proyecto. Para ello resulta fundamental la planificación global del mismo, el seguimiento de su desarrollo y el control de los cambios, a lo largo del diseño, planificación y ejecución.

Definición y alcance del proyecto: Tiene por objeto asegurar que todos los trabajos necesarios para culminarlo con éxito sean previstos y considerados. Debe analizarse su ciclo de vida completo comprendiendo las etapas de planificación, definición, verificación y control de cambios en el alcance.

Plazos del proyecto: procura que el proyecto culmine en los plazos establecidos. Incluye la definición de las actividades, su ordenación, la estimación de su duración, el desarrollo de las mismas y el control del cumplimiento del programa.

Costos del proyecto: Tiene como objetivo asegurar que concluya con el presupuesto aprobado. Planifica los recursos, realiza la estimación y cálculo de costos y los controla.

Calidad del proyecto: Incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cubrirá las necesidades y especificaciones para la que fue desarrollado. Consta de planificación, aseguramiento y control de la calidad.

Recursos Humanos del proyecto: Su objetivo es optimizar el aprovechamiento de la labor de las personas comprometidas en el mismo. Requiere estudiar la organización de las personas, su selección, contratación y la dirección del funcionamiento del equipo.

Informaciones y comunicaciones en el proyecto: Su objetivo es facilitar la adecuada generación, recepción, difusión, almacenamiento y archivo último de la información del proyecto. Requiere la planificación de comunicaciones, la distribución de información, la elaboración de informes, así como la documentación necesaria para su cierre administrativo.

Riesgos del proyecto: Tiene como objetivo identificar los factores de riesgo del proyecto, analizar sus posibles repercusiones y preparar la respuesta ante los mismos. Requiere definir las causas de riesgo, cuantificar su impacto, desarrollar las respuestas ante los riesgos existentes y controlar la implementación de las respuestas previstas.

Compras, proveedores y contratos en el proyecto: Estudia los procesos necesarios para adquirir bienes y servicios fuera de la organización. Requiere la planificación de los insumos, la selección de los proveedores, la elaboración y transmisión de las ofertas, contratos y el cierre de las mismas (PMI, 1996, En: S. C. Rizo et al., 2000, p. 22).

A partir del momento en que las organizaciones incorporan el rol de Administrador de Proyecto para desarrollar los procesos de cambio continuo, éstos tendrán mayores posibilidades de éxito.

De esta forma, las organizaciones pueden institucionalizar el cambio, dando vida a un ciclo continuo de proyectos de manera que la finalización de una fase, permita inmediatamente la iniciación de la siguiente, logrando la continuidad del proceso de cambio.

Tal como afirma J.P. Kotter "*Seleccionar y presupuestar de manera sistemática objetivos, elaborar planes para alcanzar esos objetivos, organizarlos para ponerlos en práctica y controlar el proceso para que no se salga de su cauce…ésta es la esencia de la administración… La transformación no es un*

proceso que implique sólo liderazgo, la buena administración también es esencial. Se requiere un equilibrio entre las dos" (J.P. Kotter, 1997, p. 141).

5.3.7 Determinación

Cuando la mayor parte del plan de acción está comunicado e implantado, los líderes deben determinar el destino de los cambios, definiendo el camino al que se dirige definitivamente la organización. Con frecuencia, los directivos creen que una vez llegada esta etapa, el proceso de cambió ha culminado y se dedican a otros asuntos. Sin embargo, esta es la etapa en la que el proceso está en mayor peligro de fallar y para evitarlo se necesita mucha colaboración y esfuerzo de los líderes para superar estas instancias (J.D. Duck, 2001).

Los planes de acción que no son contrastados con la realidad y son impuestos, pueden fracasar más rápidamente, que si se integra la opinión y las sugerencias de las personas. Los líderes deben ser sumamente metódicos, valorar lo que sucede y escuchar las experiencias del personal sin menospreciar sus puntos de vista. Esto parte del supuesto que si no se entienden las perspectivas de los empleados, es imposible comprender la resistencia y argumentar persuasivamente de forma de lograr en ellos un cambio de opinión sobre la transformación.

La comunicación debe ser fluida, clara y sin rodeos para no generar malos entendidos ni confusiones. Asimismo, no deben descuidarse las mediciones para evaluar la efectividad de la comunicación, así como el apoyo de los líderes hacia las personas que debe estar fuertemente presente, incluso cuando se crea que ya fue implementado el cambio. La ausencia de estos mecanismos de control puede significar el renacimiento de las viejas costumbres y prácticas. Tal como afirma J.D. Duck, (2001) en esta etapa "*los líderes deberán estar más que nunca informados y dialogar para comprender cómo se escuchan los mensajes en la organización, si la gente se siente o no entusiasmada y qué esta cambiando como resultado de todo ello*" (J.D.Duck, En: García y Gómez 2003, p.15).

Estas tareas requieren un importante esfuerzo de los líderes, que sin aliados en todas las áreas de la organización sería imposible lograrlo pues se tienen que apoyar en ellos cuando empiece a retroceder el proceso por falta de resultados o por alguna desilusión.

"*La fase de determinación es un período intensamente emocional, un momento de esperanza y frustración, de energía y agotamiento, de animación y terror*

para todos los implicados, incluidos los líderes. … para que el cambio sea real y duradero, ha de producirse en profundidad y de un modo completo, a nivel emocional, intelectual y operativo" (J.D. Duck, 2001, En: García y Gómez 2003, p. 15).

5.4 Congelamiento

5.4.1 Consecución

En esta etapa del proceso de cambio se visualizan notoriamente todos los logros que se obtuvieron en la transformación. La gente se siente eufórica por los logros obtenidos, miran para atrás y se percatan de todo el esfuerzo que llevó implementar el cambio. Es una etapa de reflexiones, reconocimientos y festejos donde toda la organización se siente orgullosa de los cambios logrados. Los empleados sienten mayor confianza, optimismo y energía y el trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados.

En todo proceso de cambio, cada etapa debe ser tomada con mucho cuidado. Si se detiene mucho el foco en los festejos y en los logros obtenidos pueden existir efectos perjudiciales, dado que la organización puede conformarse con el logro y pensar que jamás se volverá a cambiar. "*No deben dormirse en los laureles…deberán seguir examinándose así misma sin descanso y buscar nuevas formas de cambiar y crecer*" (J.D. Duck, 2001, En: García y Gómez 2003, p. 16).

La resistencia al cambio nunca desaparece por más que se logren implementar los cambios propuestos. Por tanto, no se debe dejar de sentir la necesidad de premura frente al cambio hasta que esté efectivamente arraigado en todas las personas y sistemas de la organización. Si las personas pierden el sentido de premura, se corre el riesgo de volver a arraigar las viejas costumbres.

En palabras de J.P. Kotter "*siempre que uno afloja el paso antes de concluir una tarea, se puede perder el ímpetu crítico, lo cual dará lugar a un retroceso. Las prácticas modificadas pueden ser por demás frágiles mientras alcanzan un nuevo equilibrio y se arraigan a la cultura*" (J.P.Kotter, 1997, p. 147).

5.4.2 Lograr más cambio

Mientras que las organizaciones deben ser más rápidas, más ágiles, menos costosas y más concentradas en las necesidades de los clientes, la

interdependencia se configura como una gran traba, "*Cuando no contamos con mucha experiencia, es frecuente que no percibamos de manera adecuada un hecho crucial: que transformar ámbitos altamente interdependientes resulta excesivamente difícil porque al final de cuentas, uno tiene que modificarlo prácticamente todo*" (J.P. Kotter, 1997, p. 150).

Es por esta razón que nunca se cuenta con un sentido totalmente completo de todos los cambios que hay que realizar. Muchas veces se comienza por transformaciones cortas y exitosas y la gente querrá abandonar rápidamente alegando que ya se logró lo que se buscaba. La coalición conductora tiene la tarea de seguir motivando a la gente con la credibilidad que le dan los triunfos a corto plazo, para poder impulsar nuevos proyectos de mayor magnitud. Cuando uno de los objetivos a corto plazo está encaminado al éxito, los líderes deben contar con otros objetivos más ambiciosos, para mantener motivado y alineado al personal conservando el sentido de premura en toda la organización.

No pasará mucho tiempo para que la coalición conductora se de cuenta que para lograr la transformación proyectada se deben realizar cambios en más sectores, en más políticas, procesos, formas de comunicar, de las que en un principio se pensaba. Para lograrlo, deben plantear y ejecutar diferentes proyectos de forma simultánea.

Con un buen liderazgo en el nivel de conducción y delegación de las tareas administrativas, la coalición conductora puede llevar adelante una gran cantidad de proyectos simultáneos, donde su principal tarea sea ayudar a toda la organización para analizar el panorama completo, transmitir la visión, la estrategia global y promover la comprensión acerca de cómo cada proyecto se interrelaciona en el conjunto.

Estos grandes cambios no se logran sin un liderazgo firme que tenga convicción profunda de hacia dónde se quiere llegar con las transformaciones, sabiendo que las mismas pueden llevar mucho tiempo.

Un esfuerzo exitoso en pro de una transformación fundamental
Más cambio, no menos: la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo para emprender otros proyectos de mayor magnitud.
Más ayuda: se consigue la colaboración de más personas, éstas son promovidas y se les desarrolla para que colaboren en todo los cambios.
Liderazgo por parte del cuerpo directivo: los altos directivos se concentran en preservar la claridad del objetivo compartido para el esfuerzo global y en mantener la premura en niveles elevados.
Administración de proyectos y liderazgo en distintos niveles : los niveles de menor jerarquía, brindan el liderazgo para proyectos específicos y administran dichos proyectos.
Disminución de interdependencia innecesarias: para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los administradores identifican interdependencias innecesarias y las eliminan.

Fuente: John P. Kotter, 1997, El Líder del Cambio, p. 159

5.4.3 Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Arraigar los cambios a la cultura organizacional es sin lugar a dudas la tarea más difícil de lograr; por esta razón, lleva varios años de esfuerzo realizarlo.

En la consecución del proceso, un simple descuido en las etapas finales puede ser catastrófico pues las viejas costumbres, valores, símbolos y normas aún están latentes pudiendo renacer y volver a instalarse con suma facilidad.

La *vieja cultura* será uno de los principales enemigos de la transformación. Tal como asevera J.D. Duck (2001), cuando los líderes y empleados no quieren deshacerse de esos viejos comportamientos del pasado que van contra la nueva estructura, deben tratarse de forma explicita y “cara a cara”, de lo contrario, la cultura antigua arrastrará consigo a la estrategia.

La mayor dificultad para cambiar la cultura organizacional se encuentra en su invisibilidad que dificulta atacarla directamente, a lo que se agregan los altos costos de modificar los valores culturales y los comportamientos.

J.P. Kotter argumenta el importante papel que juega la cultura en el proceso de cambio por tres motivos muy importantes: “*porque los individuos están muy bien seleccionados e indoctrinados; porque la cultura se afirma a través de las acciones de cientos o miles de personas; porque todo esto existe sin que exista una interacción conciente y por ello resulta difícil de desafiar o incluso discutir el hecho*” (J.P. Kotter, 1997, p. 167).

La mayoría de las veces que se van a implementar cambios, no se apunta a la transformación de todos los valores, ni de todos los comportamientos pues esto sería una tarea casi imposible. En esta línea, lo que se tiene que lograr para asegurar el cambio cultural es que los nuevos valores y comportamientos se arraiguen a los viejos, sustituyendo los que ya están obsoletos.

No debe renegarse de los viejos comportamientos, por el contrarío, debe resaltarse que gracias a ellos las organizaciones pudieron desarrollar varios y grandes éxitos pero que deben ser transformados en pos de mantenerse y lograr nuevos, pues en caso de no ser cambiados se pondría en riesgo la organización.

Como menciona J.P. Kotter el desafío consiste en insertar ciertos valores en la cultura que ya está bien formada, sin dejar el vínculo con aquellos valores medulares de la organización, "*La cultura no es algo que se manipule con facilidad. Los intentos por atraparla y retorcerla para cambiarle la forma jamás funciona porque es imposible atraparla. La cultura se transforma únicamente después de que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo y después que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño*" (J.P. Kotter, 1997, p. 173).

J. Stuart Mill y H. Johst lo han denominado 'Las paradojas de la dirección', "*las organizaciones que efectúan un auténtico cambio cultural no se centran en la cultura, sino en los elementos que la conforman….el éxito de las transformaciones no depende de elaborar listas de nuevos y mejores valores y creencias*" (J. Stuart Mill y H. Johst , 2001, p.118).

Finalmente, cabe destacar que si los altos directivos, los líderes y los supervisores no demuestran con el ejemplo diario los nuevos elementos culturales es difícil que el resto del personal lo arraigue.

Resumen de las fase de cambio según los diferentes autores

Tres fases de Lewin	Judith Gordon "Cambio Organizacional"	Jeanie Danile Duck "El Monstruo del Cambio"	John P. Kotter "El Líder del Cambio"	Resumen en base a la investigación realizada
DESCONGELAR EL STATU QUO	• Diagnóstico de las fuerzas que afectan el cambio • La Preparación del plan de acción	• Estancamiento • Preparación	• Infundir el sentido de premura • Crear la coalición conductora • Desarrollo de una visión y una estrategia	• Estancamiento • Coalición conductora • Contratación de agente de cambio • Visión
INTRODUCIR LOS NUEVOS ESTÁNDARES	• Preparación de un plan de acción • Implementación del cambio	• Implementación • Determinación	• Comunicar la visión de cambio • Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance • Generar logros a corto plazo	• Preparación • Comunicación de la visión • Trabas organizacionales para el cambio • Lograr un circulo virtuoso • Logros a corto plazo • Administración del cambio • Determinación
RECONGELAR PARA DAR FIRMEZA AL CAMBIO	• Evaluación e Institucionalización	• Consecución	• Consolidar las ganancias y generar más cambios • Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	• Consecución • Más cambio • Arraigar los nuevos enfoques de la cultura

Fuente: elaboración propia

6. LA MEDICIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL CAMBIO

6.1. La medición como herramienta de gestión

> "*Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar*"
> (G. Pérez, 2004).

Si bien la frase anterior no contiene oposición entre quienes gestionan las organizaciones, no es tarea sencilla traducir la estrategia en indicadores que nos guíen por el camino correcto.

Las organizaciones desde sus inicios, están enfocadas en conocer los resultados a partir de la utilización de sus recursos. A raíz de esta simple relación entre los componentes tangibles de las organizaciones, las mismas han utilizado indicadores cada vez más sofisticados para explicar los logros o fracasos obtenidos en un período de tiempo.

De esta forma, durante años la preocupación de las organizaciones estuvo focalizada en medir y cuantificar los activos tangibles y los resultados generados por éstos. Sin embargo, a raíz de los cambios en el entorno, caracterizado por la velocidad de los mercados, la innovación y los ciclos de tiempo cada vez más cortos, son los activos intangibles de las organizaciones los que marcan la diferencia. Ejemplos de éstos son: el prestigio de una marca, el conocimiento, la innovación y el capital humano.

Como afirman B. E. Becker, M. A. Huselid y D. Ulrich mientras que los directivos dan gran importancia y valor a la información financiera-contable y expresan un alto grado de confianza en ésta; no sucede lo mismo con la información sobre los activos intangibles. Si bien los activos intangibles son reconocidos como de gran importancia, no generan la misma confianza acerca de los datos alcanzados.

Los indicadores contables fueron desarrollados cuando los activos tangibles, tanto financiero como físico, constituían la primera fuente de beneficios y los activos intangibles no eran considerados como parte del capital central de las organizaciones.

Es por esta razón, que no se puede gestionar el cambio considerando solamente los indicadores tradicionales reflejados en los sistemas contables. Debemos y es parte de este trabajo, identificar cuáles son las dimensiones y las variables que intervienen en todo proceso de cambio y desarrollar

indicadores para una correcta medición de los componentes del proceso de transformación, combinando elementos de los sistemas tradicionales con la medición de los activos intangibles.

De esta manera, las decisiones de cambio organizacional, deben incorporar los componentes tangibles e intangibles que intervienen en el proceso, lo que significa identificarlos, describirlos y medirlos para gestionar el cambio a implantar.

6.2 Medir el cambio en las organizaciones

Como se ha mencionado en forma anterior en este trabajo, las transformaciones por las que atraviesan las organizaciones, pueden ser muy variadas: de infraestructura, de tecnología, de procesos, de estructura, de los productos y servicios, de la cultura organizacional, entre otros. Si bien hay abundante teoría sobre qué cambiar de estos aspectos, hay escasa investigación sobre cómo medir y cuantificar estos cambios en las organizaciones.

Lograr medir y cuantificar en cada proceso de cambio los factores relevantes en cada etapa, permitirá a las organizaciones ser eficientes en todo el proceso y así lograr sus objetivos en el menor tiempo posible. A su vez, permitirá medir el avance y el éxito del proceso de cambio.

M. Barresi (2008) considera que "*Toda acción humana que aspira a ser mejorada necesita ser evaluada. Más aún, monitorear, medir y evaluar son componentes esenciales de cualquier actividad de dirección. La medición es prácticamente un condicionante de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en todo tipo de cambio. Permite ejercer mayor control sobre los procesos, trazar objetivos realistas, afinar mensajes y monitorear la ejecución de las estrategias y las tácticas*". Pero este control, no debe ser tomado como un sistema de "inspección" sino como un sistema de comunicación, de información y de formación para corregir las desviaciones que se van dando en el proceso del cambio.

M. Barresi (2008) profundiza este concepto expresando que la medición "*No solo ayuda a distinguir lo importante de lo periférico sino que exhibe las fortalezas y los aspectos a mejorar. Además, puede ofrecer una vía para que los empleados sean escuchados, puedan ventilar y airear sus quejas y que sientan que sus opiniones son consideradas. En definitiva, conviene evaluar para reducir la incertidumbre, para mejorar los procesos o la efectividad de la*

comunicación y mejorar el proceso de las comunicaciones y mejorar el proceso de toma de decisiones de los directivos y contribuir a la mejora continua y así agregar valor a la organización".

6.2.1 Modelos de cambio organizacional

La literatura sugiere que los cambios generalmente son percibidos como traumáticos y caóticos para las organizaciones debido al gran número de variables intervinientes en cada uno de ellos, "*No obstante, existen patrones coherentes: determinados vínculos entre clases de eventos que fueron demostrados repetidamente en la literatura e investigaciones y que pueden ser vistos en organizaciones actuales*" (W. Warner Burke, et al., 2008, p. 1).

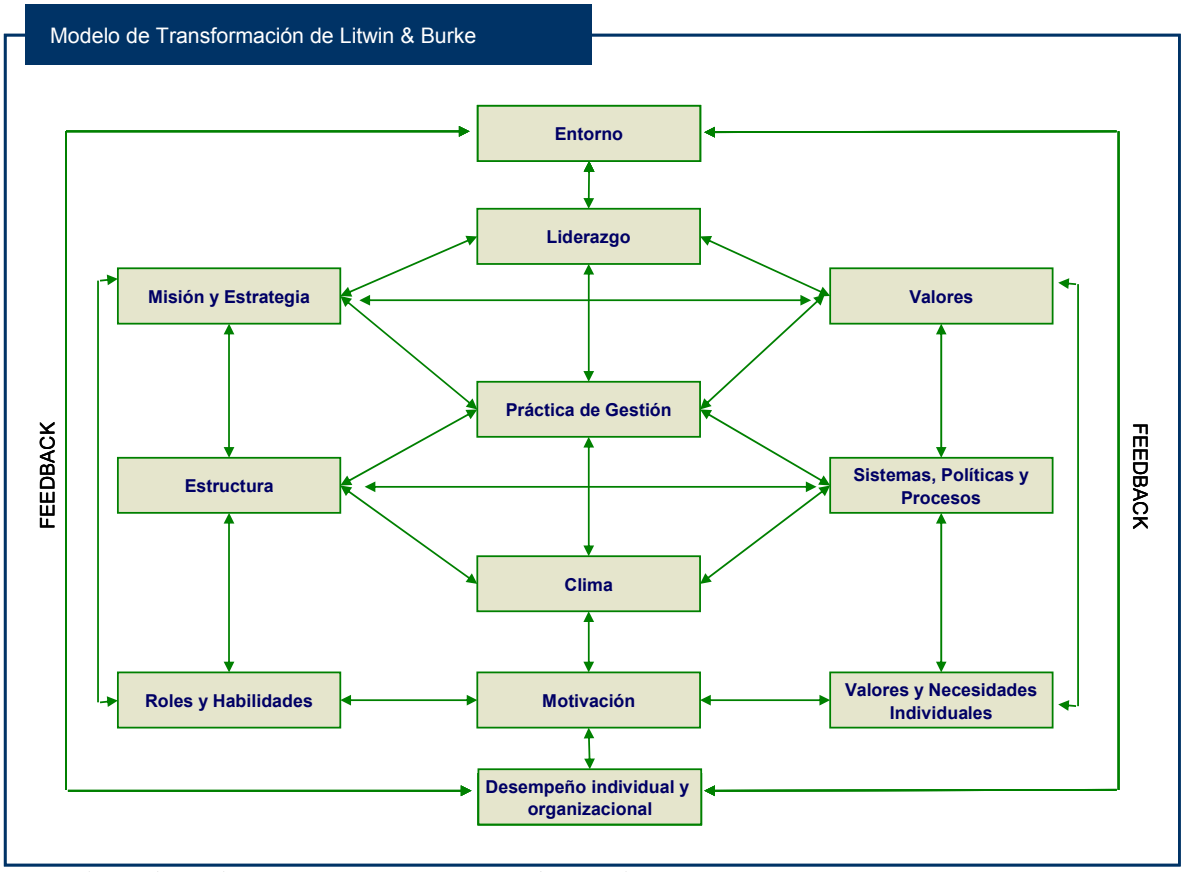
Las metodologías existentes buscan identificar cuáles son las variables que definen al cambio y cómo interactúan cada una de ellas entre sí, a los efectos de lograr entender y describir un proceso exitoso. Es en determinados modelos de análisis donde podemos visualizar claramente estas ideas.

Estos modelos identifican dimensiones tan críticas como el entorno externo e interno de las organizaciones, como el rendimiento, la cultura, prácticas de gestión, los valores, la motivación de los empleados, entre otros.

A continuación presentamos algunos de los modelos que describen las variables organizacionales identificadas en los procesos de cambio y la importancia del reconocimiento de la interrelación entre ellas a los efectos de introducirnos con mayor profundidad en el tema de la medición del cambio estratégico.

6.2.1.1 Modelo de Litwin & Burke (1968)

El modelo de Litwin & Burke, que debe su desarrollo original a la labor de Litwin y sus asociados (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin 1968) da lugar a la forma actual, donde se refleja que las variables organizacionales influyen directamente sobre otras y asimismo distingue las dinámicas transformacionales y transaccionales en el comportamiento y cambio organizacional.



Fuente: Cátedra Cambio Organizacional, 2008b, Modelo de Transformación Organizacional, p 5

Los doce cuadros representan las variables que el modelo considera más importantes. Este modelo intenta retratar las variables principales que deben ser consideradas en cualquier intento de predecir y explicar el comportamiento de las organizaciones, las interacciones más importantes entre estas variables y cómo afectan al cambio.

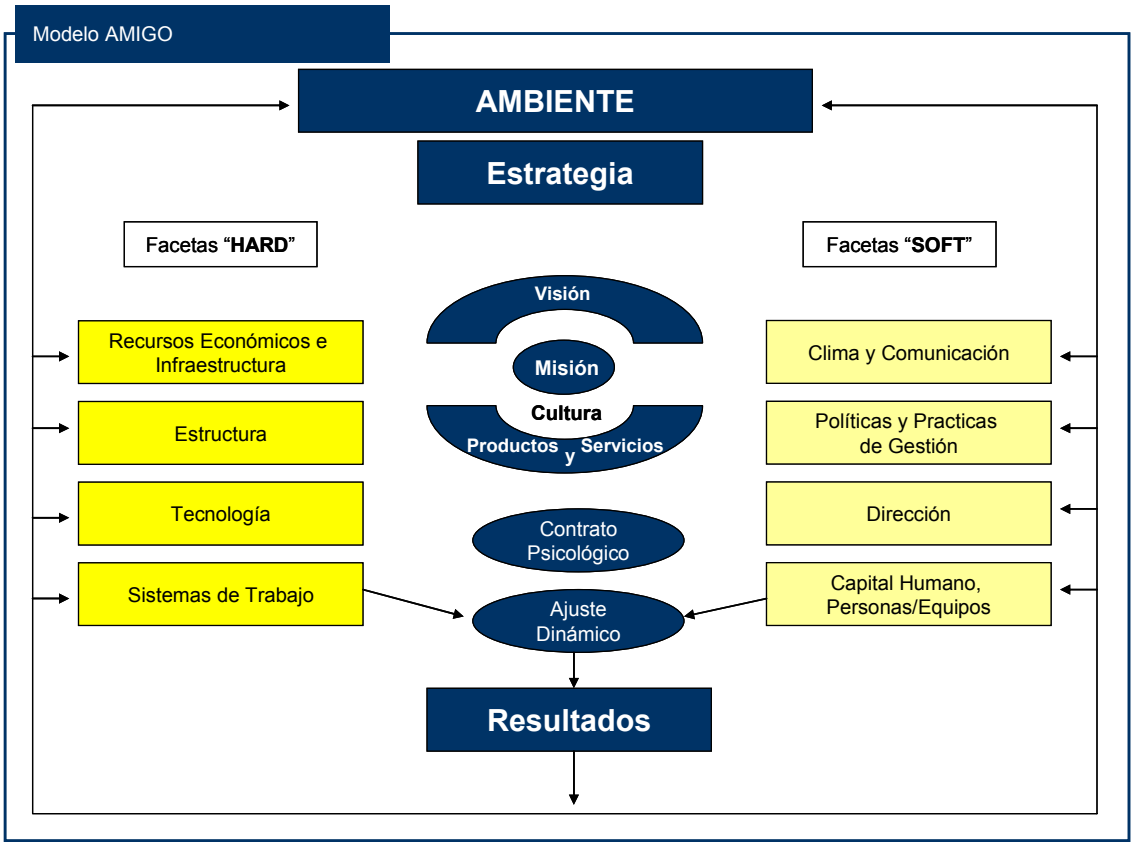
Litwin y Burke en su modelo distinguen las variables transformacionales en la parte superior (Misión y Estrategia, Liderazgo y Valores) y las transaccionales en el sector inferior (Estructura, Clima, Sistemas, Políticas y Procesos, Valores y Necesidades Individuales, Prácticas de Gestión, Roles y Habilidades).

El modelo muestra como el cambio transformacional ocurre en respuesta al entorno, que afecta de forma directa a la misión, a la estrategia, al liderazgo y a los valores de la organización. A su vez, estos afectan a las variables transaccionales: Estructura, Sistemas, Prácticas de Gestión y el clima laboral. Así, las variables transformacionales y transaccionales afectan la Motivación, que a su vez afecta al Desempeño y este puede afectar directamente al Entrono.

De esta forma, el modelo explica la interacción directa e indirecta entre las variables y como estas deben ser consideradas en todo proceso de transformación.

6.2.1.2 Modelo AMIGO, Peiró (1999)

El modelo AMIGO de J. Peiró muestra los diferentes componentes que integran las organizaciones con el fin de resaltar aquellas de facetas “hard” (duras) y “soft” (blandas) que se relacionan en forma permanente unas con otras.



Fuente: Cátedra Cambio Organizacional, 2008b, Modelo de Transformación Organizacional, p 13

Este modelo parte del concepto de *misión* que resulta central en toda organización y da sentido a su existencia. Esa misión se arraiga en la propia cultura organizacional, conjunto de creencias compartidas por los miembros así como los valores y expresiones en las que éstas se manifiestan.

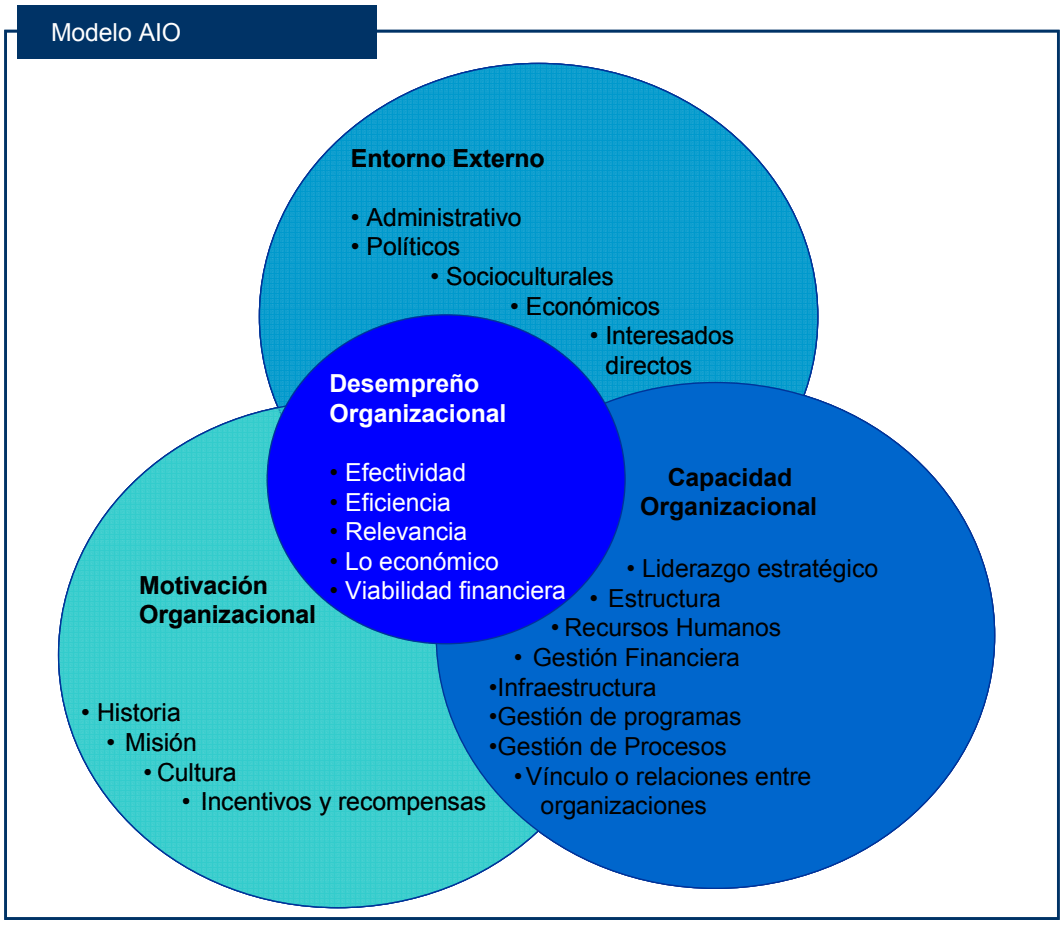
La consecución de esa misión requiere la configuración de un sistema abierto a su entorno y capaz de interactuar con él cuyo análisis devela una serie de facetas interdependientes. Su evolución es marcada por desajustes y sucesivos reajustes que pretenden mantener niveles de congruencia

satisfactorios entre ellas. Algunas facetas han sido caracterizadas como "hard" o duras (por ejemplo: la estructura o la tecnología) y otras como "soft" o blandas (por ejemplo: los estilos de dirección o la cultura organizacional).

El modelo contempla la relación existente entre las personas y los sistemas de trabajo en función del contrato psicológico presente entre ambas. Este contrato hace referencia a la relación de retribuciones que esperan las personas de la organización y ésta última de las personas. Este intercambio, indica el modelo, incide sobre los aspectos relacionados con la cultura, la estructura, la tecnología, entre otros, los cuales deben ser considerados en todo proceso de transformación que modifique alguno de los elementos identificados, a fin de mantener niveles de congruencia satisfactorios entre ellas (Cátedra Cambio Organizacional, 2008b).

6.2.1.3 Modelo AIO (Análisis Institucional y Organizacional)

El modelo de Análisis Institucional y Organizacional, pretende ser una guía para las organizaciones en cuanto a cómo evaluar sus puntos fuertes y débiles en relación a su desempeño, así como proporcionar elementos para comprender mejor su estado actual (Cátedra Cambio Organizacional, 2007, p 12).



Fuente: Cátedra Cambio Organizacional, 2007, Diagnostico Organizacional, p 12

De esta forma, el modelo muestra como el desempeño organizacional tiene fuerte dependencia del Entorno Externo, la Capacidad y la Motivación Organizacional.

Para el modelo, una organización tendrá un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

La Capacidad Organizacional hace referencia a la eficiencia por parte de las organizaciones en el uso de sus recursos. Un análisis de los sistemas y prácticas de gestión relacionada con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales.

Por otra parte, la Motivación Organizacional hacer referencia a la personalidad de la organización, a los miembros que la integran y que deben ser considerados en cualquier transformación que los afecte, de forma de lograr que sigan siendo el impulso positivo de la organización.

En cuanto al Entorno Externo, este deberá estar presente en todo análisis, ya que no podrá ser ignorado siendo el entorno el factor clave que determina el

nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades (Cátedra Cambio Organizacional, 2007, p13).

El objetivo de los modelos presentados, es poder observar la descripción de ciertas propuestas de análisis que identifican factores comunes en los procesos de cambio. Los modelos son simplificaciones de la realidad, identificando las variables intervinientes en los procesos y cómo éstas están relacionadas, intentando explicar la relación de causa y efecto que existe entre ellas.

A partir del análisis de los modelos se identifican las variables presentes en todo proceso de cambio.

6.3 Próximos pasos

"*No podemos dirigir algo que no podemos describir*" (D. Norton).

Nuestro objetivo en los capítulos siguientes es identificar los factores comunes a todo proceso de cambio y construir un sistema de indicadores para facilitar su medición y con ello habilitar la implantación del cambio de forma eficiente y exitosa.

La medición es una tarea fundamental para poder gestionar cualquier actividad, entre ellas, el cambio. Como destacan B. Becker et al. no se trata de "*medir por medir*", "*El proceso de medición no es una finalidad en sí mismo, solo tiene valor si los resultados ofrecen un resultado significativo sobre las decisiones subsiguientes y/o contribuyen más a la evaluación efectiva del rendimiento*" (B. Becker et al., 2001, p.153).

En ese sentido, el S.I.C.O pretende constituirse como una herramienta metodológica que favorezca a quienes deseen continuar profundizando en la medición de los procesos de cambio organizacional.

7. CONSTRUCCIÓN DE UN MARCO OPERATIVO

7.1 Marco operativo

El único elemento común que debe compartir todo proyecto de cambio, incluso en organizaciones de diferentes industrias, es su método; "*El método científico es lo que proporciona la unidad a una disciplina y por ende a toda la ciencia* (Pearson, 1892)" (Perea et al. 1999, p.5).

Tipo de Investigación y objetivos

Tipo de investigación	Objetivo	Preguntas a las que responde
Normativa	Juicio de valor	¿Cómo debe ser?
Analítico - Conceptual	Elaboración conceptual	¿Qué es?
Empírico - descriptivo	Exploración y descripción Inferencia descriptiva	¿Cómo sucede? ¿Cómo es?
Empírico - explicativo	Explicación Inferencia casual	¿Por qué ocurre?

Fuente: E. A. Perea et al., 1999, Metodología de la ciencia política, p. 9

El objetivo del trabajo es desarrollar una propuesta metodológica que permita la realización de investigaciones empírico-descriptivas que analicen en particular la problemática del cambio organizacional. El objetivo de este trabajo es desarrollar un marco operativo, que permita establecer las bases para futuras investigaciones empíricas en la materia del cambio otganizacional.

Para ello, ésta investigación ha comenzado por responder una interrogante que surge a nivel personal a partir de la experiencia laboral y académica de los autores de esta tesis, intentando responder a la siguiente pregunta: ¿cómo medir y cuantificar el cambio organizacional?

Esta temática resultó de gran interés por la actualidad del tema, dado que "lo único constante es el cambio" y las organizaciones se deben adaptar a esta realidad. A partir de esta pregunta se inició la investigación bibliográfica, que permitió comprender y profundizar sobre el tema, con base en la evidencia empírica validada por los autores y reconocida a nivel académico.

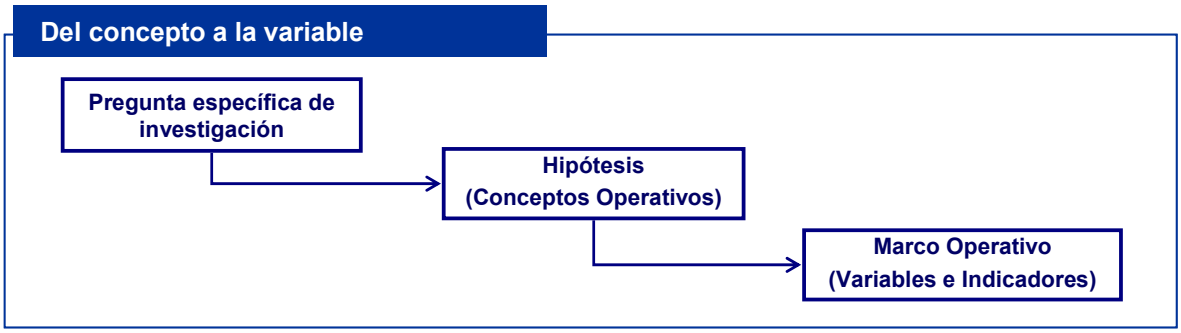
Pese a la gran oferta bibliográfica que versa sobre cómo cambiar, qué herramientas utilizar o qué pasos seguir, encontramos una falencia en dicha oferta; a saber, la escasa producción académica acerca de la medición del cambio. Fue en ese sentido, que consideramos que dicho tema debería ser estudiado y que podíamos aportar nuevo conocimiento a la investigación existente al respecto.

El problema de la investigación se define de la siguiente manera: Si bien hay importantes avances en el estudio de los procesos de cambio organizacional, aún hay poco desarrollo académico respecto a la medición del mismo.

La pregunta de investigación planteada para este trabajo es: ***¿Cómo cuantificar y medir el impacto del cambio organizacional en las organizaciones?***

En función de esa pregunta y del análisis de los modelos organizacionales desarrollados en forma previa en este trabajo, se propone la siguiente hipótesis: "***Los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atiende simultáneamente los aspectos comunicacionales; de liderazgo; de estructura y procesos; y de las personas. La medición de estas dimensiones permitirá planificar el cambio así como evaluarlo".***

Una vez concluida la etapa de la revisión bibliográfica, que permitió construir el marco conceptual presentado en los capítulos anteriores, se inicia la operacionalización de las variables e indicadores que permitirán desarrollar el marco operativo.



Fuente: Anónimo, Metodología I, FCS-UDELAR, 2000, repartido 24.

En este trabajo referimos a marco operativo como la etapa posterior al desarrollo del marco conceptual.

Específicamente, el marco operativo es la etapa en la que se definen las dimensiones, las variables y se relacionan las mismas con sus posibles indicadores. "*Consiste en representar el arreglo de las variables y sus*

indicadores, de tal forma en que pueden ser contrastados con sus equivalentes empíricos, los conceptos operativos de las hipótesis" (Cátedra, Metodología I, FCS, ficha 24).

En los siguientes capítulos de este trabajo monográfico, se plantea el objetivo de llevar los conceptos abstractos o generales teorizados por los autores de la bibliografía investigada, a conceptos más concretos y particulares, a saber las dimensiones de análisis con sus respectivas variables y el consiguiente sistema de indicadores. De esta manera, la pregunta de investigación y la hipótesis, comienzan a adquirir mayor precisión.

A continuación se definirán teóricamente cada una de las nociones de corte metodológico.

7.2 Elementos operativos de una investigación

Se define a continuación el concepto de dimensión de análisis, de variable e indicadores.

7.2.1 Dimensión de análisis

Si bien existe escasos material que la defina teóricamente, podemos observar que el concepto de dimensión en el ámbito de la investigación académica remite a una re-configuración del término de la física y la matemática: comúnmente la noción hace referencia a las medidas de un objeto definidas por su forma y tamaño.

En su utilización en la investigación administrativa, el concepto se utiliza para definir un conjunto de características o propiedades de un área temática u objeto de estudio, por ejemplo la dimensión liderazgo. De esta manera, bajo el formato de dimensión de análisis podemos encontrar aquellos conjuntos de propiedades que caracterizan a uno o varios objetos de estudio sobre los cuales el investigador estudia.

7.2.2 Variable

Una variable es una característica empíricamente observable de algún concepto, que puede tomar más de un valor. La variable permite pasar de la

teoría, que relaciona dos o más conceptos, a la observación de los datos con los que se espera contrastar la hipótesis formulada y estructurar el análisis.

Darle valor a las variables no significa necesariamente cuantificar o medirlas numéricamente. La cuantificación brinda precisión pero no siempre la medición numérica es la correcta o la adecuada en todas las ocasiones. Según E.A. Perea et al. (1999) existen tres niveles de variables que tienen su respectivo tipo de medición: nominal, ordinal e intervalo.

Las variables nominativas no se pueden ordenar pues responden a la lógica de la clasificación, no de la gradación como el resto de los tipos de medición. Si se mide por ejemplo la variable “canal de comunicación”, se podrá diferenciar entre correo electrónico, discurso, carta, conversación telefónica, teleconferencia, etc. Pero ello no indica ni orden ni cantidad (E.A. Perea et al., 1999).

Las variables ordinales utilizan criterios de medición basados en conjuntos de categorías que se pueden ordenar de mayor a menor, según su grado. En ellas la valorización numérica asociada a una variable indica orden no cantidad. La numeración puede asociarse a una categoría que permite compararla con las demás, lo que permite ordenarlas de mayor a menor o viceversa. Se podrá saber en qué categoría se encuentra una variable pero no se sabrá que tan distante estará una de otra, por ejemplo: “*se sabe que mucho es más que bastante, que bastante es más que poco y así sucesivamente, pero no se sabe la distancia exacta que hay entre cada una de esas categorías*” (E.A. Perea et al., 1999, p. 20). A cada categoría se le podrá dar una numeración para poder aplicar técnicas estadísticas, pero los resultados se deben trabajar con mucho cuidado a la hora de interpretarlos pues indican orden y no cantidades.

Por último se encuentran las variables de intervalo, a las que se les puede dar valoración numérica por cantidades, también se pueden identificar unidades y por lo tanto se podrá operar matemáticamente con las mismas (ejemplo: calcular distancias entre una de otra, obtener proporciones, restar y sumar unas con otras, etc.). Al utilizar una unidad normalizada, las medidas de intervalo permiten marcar la distancia que existe entre dos valores de una variable (E.A. Perea et al., 1999).

Conocer los diferentes tipos de variables nos permite conocer y determinar sus potencialidades y sus desventajas y de este modo distinguir entre los tipos de medición para no utilizar técnicas de análisis que asuman que los datos tienen más información de la que en verdad contienen. Por esta razón, se recomienda, mientras sea factible, utilizar métodos de medición lo más precisos posible.

7.2.3 Indicador

La toma de decisiones sobre el cambio se fundamenta en datos e informaciones antes, durante y en forma posterior a la ejecución del plan de transformación. Esto se logra si se comprende la organización como un conjunto de elementos que interactúan para un fin común. Esa característica de interacción de sus elementos, conduce a entenderla y administrarla como un sistema (J.P. Kotter, 1997).

Si la pretensión es contar con medidas concretas y utilizables, es preciso introducir el concepto de indicador. Tal concepto concierne a la relación entre variables tanto ordinales, de intervalo o nominales, a través de la que se puede observar la situación y las tendencias de cambio que presenta un fenómeno observado.

Para ello, los indicadores deben caracterizarse por:

Ser exactos: presentar la situación como realmente es.

Su forma: existen diversas formas de presentación (cualitativa, cuantitativa, numérica, gráfica, impresa y otras). La elección depende de la situación y necesidades.

Frecuencia: qué tan a menudo se requiere, se produce o se analiza.

Extensión: referente al alcance por su cobertura del área de interés.

Origen: la información puede ser de origen interno o externo pero lo importante es que la fuente generadora sea la correcta.

Temporalidad: registra hechos o situaciones pasadas, actuales o proyecta el futuro, según se requiera.

Relevancia: la información es relevante si es importante para una situación concreta.

Integral: lo es si proporciona a quien lo requiere con un panorama completo del fenómeno determinado que se intenta entender y analizar.

Oportuna: se refiere a estar disponible cuando se necesita (Universidad Libre de Cali, 2005, p. 12).

A su vez los indicadores deben ser fiables y deben medir aquellos aspectos relevantes para la investigación, en este caso *el cambio*.

La redacción o el uso incorrecto de indicadores, puede significar, en una etapa de evaluación, la distorsión de resultados. Las desviaciones que resultan se pueden describir según las siguientes categorías:

Alcance limitado: en el diseño de indicadores, puede darse que no se cubran algunas áreas que son de suma importancia.

Miopía: muchos esquemas de medición tienden a enfocarse en consideraciones a corto plazo, en lugar de visualizar resultados a largo plazo.

Convergencia: muchos resultados pueden determinar que se descuiden aquellos elementos que funcionan bien para destinar más recursos a aquellos que se quieren mejorar. Esto puede significar que las personas tengan un desempeño inadecuado para obtener más recursos.

Desestímulo de la innovación: un esquema de medición excesivamente rígido puede desestimular la innovación, suprimir el nivel de experimentación y de cambio. Si existe un sistema de medición y se implanta algún tipo de innovación, no hay ninguna garantía que esa mejora se refleje en el sistema de medición existente y es probable que los primeros resultados sean negativos por el período de aprendizaje de la innovación implementada.

Juegos: si una organización se impone metas dependientes de una comparación con períodos pasados, es posible que se observe una conducta disfuncional. Por ejemplo, si una organización muestra un crecimiento excepcional un año, ese se convierte en la base para el futuro. Un crecimiento moderado permite a la organización, en este caso, sostener logros modestos, posiblemente utilizando la excusa que el crecimiento moderado se debe a factores externos a la organización.

Falsa representación: significa que existe una diferencia entre cambios verdaderos e informados, pues es posible que se presenten falsos datos en los resultados. Este problema se puede disminuir a través de auditorias de la información (Universidad de Puerto Rico, 2007, p. 10-12).

Los indicadores se pueden construir con respecto a objetivos y metas definidas previamente permitiendo establecer hasta qué punto se está cumpliendo con la visión de una organización, o sus objetivos y metas.

A su vez, constituyen fuentes de información necesarias para la gerencia de las organizaciones siendo de gran valor agregado para toda institución: de esta manera, no son simples datos.

A la hora de crear indicadores debe tenerse en cuenta este conjunto de aspectos siendo necesario estimar posibles errores de medición, aleatorios o sistemáticos, que pueden producir desviaciones en los resultados. Cuando no es posible estimarlos o evitarlos, es pertinente advertir de estos posibles errores.

7.2.4 Causa efecto

Todo sistema de medición sirve a efectos de análisis, para detectar aquellas áreas en las que se están logrando las metas u objetivos así como para identificar los puntos nodales de las dificultades para su logro. En este sentido, las organizaciones que logren traducir su estrategia en un sistema de medición, serán capaces de ejecutarla de forma más efectiva pues podrán comunicar más claramente sus objetivos y metas (Kaplan y Norton, 1997).

En un proceso de cambio los sistemas de medición contribuyen a que los líderes se centren en los indicadores que son críticos, permitiendo alinear a las personas en torno a la visión de la organización y de este modo lograr la transformación.

Este sistema de indicadores no puede ser un simple listado de datos a recabar sino que debe explicitarse su "causa – efecto" para el cambio. Esto significa que cada indicador debe ser justificado y argumentado en función de su impacto o contribución para el cambio. Como señalan Kaplan y Norton deben ser "*un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa–efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones de tipo si/entonces"* (Kaplan y Norton, 1997, p.163).

Pero no todos los indicadores son igualmente buenos, válidos o relevantes. Sólo un número razonable puede ser seleccionado, es clave medir solamente aquellos que afectan en concreto a cada proceso de cambio en particular. Es por esta razón que se debe hacer una selección exhaustiva de los indicadores a utilizar para cada caso en particular. Esta tarea, debe ser llevada adelante por cada organización para cada uno de sus proyectos de transformación.

La selección de los indicadores correctos es un factor crítico de éxito, para que el proceso establezca credibilidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta un número suficiente para seguir los conductores clave de performance y sus resultados para proveer las relaciones principales de "causa-efecto" entre indicadores (Cátedra, Cambio organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, repartido 10, pp. 20-21).

Es así que enmarcamos este análisis en "Mapas de Indicadores" donde se grafican las dimensiones, las variables y sus respectivos indicadores, así como las relación "causa-efecto" de las mismas.

8. ¿QUÉ MEDIR EN UN PROCESO DE CAMBIO?

Finalizada la construcción del marco teórico de referencia, se da inicio a la etapa de desarrollo del marco operativo de forma de dar respuesta a la pregunta que guió la investigación: *"¿Cómo cuantificar y medir el impacto del cambio organizacional?*".

Si bien diversos autores han estudiado en profundidad el cambio organizacional, esta investigación pretende ahondar en los sistemas de medición de dichos procesos. De esta manera, se pretende construir un sistema que permita favorecer la medición del cambio, a saber el *S.I.C.O. - Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional*.

A lo largo del trabajo, se ha dejado en evidencia las dificultades que atraviesan las organizaciones en todo el proceso de transformación, desde las fases previas a la implantación, durante el movimiento hacia la nueva situación deseada y en la consolidación de los nuevos estándares.

Diferentes autores han profundizado en cómo superar dichas dificultades, indicando cuáles deben ser los puntos a considerar en cada etapa a fin de lograr el cambio de forma exitosa.

Es de esta forma que basamos nuestro análisis en la experiencia y aprobación académica de los autores J. Gordon, J.D. Duck y J.P. Kotter. A si mismo se incluye la experiencia de referentes locales que están o han participado en diferentes procesos de transformación.

Pese a existir diferencias importantes entre los distintos enfoques, se puede observar la existencia de ciertos factores que están presentes en el proceso y que son considerados fundamentales para que el cambio a implantar sea el deseado y que sea adoptado por todas las personas intervinientes en la organización.

J. Gordon cuando analiza las "fuerzas", destaca que los mecanismos del cambio dependerán de ciertas fuerzas impulsoras y retractoras. Entre éstas destaca: estructuras que fomenten la interacción, procesos de coordinación, comunicación, el liderazgo, las capacidades y habilidades del personal.

J. D. Duck afirma que el cambio es un proceso "emocional humano". Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta pues de no hacerlo no se podrá transformar una organización en tanto la "vieja cultura" es uno de los

principales enemigos de la transformación. J. D. Duck destaca la importancia de considerar:

- Un nuevo diseño organizacional.
- Nuevos cargos y responsabilidades.
- Tomar decisiones acerca de cuáles productos, servicios y habilidades hacer hincapié.

Al conjunto de aspectos resaltados, también incluye la importancia de comunicar la visión, las estrategias y los objetivos al personal para hacerlos partícipes de los mismos y evitar la desmotivación y la ansiedad desde los preparativos. Según la autora se deberá lograr un conjunto de valores que sean capaces de influir y alinear a las personas para lograr una actitud positiva.

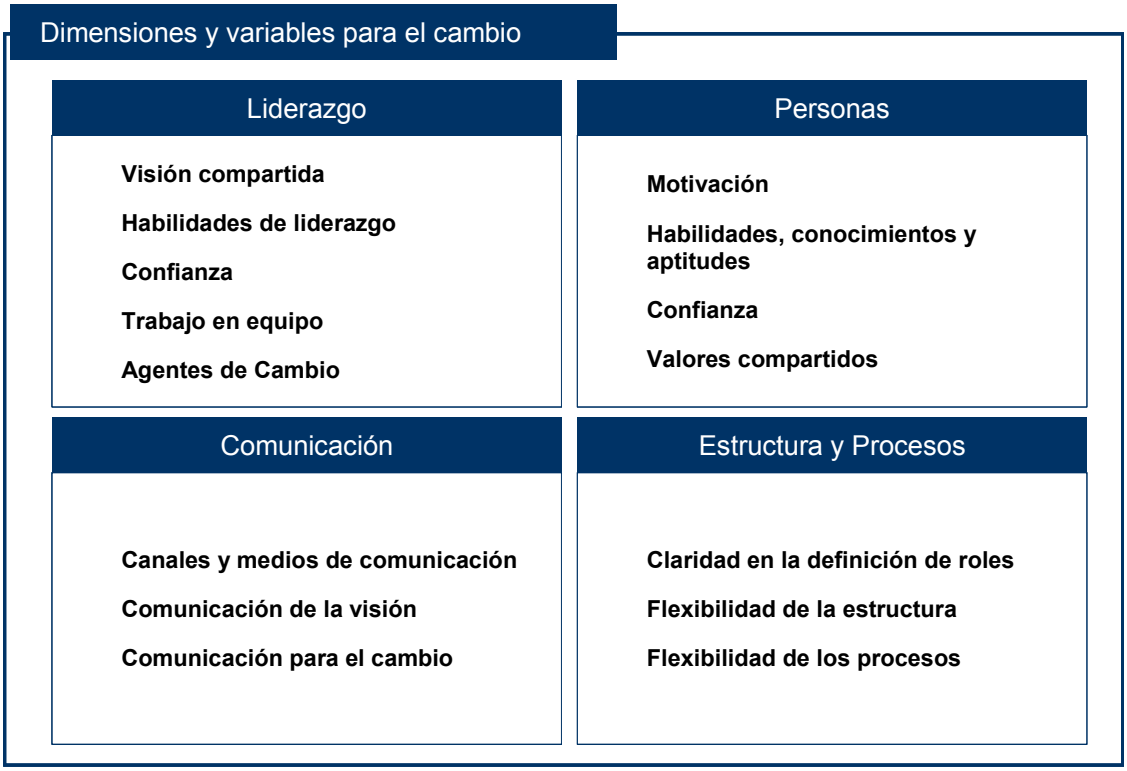
Por su parte, en el trabajo realizado por J. P. Kotter podemos identificar las variables intervinientes que deben ser consideradas para el cambio y que están presentes en todo el proceso. En primer lugar, señala la importancia del liderazgo para infundir el sentido de premura, transcurrir el cambio y arraigar los enfoques de la nueva cultura. Luego, menciona la motivación de las personas para lograr el movimiento hacia los objetivos propuestos. En tercer lugar, identifica a la dotación de herramientas y habilidades para las nuevas funciones. Finalmente, desarrolla la importancia de la comunicación fluida y bidireccional para una comprensión profunda de los cambios y la claridad de los roles en la nueva estructura para lograr el desempeño deseado.

Una vez recapitulados los principales enfoques de los diferentes autores y considerando las entrevistas realizadas se concluye, que cualquier cambio que una organización pretenda llevar a cabo, debe tener presente al menos cuatro dimensiones. Las mismas son críticas para el logro de los objetivos perseguidos en cualquier proceso de cambio habilitando así su éxito. Estas dimensiones, son:

- Personas.
- Comunicación.
- Estructura y Procesos.
- Liderazgo.

Cada dimensión intenta recoger las principales características de los diversos enfoques desarrollados por cada uno de los autores referenciados y de los comentarios compartidos en las diferentes entrevistas. De esta manera, se ha

identificado un conjunto de variables para cada una de las dimensiones y a su vez, los indicadores correspondientes a las variables.



Fuente: Elaboración propia

Si bien en cada proceso de cambio, la organización debe considerar las particularidades del mismo, consideramos que estas cuatro dimensiones con las consiguientes variables, deben estar presentes en todo proceso de transformación con mayor o menor énfasis.

En el siguiente capítulo, definiremos específicamente cada una de las dimensiones, las variables del proceso de cambio y sus respectivos indicadores.

8.1 Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O

8.1.1 Dimensión: Liderazgo

8.1.1.1 Definición

La dimensión de Liderazgo es sin lugar a dudas una de las más estudiadas en el campo de la administración. Si bien existe una gran discusión sobre su definición exacta, "*la mayoría de los estudios y gente de negocios coincide en que el liderazgo es un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común*" (S. P. Robbins, 2004, p. 329).

Aunque se ha investigado enormemente acerca del rol que cumplen estas personas en las organizaciones, centrándose fundamentalmente en el análisis de las características comunes y similares que los distinguen del resto; las conclusiones son amplias pues destacan que hay tantos líderes como estilos de liderazgo.

De todas maneras, ciertas investigaciones académicas han identificado algunos rasgos que diferencia a los líderes del resto de las personas, como por ejemplo: ambición, energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad y conocimiento del trabajo.

Uno de los últimos descubrimientos académicos demuestra que los líderes tienen mayor autocontrol de sus comportamientos, lo que los hace más flexibles a adaptarse a diferentes circunstancias. Por otra parte, se resalta que son metódicos con sus conductas y cuestionan su comportamiento en las diversas circunstancias por las que atraviesan (S. P. Robbins, 2004, p. 315).

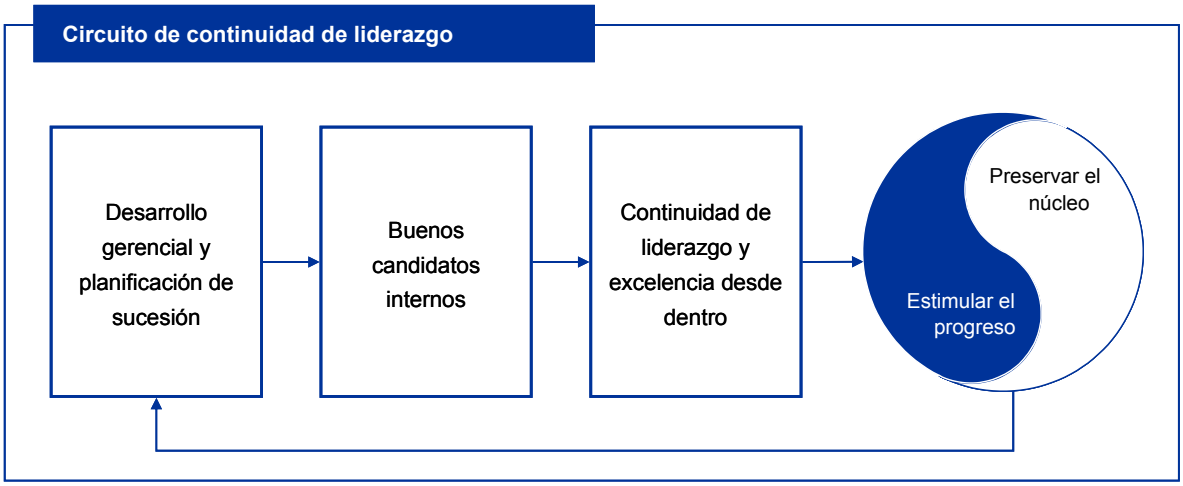
Estos rasgos que se encuentran presentes en la mayoría de los líderes, no determinan que se configuren como necesarios ni suficientes para convertirse en uno de ellos. Las teorías que analizan los rasgos para el liderazgo, solamente pueden ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de un líder pero ninguna lo puede garantizar.

En este sentido, la discusión sigue centrándose en determinar si los líderes tienen conductas similares que los hacen asumir ese rol tan preciado por las organizaciones. Este interés se debe a que encuentran allí una posibilidad de formar sus propios líderes a partir del diseño de programas de liderazgo. Esta idea está siendo altamente aceptada y plantea que los buenos líderes pueden

ser formados con programas de capacitación adecuados dentro de la propia organización (S.P. Robbins, 2004).

Esta teoría de formación de líderes ha sido analizada por J.C. Collins y J.I. Porras que afirman que lo más importante para una organización no es tener líderes de alta calidad, sino que las grandes compañías se separan del resto cuando logran la continuidad de líderes de calidad, formados dentro de la organización a lo largo de su historia.

Estos autores consideran que estas organizaciones tienen un "*Circuito de continuidad de liderazgo*" que logra desarrollar líderes de calidad por generaciones. Para lograrlo, los autores plantean cuatro elementos claves, estos son: "*desarrollo gerencial y planificación de sucesión, buenos candidatos internos, continuidad de liderazgo y excelencia desde dentro, preservar el núcleo y estimular el progreso*" (J.C. Collins & J.I. Porras, 2002). La falta de uno de estos (que se detallan en el cuadro siguiente) puede significar la discontinuidad del liderazgo en la organización.



Fuente: J. C. Collins y J. I. Porras, 2002, Empresas que perduran, p. 236.

De esta manera, J.C. Collins y J.I. Porras demuestran que los líderes no tienen características únicas que los distingan, pero que si las organizaciones se dedican a formar y capacitar a sus líderes, podrán obtenerlos.

Para estos autores el primer paso fundamental, aunque no suficiente, es contratar personas con potencial para el liderazgo. En segundo lugar las personas con altas habilidades de liderazgo por lo general han tenido una basta experiencia en la organización y sus primeros desafíos dentro de la misma comenzaron a una temprana edad asumiendo riesgos que le permitieron aprender de los éxitos y de los fracasos. Este aprendizaje les ayuda a desarrollar ciertas habilidades y tener una profunda visión sobre el liderazgo que se precisa para generar cambios.

Asimismo, resulta fundamental la red de relaciones que genera el líder a lo largo de su historia laboral. Tal como afirma J.P. Kotter, son fundamentales para las múltiples iniciativas del proceso de cambio, el construir redes internas así como también redes externas de relacionamiento con gente influyente en el medio.

Por otra parte, *"Una manera de fomentar el liderazgo consiste en crear oportunidades desafiantes para los empleados jóvenes"* (J.P. Kotter, 2004, p. 54). La descentralización es la clave para fomentar estas oportunidades ya que traslada las responsabilidades y los desafíos a los sectores de nivel más bajo de la organización.

8.1.1.2 La tarea de los líderes

¿Por qué son tan importantes los líderes para el trabajo monográfico que se desarrolla? Lo es debido al importante rol en el manejo del cambio, pues son los encargados en establecer la visión que guíe a la organización hacia el futuro así como comunicar la misma y motivar a los empleados a sortear los obstáculos cuando éstos aparezcan en el camino a la transformación.

Las organizaciones atraviesan cada vez por más cambios pues para poder sobrevivir en este entorno competitivo y volátil es necesario transformarse, "*Más cambio requiere más liderazgo*" (J.P. Kotter, 2004, 39). Para enfrentar este continuo cambio, los líderes deben crear una visión en la que todos crean, que esté alineada a la estrategia y a los objetivos de la organización.

Asimismo, para proyectar una nueva visión de futuro los líderes deben analizar y estudiar un sinfín de datos internos y externos para poder construir la imagen de lo que va ser la organización de futuro. Esta no debe ser algo extravagante, todo lo contrario, según J.P. Kotter, las visiones más sencillas son las más efectivas, "*Lo más importante sobre una visión no es su originalidad, sino lo adecuada que resulte a los intereses de los principales grupos a los que se dirige (clientes, accionistas, empleados) y la facilidad con la que se pueda convertir en una estrategia competitiva realista*" (J.P. Kotter, 2004, p. 46). Esta tarea, lleva tiempo y dedicación, pues el medio dinámico y volátil determina el rever continuamente los planes y la visión.

Una vez que los líderes han establecido la visión, la segunda tarea a realizar es la de coordinar a las personas para el logro de la misma. Para hacerlo, es fundamental la comunicación, de forma que todas las personas entiendan y comprendan la misma y sus motivos.

Una vez que toda la organización tiene conciencia de lo que se espera de ella en el futuro, esta idea deberá ser aceptada por el personal y para ello los líderes deben contar con la confianza, el apoyo, la integridad, la credibilidad, la fiabilidad, la coherencia entre la palabra y los hechos que le han dado los años; de otra manera, difícilmente la visión sea aceptada (J.P. Kotter, 2004, p. 49).

Si bien su rol es primordial, ellos solos no podrán realizar la tarea ni llevar adelante el proceso de cambio: ningún líder cuenta con la capacidad y el tiempo para realizar todas estas tareas, necesitan delegar su autoridad en la gente. Cuando se tiene una visión clara y aceptada es más sencillo delegar tareas y responsabilidades, pues todos irán por el mismo camino. Los empleados deben contar con libertad de acción para que les permita superar sus propias equivocaciones y lograr sus objetivos.

Lo primordial además de la libertad brindada a los empleados para poder llevar adelante la visión, es apoyarlos en cada momento que quieran poner en práctica la misma. Este apoyo se logra ofreciendo mayor formación, información y todo lo necesario para que las personas puedan desarrollarse no sólo laboral y profesionalmente, sino también en sus logros personales.

En este sentido, los líderes deben valorar y recompensar los éxitos alcanzados para que las personas se sientan valoradas y pertenecientes a la organización. Si se logra esto, *“el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo”* (J.P. Kotter, 2004, p. 52).

Cuanto más variable es el entorno que obliga a las organizaciones a cambiar de forma continua, los líderes deben lograr motivar a las personas de manera que puedan expandir el liderazgo por toda la organización: cuando esto se consigue, se logra llevar el cambio a cada rincón. Esto es sumamente valioso pues cuando hay dificultades y desvíos que requieren más cambios se precisa de la iniciativa de todas las personas de la organización.

El crecimiento exponencial de líderes puede desarrollar conflictos debido a que no todos tienen que estar alineados unos con otros acerca del cómo lograr la visión planteada. Por eso se vuelven fundamentales sus relaciones informales. J.P. Kotter argumenta que el fortalecimiento de los vínculos informales entre los líderes aumenta las exigencias mutuas ayudando a motivarse entre ellos y llevar adelante más proyectos de cambio.

En épocas de gran incertidumbre esta confianza basada en sus relaciones informales los ayuda a fortalecerse y así lograr un apoyo conjunto que les

permite salir adelante. Por ello, si estos vínculos informales no se encuentran en la organización es fundamental trabajar para generarlos.

8.1.1.3 Variables de Liderazgo

Producto del desarrollo conceptual dado para esta dimensión analítica, proponemos que las principales variables determinantes del papel a jugar por los líderes en el proceso de cambio son: Visión Compartida, Habilidades de Liderazgo, Confianza, Trabajo en Equipo y Agentes de Cambio.

8.1.1.3.1 Visión Compartida

Definición de la variable

Esta variable pretende medir en que grado todos los líderes de la organización están comprometidos y alineados a la visión propuesta. Evalúa en qué medida se comprometen a apoyarla, logrando la motivación de todas las personas de la organización.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden alertar a las organizaciones en que grado la visión es conocida, comprendida y compartida por todos los integrantes de la organización.

Si la visión no es conocida, o peor aún, no es compartida y no esta alineada con los objetivos y la estrategia de la organización, muy difícil será lograr un verdadero cambio, en el que se trabaje en equipo en base a un objetivo común.

Es así que los líderes tienen la responsabilidad de comunicar la visión de forma clara y precisa, de forma de simplificar las decisiones al esclarecer la dirección general del cambio y motivando a emprender acciones en la dirección apropiada. Asimismo debe coordinar las acciones de las personas de toda una organización de manera rápida y eficiente.

En el cuadro siguiente, se identifican los indicadores que deben ser considerados en todo el proceso de cambio a fin de lograr una visión compartida, necesaria para acompañar e impulsar un cambio exitoso.

Cuadro de indicadores

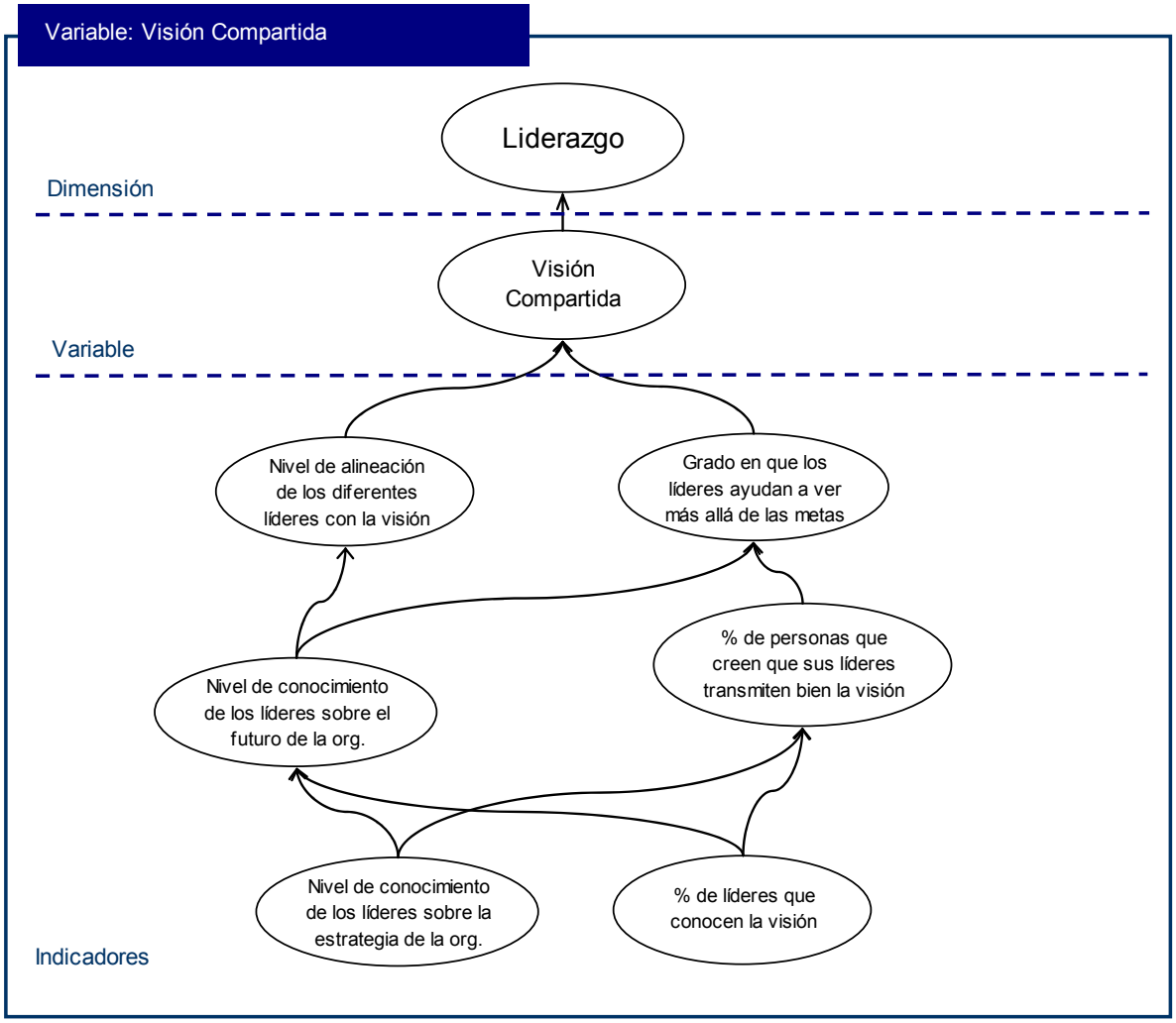
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Visión Compartida	% de líderes que conocen la visión	Conocer la cantidad de líderes que conocen la visión.	Porcentajes altos en este indicador, podrá facilitar la alineación de los líderes con los objetivos estratégicos, así como comprometer a un mayor número de personas con la visión organizacional.
	% de personas que creen que su líder transmite bien la visión	Conocer la cantidad de personas que cree que los líderes transmiten bien la visión, no solo de forma verbal, sino también con sus actitudes y acciones.	Porcentajes altos en este indicador, permitirá un mayor conocimiento y comprensión de la visión en la organización.
	Grado en que los líderes ayudan a ver a sus empleados más allá de sus propias metas a corto plazo	Determinar si los líderes contribuyen a que la gente vea y apoye la visión más allá de las metas a corto plazo.	Resultados altos en este indicador, podrá facilitar una mayor comprensión por parte de las personas de como sus metas a corto plazo contribuyen a la visión.
	Nivel de alineación de los diferentes líderes con la visión	Conocer el nivel en que los líderes comparten la misma visión sobre la empresa.	Niveles altos en este indicador, permitirá una mayor alineación de los líderes con la visión facilitando un mayor compromiso de las personas con el cambio.
	Nivel de conocimiento de los líderes sobre el futuro de la organización	Evaluar el nivel de conocimiento que tienen los líderes sobre el futuro de la organización.	Niveles altos en este indicador, podrá facilitar la alineación de los diferentes líderes con los objetivos estratégicos y la visión de la organización.
	Nivel de conocimiento de los líderes sobre la estrategia de la organización	Determinar el conocimiento integral que tienen los líderes sobre la estrategia.	Niveles altos en este indicador, podrá facilitar la alineación de los diferentes líderes con los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Visión Compartida” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, facilitará la existencia de una visión compartida que ayude a los líderes a guiar a las personas y emprender acciones hacia un proceso de cambio exitoso.



Fuente: Elaboración propia

8.1.1.3.2 Habilidades de liderazgo

Definición de la variable

Esta variable procura examinar el grado de habilidades que presentan los líderes en puestos de responsabilidad. Es fundamental que la organización le de oportunidades a los jóvenes para ir absorbiendo experiencia y habilidades para que en un futuro cercano se conviertan en los nuevos líderes que impulsen el cambio en la organización.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden dejar en evidencia las habilidades de los líderes de una organización en cuando a su poder de convocación e influencia en las personas, de modo de lograr así un mayor involucramiento y alineación con la estrategia de la organización y el proceso de cambio.

Como referentes de la organización, los líderes tienen la responsabilidad de replicar con el ejemplo los valores compartidos de la organización, actuando de forma congruente con ellos. Establecen la visión que guía a las personas hacia el futuro logrando una comunicación fluida con los empleados, motivándolos a poder sortear los obstáculos durante todo el proceso de cambio.

Para lograr la alineación de las personas, los líderes deben poseer la experiencia y las capacidades técnicas necesarias para posicionarse ante las personas como referentes en la organización.

Deben además tener la capacidad de delegar sin perder el foco de la visión general.

Los indicadores presentes en el siguiente cuadro, alertan a quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones, si cuenta con líderes preparados para motivar, alinear y apoyar a las personas en la organización durante el proceso de cambio.

Cuadro de indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Habilidades de Liderazgo	% de líderes con conocimientos y habilidades para la empresa futura	Conocer la cantidad de líderes que ya tienen incorporados los conocimientos y habilidades para las nuevas tareas.	Porcentajes altos en este indicador facilitarán la implementación del cambio.
	% de líderes con habilidades para el trabajo en equipo	Conocer la cantidad de líderes que están capacitados para trabajar en equipo.	Porcentajes altos en este indicador facilitará el rol de los líderes en el proceso de cambio.
	% de personas que consideran que de jóvenes (23 a 30 años) se les dio una oportunidad dentro de la organización	Determinar si las personas consideran que a los jóvenes se le da una oportunidad (ascensos, cursos de capacitación, asignación a equipos de trabajo, formación de posgrados, etc.) para desarrollase dentro de la empresa.	Porcentajes altos en este indicador mostrará si la organización prepara a sus personas para que desarrollen las habilidades de liderazgo.
	Grado en que los líderes comparten conocimiento	Conocer en qué grado los líderes comparten conocimientos con sus empleados.	Resultados altos en este indicador permitirá evaluar si los nuevos conocimientos son compartidos.
	Grado en que los líderes delegan sus tareas	Conocer si los diferentes líderes delegan lo suficiente sus tareas.	Resultados altos en este indicador permitirá saber si los líderes participan e involucran a las personas delegando mayores responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

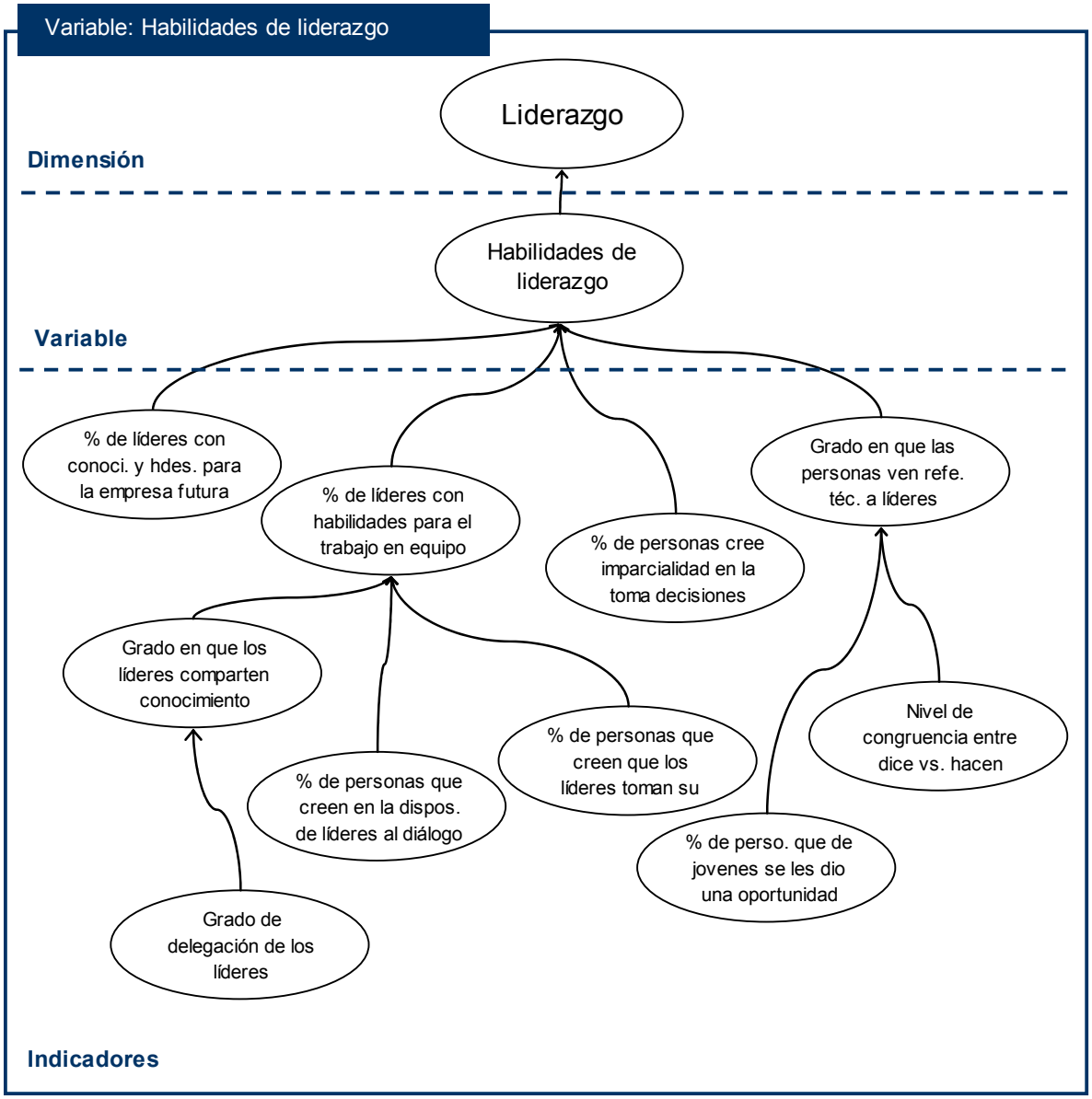
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Habilidades de Liderazgo	Nivel de congruencia entre lo que dicen y hacen los líderes	Identificar la coherencia entre lo que dicen y hacen los líderes.	Niveles altos en este indicador aumenta la credibilidad y el apoyo a los líderes.
	% de personas que creen que los líderes tienen en cuenta su opinión en la toma de decisiones	Conocer el nivel de importancia que le dan los líderes a la opinión de las personas.	Porcentajes altos en estos indicadores facilitan y generan mayor participación de las personas en el proceso de cambio, logrando así mayor involucramiento de éstas.
	% de personas que creen en la disposición de los líderes para el diálogo	Identificar las habilidades asociadas al estilo comunicativo de los líderes.	
	Grado en que las personas toman como referente técnico a sus líderes	Conocer en qué grado los líderes son referentes técnicos para las personas.	Resultados altos en este indicador brindará una mayor comprensión del rol de los líderes en la organización como referentes técnicos, logrando así niveles de confianza elevados para dirigir y coordinar a las personas.
	% de personas que creen en la imparcialidad de sus líderes, en la toma de decisiones	Conocer en que medida las personas creen en la imparcialidad de sus lideres en la toma de decisiones.	Niveles altos en este indicador aumenta la credibilidad y la confianza de los líderes con las personas de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Habilidades de Liderazgo” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

Niveles elevados en los indicadores, facilitarán la presencia de líderes capaces de guiar a las personas de forma eficiente hacia la organización futura.



Fuente: Elaboración propia

8.1.1.3.3 Confianza

Definición de la variable

Con esta variable se intenta medir el grado en que los líderes brindan la confianza necesaria a las personas de la organización de forma de poder obtener de ellas la cooperación y el apoyo necesario para la implementación del cambio. Es necesario que las personas crean en sus líderes y esto se construye a lo largo del tiempo.

Es de esta manera, que los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden medir en que grado los líderes de la organización cuentan con la confianza necesaria para poder influenciar de forma positiva en las personas hacia un objetivo común.

Los procesos de cambio son traumáticos por definición y en épocas de incertidumbre, la confianza generada por los líderes, ayuda a fortalecer y lograr un apoyo conjunto que permita a la organización salir adelante.

Es imprescindible la transparencia por parte de los líderes durante el proceso de cambio, como forma de obtener la confianza de las personas involucradas y disipar ansiedades.

En toda la estrategia de transformación, el comportamiento de los líderes y de los agentes de cambio debe ser íntegro, actuando en respuesta a las necesidades organizacionales y no a favor de perspectivas personales.

De esta forma, los indicadores presentes en el siguiente cuadro, revelan los niveles de confianza que tienen los líderes, a fin de visualizar en que medida los líderes podrán obtener la cooperación y el apoyo necesario para la implementación del cambio.

Cuadro de Indicadores

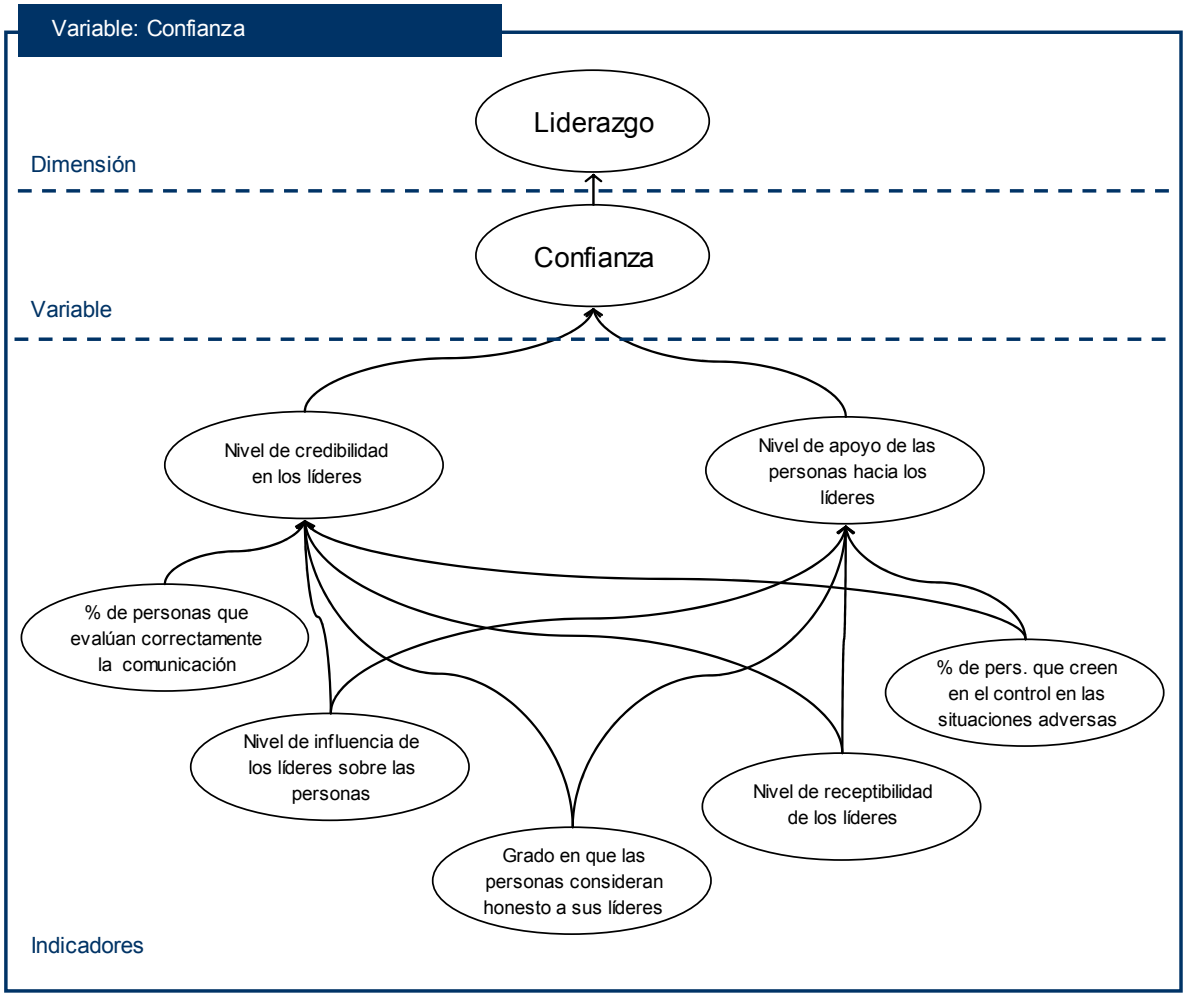
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Confianza	Grado en que las personas consideran honestos a sus líderes	Determinar si las personas consideran que sus líderes son honestos.	Resultados altos en este indicador brindará mayor confianza, credibilidad y apoyo de las personas hacia los líderes.
	% de personas que evalúan favorablemente las responsabilidades comunicativas de los líderes	Determinar si los líderes cumplen con sus responsabilidades comunicativas	Porcentajes altos en este indicador podrá mostrar sí los líderes tienen una preocupación real de mantener comunicadas a las personas.
	% de personas que creen en la capacidad de control de los líderes frente a las situaciones adversas	Identificar habilidades asociadas al control que demuestran los líderes frente a las críticas, desacuerdos y situaciones de crisis	Porcentajes altos en este indicador brinda mayor confianza en las personas hacia los líderes en los procesos de cambio.
	Nivel de apoyo de las personas hacia los líderes	Visualizar en que nivel las personas apoyan a sus líderes.	Niveles altos en este indicador podrá brindar una mayor confianza y apoyo de las personas frente a las decisiones de los líderes.
	Nivel de credibilidad en los líderes	Visualizar el nivel en que la organización cree en sus líderes.	Niveles altos en este indicador podrá significar una mayor confianza y credibilidad de los líderes frente a las personas, logrando así un mayor apoyo en la implementación del cambio.
	Nivel de influencia de los líderes sobre las personas	Conocer la influencia que tienen los líderes sobre las personas.	Niveles altos en este indicador facilitará que las personas adopten más rápidamente el cambio.
	Nivel de receptibilidad de los líderes	Medir el nivel de receptibilidad que tienen los líderes	Niveles altos en este indicador facilita el involucramiento de las personas con el cambio al hacerlos partícipes.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Confianza” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de la confianza necesaria por parte de los líderes, asegurando así niveles altos de cooperación y apoyo de las personas para la implementación del cambio.



8.1.1.3.4 Trabajo en equipo

Definición de la variable

Esta variable pretende medir en que grado los líderes fomentan y logran un verdadero trabajo en equipo, con un alto grado de apoyo de la mayoría de las personas de la organización. Para ello los líderes deben fomentar el trabajo en equipo, no sólo con las personas de su área, sino con toda la organización dado que todos los departamentos están interrelacionados.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden mostrar a las organizaciones en que grado sus líderes son capaces de fomentar un verdadero trabajo en equipo.

Mediante la motivación, la comunicación y la confianza generada, los líderes logran la influencia necesaria en los equipos de trabajo de forma de obtener la alineación y apoyo hacia el logro de una meta común.

Los líderes tienen la responsabilidad de coordinar y guiar los esfuerzos de los equipos de trabajos dedicándole el tiempo necesario, brindando apoyo y respuesta, siendo representantes tanto técnicos como de los valores de la organización.

De esta forma, en el cuadro siguiente, se identifican los indicadores que revelan en que medida los líderes de la organización generan espacios y dedican su tiempo a la coordinación, comunicación y la motivación de las personas a realizar un verdadero trabajo en equipo.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Trabajo en Equipo	Grado de comunicación que tienen los líderes con las personas	Medir el grado en que los líderes se comunican con las personas que tienen a cargo.	Resultados altos en este indicador podrá facilitar la relación entre el líder y las personas a cargo, generando así un ambiente de trabajo en equipo.
	Grado de comunicación que tienen los líderes con las personas de otras áreas	Determinar el relacionamiento de los líderes con el resto de la organización.	Resultados altos en estos indicadores podrán facilitar la apertura de los líderes a formar equipos de trabajo interdisciplinarios.
	Nivel en que los líderes fomentan la apertura del equipo a trabajar con otras áreas	Medir el nivel en que el equipo se integra al resto de la organización.	
	% de tiempo que dedican los líderes a formar a su equipo	Conocer la relación de tiempo que el líder se dedica a formar su equipo de trabajo.	Porcentajes altos en este indicador muestra la dedicación de los líderes en formar y crear ambientes para el trabajo en equipo.
	% de tiempo dedicado a reuniones de área	Determinar la dedicación por parte del líder a generar reuniones con las personas de su área.	Porcentajes altos en este indicador muestra la dedicación de los líderes a comunicar y fortalecer los vínculos de su equipo.

Fuente: Elaboración propia

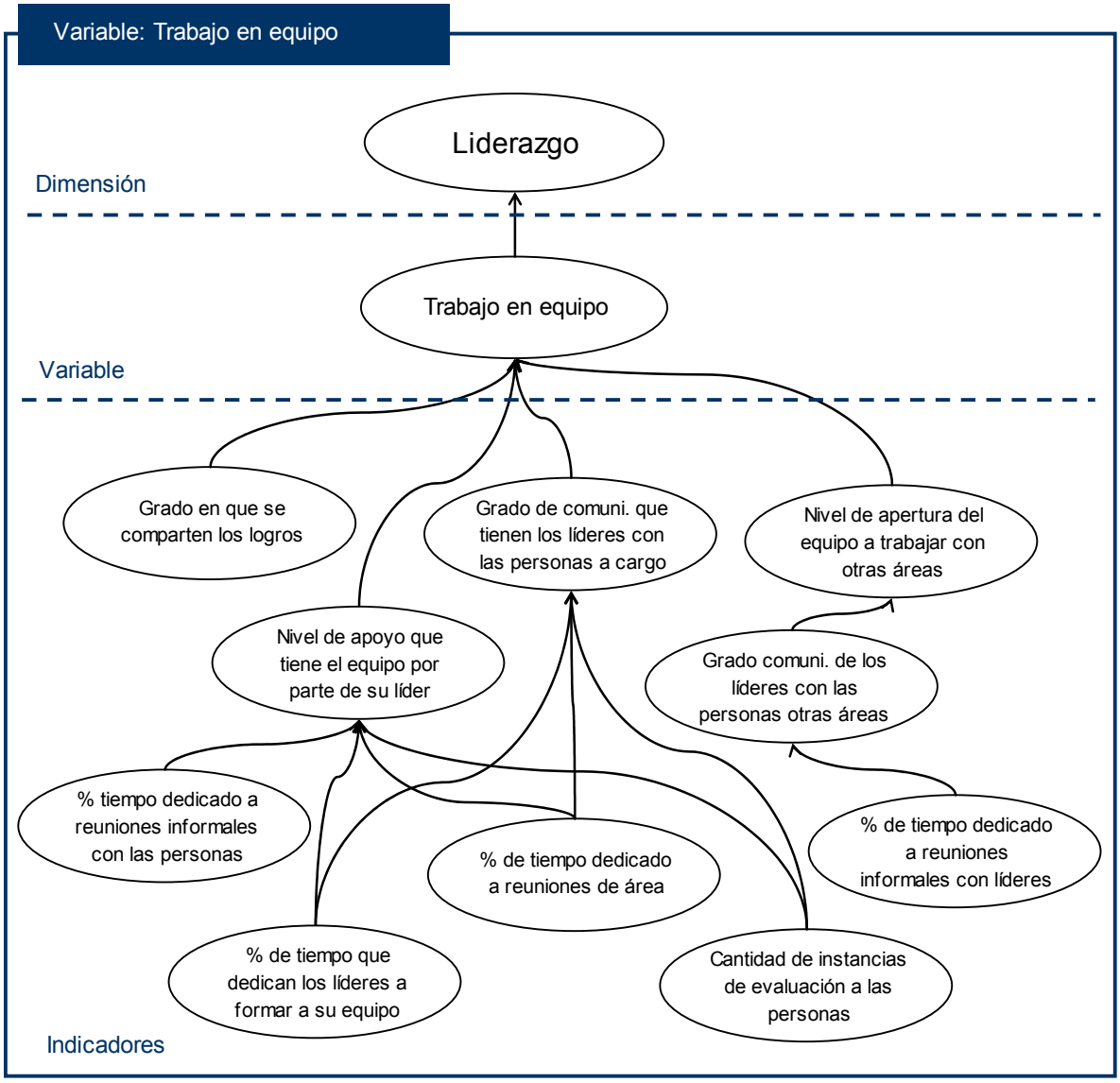
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Trabajo en Equipo	Nivel de apoyo que tiene el equipo por parte de su líder	Conocer el nivel de apoyo que le brinda el líder a su equipo.	Niveles altos en este indicador podrá facilitar el apoyo de las personas en las decisiones y directivas de los líderes en el proceso de cambio.
	Grado en que se comparten los logros	Determinar si los líderes comparten los logros obtenidos en su área.	Resultados altos en este indicador facilitará un mayor nivel de motivación en las personas, generando mayor involucramiento de éstas a lo largo del proceso de cambio.
	% de tiempo dedicado a reuniones informales con líderes de otras áreas	Determinar la dedicación por parte de los líderes a generar fuertes vínculos con los diferentes líderes de la organización.	Porcentajes altos en este indicador muestran la dedicación de los líderes en formar y crear ambientes para el trabajo en equipo.
	% de tiempo dedicado a las reuniones informales con el equipo	Determinar la dedicación por parte del líder a generar reuniones informales.	
	Cantidad de instancias formales de evaluación a las personas	Conocer la cantidad de instancias de evaluación que tienen los líderes con su gente.	Niveles altos en este indicador facilitan la interacción y seguimiento de las personas por parte de los líderes, contribuyendo a que los individuos conozcan lo que se espera de ellos durante el proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Trabajo en equipo” muestra la relación existente entre los indicadores y como éstos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

Niveles altos en estos indicadores, facilitará la presencia de líderes capaces de generar un verdadero ambiente de trabajo en equipo, apoyando e impulsando a un mayor número de personas hacia la organización futura.



Fuente: elaboración propia

8.1.1.3.5 Agentes de cambio

Definición de la variable

Esta variable procura analizar la adecuada formación de una coalición conductora. Se parte de la base que los líderes informales son fundamentales para todo proceso de cambio y que es preciso que se encuentren en todos los niveles y áreas para llevarlo adelante. En este sentido, es esencial la incorporación de éstos y de la alta gerencia o directorio para poder tener el poder formal necesario para la conducción de los equipos y en la toma de decisiones.

De esta manera, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden medir en que grado la coalición conductora cuenta con la confianza, el poder y la experiencia para influenciar de forma positiva a las personas guiándolas hacia una meta común, logrando exitosamente transitar las diferentes etapas del proceso de cambio.

La coalición conductora debe contar con un plantel de personas que cumpla con las características necesarias para guiar a las personas durante todo el proceso de cambio. Parte de los integrantes de este equipo, deberá poseer poder formal, para evitar que los que no integren el equipo no puedan obstaculizar fácilmente el avance. A su vez, deben ser fieles representantes de las diferentes disciplinas requeridas por el proceso de transformación de tal modo que se puedan tomar decisiones inteligentes.

La coalición conductora debe contar con un número suficiente de personas de buena reputación en la organización para permitir que sus pronunciamientos sean tomados con seriedad por el resto de las personas, así como un número suficiente de líderes comprobados para lograr impulsar el proceso de cambio.

Sin un liderazgo fuerte, convincente, sincero, honesto y motivador es muy difícil que la gente apoye a la coalición conductora en el cambio y durante todo el período del proyecto.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Agente de Cambio	% de líderes en la coalición conductora involucrados con el cambio	Visualizar la cantidad de líderes involucrados de forma activa en el proceso de cambio.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar un alto compromiso de los líderes como agentes de cambio.
	Cantidad de líderes en la coalición conductora en puestos gerenciales	Conocer la cantidad de líderes en puestos jerárquicos.	Niveles altos en este indicador brindará un mayor apoyo y cumplimiento de las tareas por parte de las personas de la organización en el proceso de cambio.
	% de altos directivos/gerentes en la coalición conductora	Conocer la cantidad de directores/gerentes que pertenecen a la coalición conductora para el cambio y así identificar las relaciones de poder existentes en la misma.	Porcentajes adecuados en estos indicadores, aseguran la relación de poder formal necesario en la coalición conductora, evitando que los que no integren el equipo no puedan obstaculizar fácilmente el avance.
	% de mandos medios en la coalición conductora	Conocer la cantidad de mandos medios que pertenecen a la coalición conductora para el cambio y así identificar las relaciones de poder existentes en la misma.	
	% de personal operativo en la coalición conductora	Conocer la cantidad de personal operativo que pertenece a la coalición conductora para el cambio.	Porcentajes adecuados en este indicador, podrá permitir la inclusión de representantes de las diferentes niveles, de tal modo que se puedan tomar decisiones integradas.

Fuente: Elaboración propia

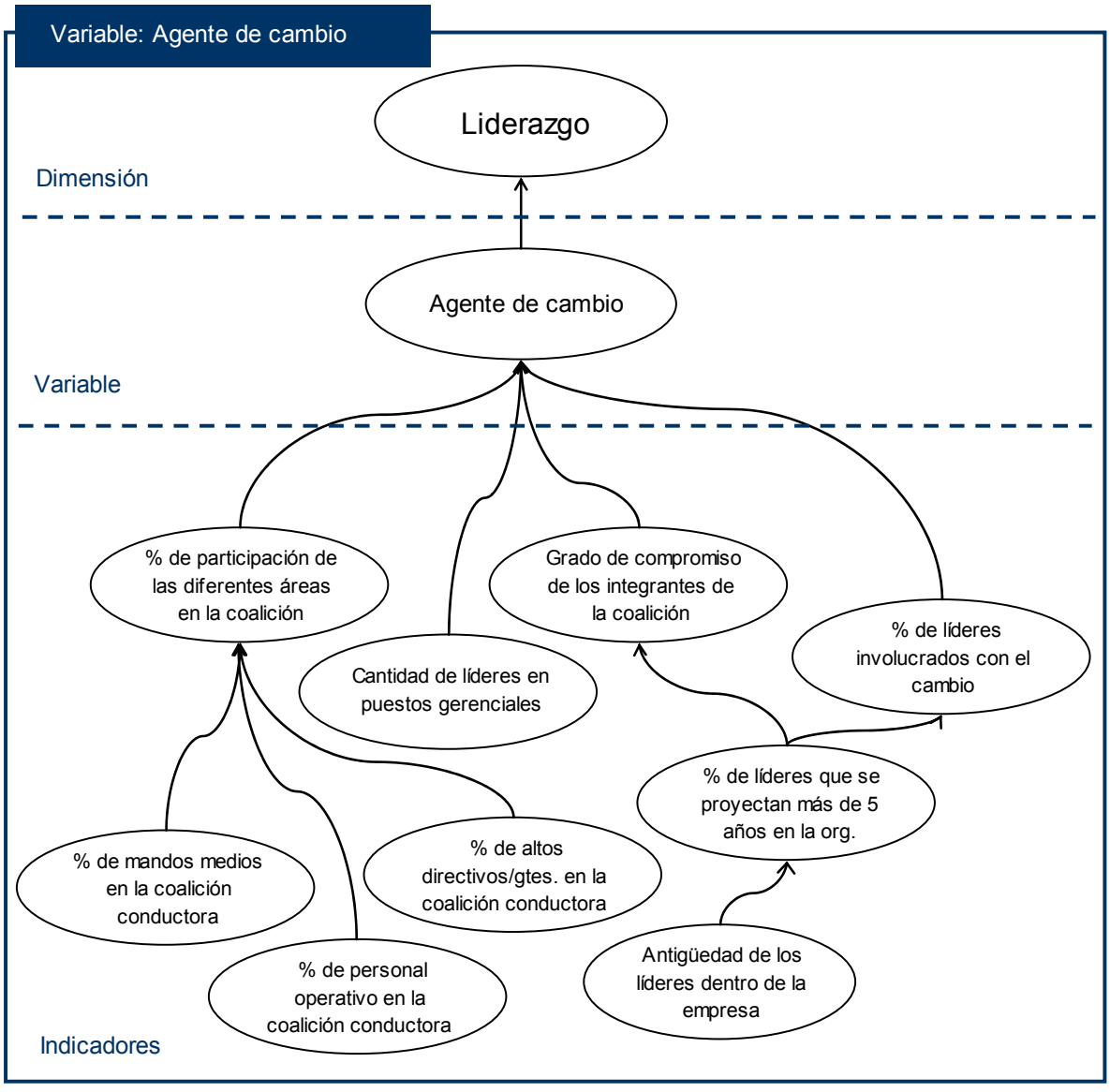
Agente de Cambio	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
	% de participación de las diferentes áreas en la coalición conductora	Conocer la participación de las diferentes áreas de la organización en la coalición conductora.	Porcentajes altos en este indicador, asegura la inclusión de representantes de las diferentes áreas, de tal modo que se puedan tomar decisiones integradas e interdisciplinarias.
	Grado de compromiso con el cambio de los integrantes de la coalición conductora	Conocer el grado de compromiso de los integrantes de la coalición conductora.	Niveles altos en este indicador podrá mostrar el compromiso que tiene la colaición conductora para impulsar a la organización hacia el cambio durante todo su proceso.
	Antigüedad de los líderes que pertenecen a la coalición conductora	Conocer la antigüedad de los líderes de la coalición conductora.	Niveles altos en este indicador podrá significar un mayor compromiso de los líderes en la coalición conductora.
	% de líderes de la coalición conductora que se proyectan más de 5 años en la organización	Conocer la cantidad de líderes de la coalición conductora que ven su futuro dentro de la organización.	Porcentajes altos en este indicador podrá asegurar la permanencia de quienes tienen la tarea de impulsar y acompañar a las personas en todo el proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

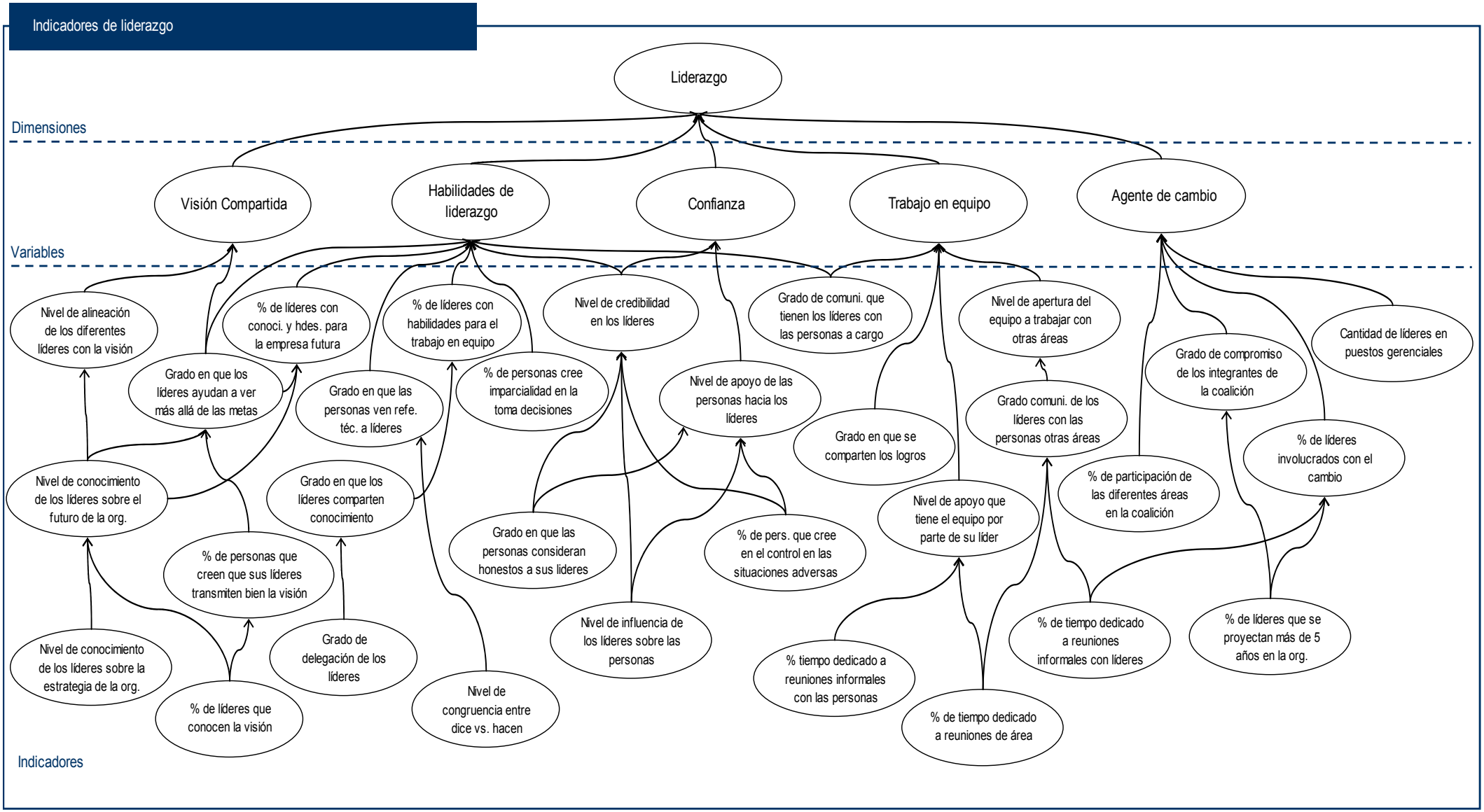
El mapa de indicadores para la variable “Agente de Cambio” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

Con niveles altos en estos indicadores, se facilitará la presencia de un grupo capaz de guiar a las personas de la organización hacia un cambio exitoso, que cuente con el poder, la experiencia, la confianza y la motivación para hacerlo.



Fuente: Elaboración Propia

Mapa completo de la dimensión Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Dimensión: Personas

8.1.2.1 Definición

Como ya se ha desarrollado en varias secciones de este documento, varios de los autores reseñados señalan que si las personas están motivadas, capacitadas, alineadas y reconocidas, trabajan mejor, aportan más ideas y se involucran en los proyectos de la organización. Es por tanto vital tener presente el valor que éstas aportan a la hora de establecer objetivos para la organización en todo proceso de transformación que se desea abordar.

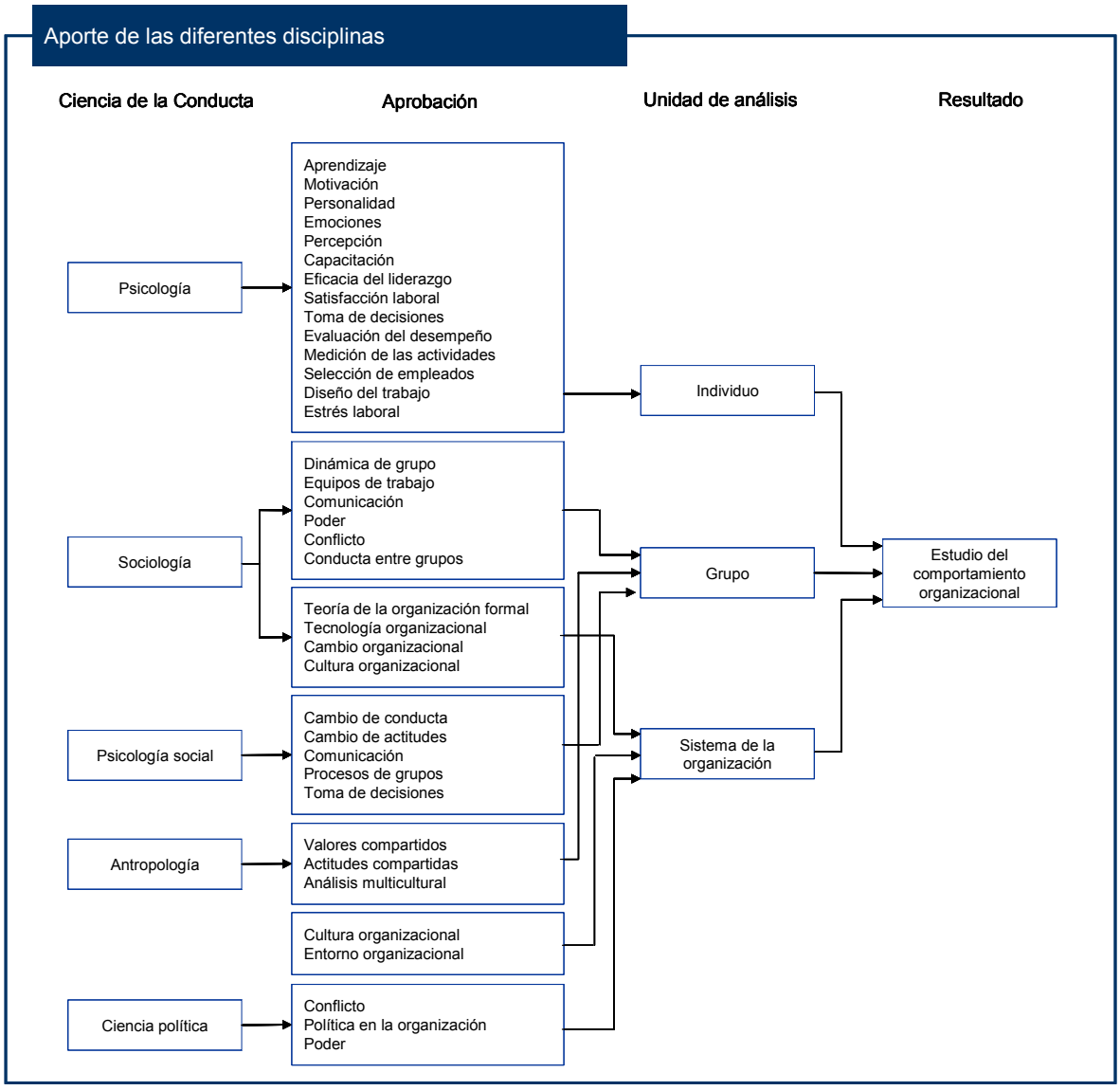
Muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso.

Actualmente hay coincidencia entre quienes dirigen las organizaciones, acerca de la importancia del factor humano en las organizaciones. Los autores sugieren que al ser las personas las encargadas de ejecutar el cambio, difícilmente se puedan realizar las transformaciones propuestas si las mismas no tienen la capacidad, necesidades, valores y la motivación por el cambio.

La dimensión de análisis “Personas” es amplia y está compuesta de diversas variables del comportamiento humano. Conocer, entender y medir el comportamiento de las personas en las organizaciones, permite comprenderlas e integrarlas a la tarea del cambio como uno de los principales activos intangibles de la organización.

En tanto es parte del objetivo de la organización lograr que las personas se conviertan en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio estratégico; para ello, debemos entender cómo las personas impactan en los resultados de las organizaciones. Estos requieren de la contribución de varias disciplinas (S. P. Robbins, 2004, p. 10).

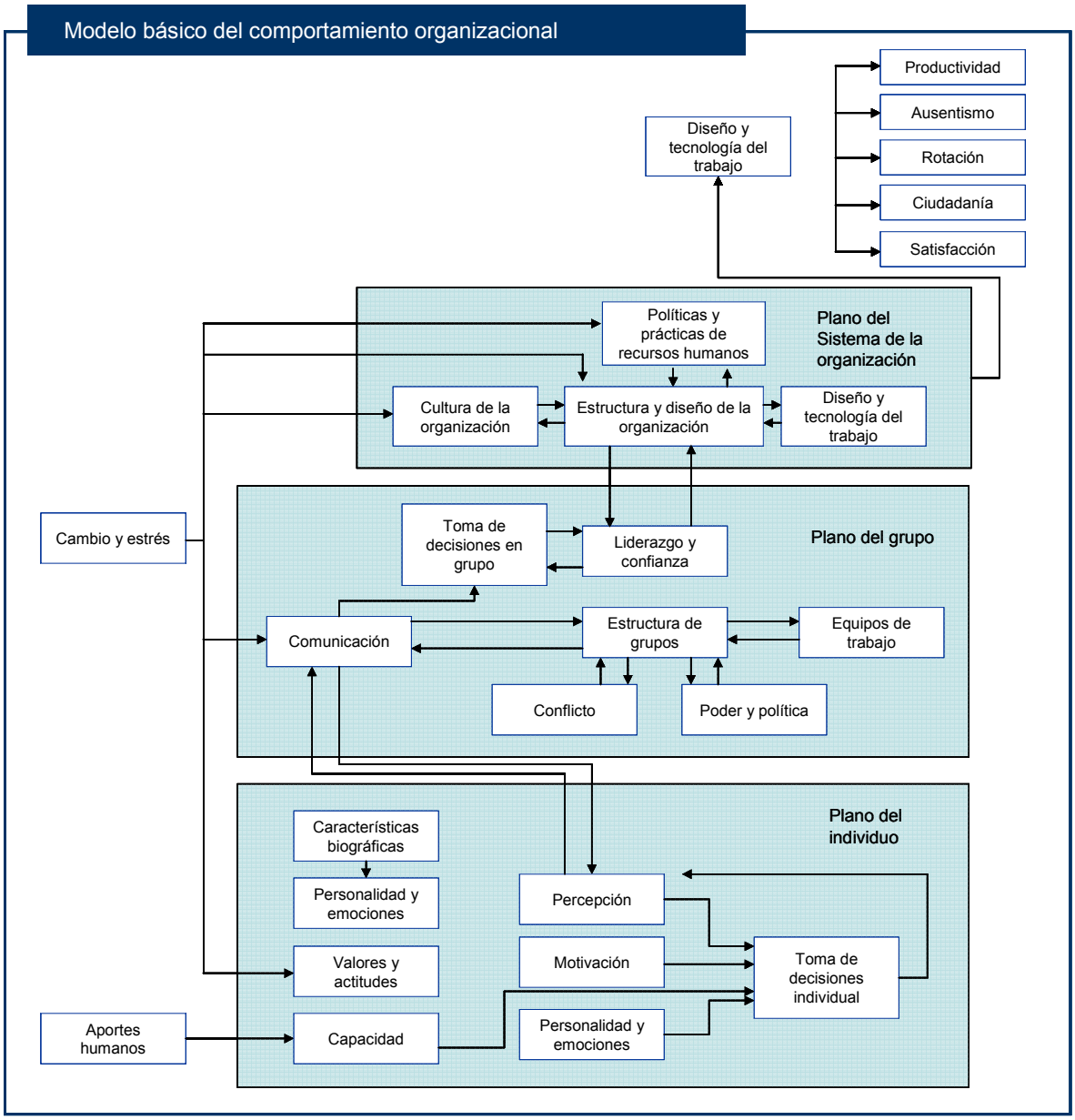
Según S. P. Robbins, los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. Los aportes de cada una de las disciplinas ayuda a comprender el comportamiento de las personas.



Fuente: S. P. Robbins, 2004, Comportamiento Organizacional, p. 11

El cuadro anterior permite visualizar un modelo básico del comportamiento organizacional en tres diferentes planos de análisis, de manera de promover la comprensión de la influencia del comportamiento humano en los resultados de la organización a nivel individual, grupal y organizacional.

Desde nuestra perspectiva, las personas de una organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio o bien un obstáculo en el proceso de transformación. Es sin duda el reto para quienes dirigen el cambio, estimular la creatividad, el compromiso, la colaboración, cooperación, iniciativa y disposición de las personas así como su tolerancia al cambio.



Fuente: S. P. Robbins, 2004, Comportamiento Organizacional, p. 27

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio tanto por falta de conocimiento acerca de lo que va a pasar, como por no saber como actuar frente a él. Debido a que “lo nuevo” no es algo definido, la forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma efectiva si las personas están comprometidas con él. En este sentido, para que las mismas se comprometan, éstas no pueden ser “atropelladas” por el proceso como si fueran ajenas al mismo. En tanto el cambio ocurre a través de las personas, éstas deben ser integradas como parte del proceso de cambio y para ello, es necesario conocer sus valores, creencias, así como sus comportamientos.

Las personas deben ser motivadas para colaborar y ayudar en la nueva visión de futuro, pues pocas veces lo harán por voluntad propia, sin capacitación y falta de habilidades, lo que desembocará en miedo al cambio.

Se define a continuación la dimensión analítica de las “Personas” con sus consiguientes variables de forma de medir y gestionar efectivamente a las personas tanto en lo individual como grupal en el proceso de transformación.

8.1.2.2 Variables de Personas

Las variables definidas, intentan recoger aquellas características que son compartidas por los diferentes autores consultados a fin de proponer indicadores que permitan identificarlas y así poder aplicar las medidas necesarias para transitar el proceso de cambio de forma exitosa.

Las variables propuestas para la dimensión de análisis “Personas” son las siguientes: Motivación, Habilidades, Conocimientos y Actitudes, Confianza y Valores Compartidos.

8.1.2.2.1 Motivación

Definición de la variable

Esta variable pretende analizar el grado de motivación que presentan los integrantes de una organización respecto al cambio. Esto se visualiza en el impulso positivo que conduce a una persona a elegir y realizar una acción de búsqueda continua de mejores situaciones, a fin de realizarse profesional y personalmente y lograr el esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización.

De esta manera, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden medir en qué grado las personas de la organización se sienten motivadas para colaborar y apoyar la nueva visión.

Cuando las personas no se sientan atraídas por los planes y los crean innecesarios, vivirán el proceso de forma negativa y no apoyarán las iniciativas. Para evitar o suavizar esta situación los líderes deberán evitar la desmotivación comunicando la visión, las estrategias y los objetivos para hacerlos participes de los mismos.

Es así que muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a motivar a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar.

De esta forma en el cuadro siguiente, se identifican los indicadores que revelan en qué medida las personas se sienten motivadas para emprender el proceso de cambio.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Motivación	% de personas motivadas para la implantación del cambio	Visualizar las personas que se encuentran motivadas para el cambio.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar niveles altos de motivación y con ello el involucramiento de un mayor número de personas, trayendo mejores resultados en la tarea a realizar para lograr el cambio planeado.
	% de personas que ven necesario el cambio	Visualizar las personas que ven la necesidad de cambio de la organización.	Porcentajes altos en este indicador muestra la sensación de premura necesaria para lograr una mayor aceptación por parte de las personas frente al cambio.
	% de personas involucradas con el proceso de cambio	Conocer la cantidad de personas que están involucradas en las distintas actividades y etapas del proceso de cambio (capacitación, instancias de motivación, reuniones, Grupos de discusión, etc.).	Porcentajes altos en este indicador facilitará la realización de las tareas necesarias en todo el proceso de cambio por parte de las personas de las organización.
	% de personas que aportaron ideas para el cambio	Visualizar el nivel de participación del personal en el cambio.	Porcentajes altos en este indicador podrá facilitar un mayor involucramiento y niveles altos de participación en la implementación y durante el proceso de cambio.
	Nivel de participación de las personas en las decisiones claves en el proceso de cambio	Conocer el involucramiento que le dan los líderes al personal en la toma de decisiones.	Niveles altos en este indicador asegura una mayor participación de las personas en el proceso de cambio.
	Grado en que las necesidades de las personas son contempladas en los cambios a implementar	Medir las necesidades de las personas consideradas en el proceso de cambio.	Resultados altos en este indicador asegura un mayor motivación e involucramiento para la implementación del cambio.
	% de personas que se sienten que sus tareas hacen la diferencia	Conocer en que grado las personas se sienten orgullosas de ser parte de la organización en sus tareas diarias.	Porcentajes altos en este indicador facilitarán el involucramiento y la motivación de las personas durante el proceso de cambio.
	% de personas que se sienten reconocidas por sus tareas	Conocer la cantidad de personas que se sienten reconocidas por sus tareas en la organización.	

Fuente: Elaboración propia

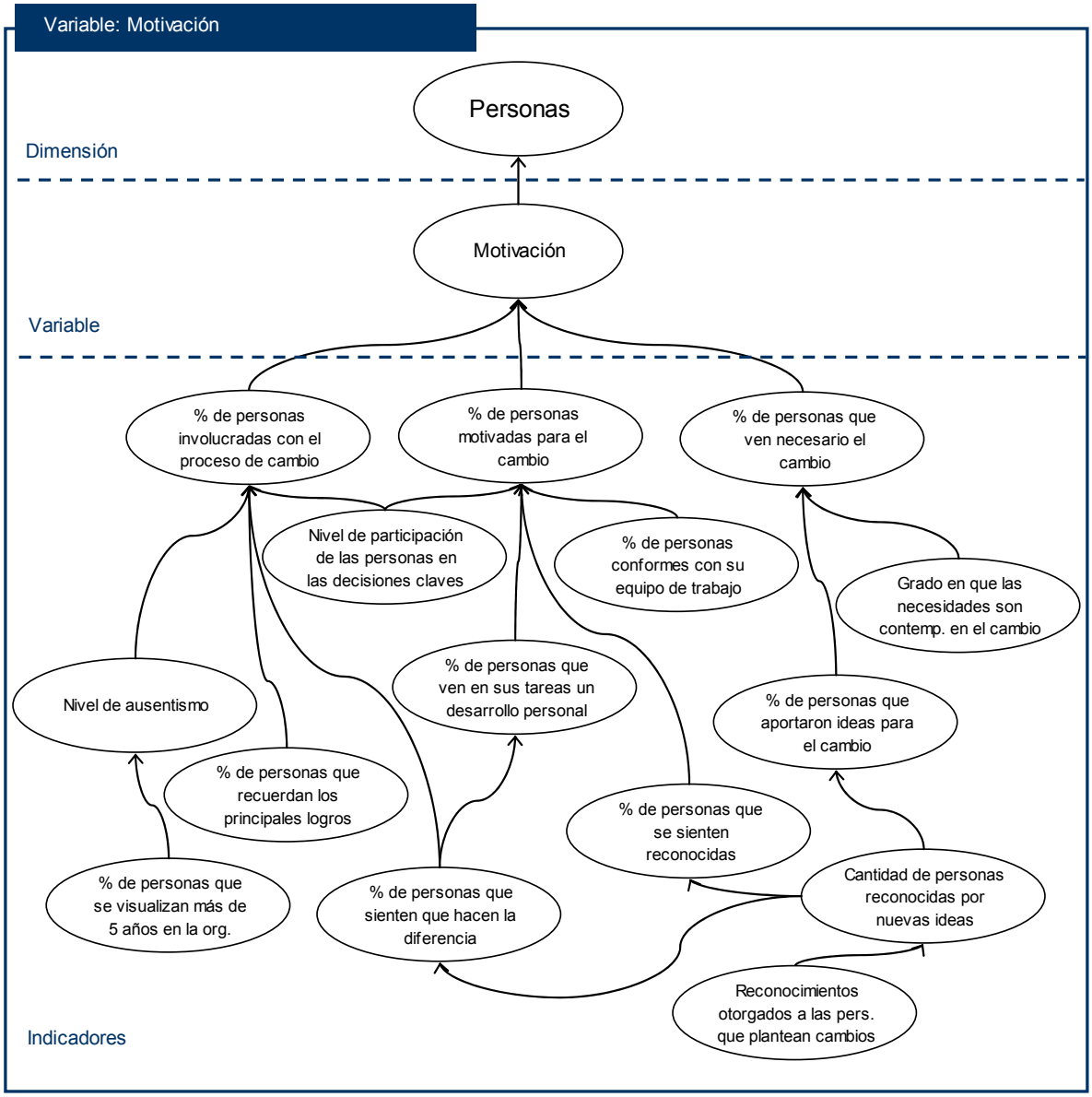
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Motivación	Cantidad de reconocimientos otorgados por la organización a las personas que plantean cambios y mejoras	Conocer la cantidad de incentivos a las personas para impulsar el cambio.	Resultados altos en estos indicadores facilitará la motivación y la participación de las personas en cuanto a sugerencias para la innovación y en visualizar las nuevas formas de hacer las cosas.
	Cantidad de personas reconocidas por nuevas ideas	Conocer la cantidad de personas reconocidas por la organización por tener nuevas ideas.	
	% de personas que ven en sus tareas diarias un desarrollo personal	Conocer cantidad de personas que ven que su trabajo diario contribuye a su desarrollo personal.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar niveles altos de motivación y de satisfacción por las tareas realizadas en su trabajo.
	% de personas conformes con su equipo de trabajo	Conocer la cantidad de personas conformes con su equipo de trabajo.	Porcentajes altos en este indicador podrá brindar un alto grado de sentido de pertenencia al equipo de trabajo, generando altos niveles de participación de las personas en el proceso de cambio.
	Nivel de ausentismo	Medir el nivel de ausentismo que hay en la organización.	Niveles altos en este indicador puede generar riesgos a lo largo del proceso de cambio, debido al bajo compromiso de las personas con la organización y el cambio.
	% de personas que se visualizan más de 5 años en la organización	Conocer la cantidad de personas que proyectan su futuro en la organización.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar altos niveles de motivación y compromiso por parte de las personas con la organización y el cambio.
	% de personas que recuerdan los principales logros de la organización a lo largo de su historia	Determinar si las personas recuerdan e identifican al menos 3 logros, reconocimientos y méritos más importantes que la organización ha construido a lo largo de su historia, pretendiendo ser un factor motivador el recordar logros pasados.	Porcentajes altos en este indicador podrá visualizar una mejor actitud de las personas frente al proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Motivación” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

Logrando niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de la motivación necesaria por parte de las personas, asegurando así niveles altos de cooperación y apoyo para la implementación del cambio.



Fuente: Elaboración propia

8.1.2.2.2 Habilidades, Conocimientos y Actitudes

Definición de la variable

Esta variable procura examinar el grado de habilidades, conocimientos y actitudes que presentan las personas de una organización, fundamentalmente relacionados al hecho de aplicar conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias para realizar nuevas tareas y actividades para la organización en el futuro.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable pretenden medir en qué grado las personas de las organizaciones presentan los conocimientos, habilidades y actitudes para realizar e incorporar las nuevas competencias a la organización futura.

Las personas al enfrentarse a la transformación de sus tareas y nuevas responsabilidades, se cuestionan si tendrán las habilidades y la capacidad para desempeñar los nuevos desafíos, aún cuando en principio estén de acuerdo. Esto puede desencadenar reacciones negativas al cambio. Es por lo tanto un aspecto fundamental a la hora de desarrollar el cambio organizacional, contar con las competencias suficientes como para llevar adelante la transformación y adoptar la nueva forma de hacer las cosas.

Pero no es suficiente dictar cursos técnicos si lo que pretendemos en este punto es que la gente modifique hábitos arraigados durante años o décadas. Las capacitaciones también deben considerar las habilidades y actitudes sociales necesarias para asumir los nuevos desafíos del cambio, además de ser imprescindible realizar seguimientos de los aprendizajes de forma de poder realizar las correcciones pertinentes o apoyar a las personas en la nueva consecución de las tareas

Es a través de la educación, comunicación, sensibilización y capacitación que se logrará un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes para lograr el cambio organizacional propuesto.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Conocimientos, habilidades y actitudes.	Nivel de actitud positiva presente en las personas para implementar el cambio	Conocer la cantidad de personas que tienen una actitud positiva/negativa ante el proceso de cambio.	Niveles altos en este indicador podrá facilitar las tareas de capacitación e incorporar nuevos conocimientos necesarios para la implementación del cambio.
	% de personas con conocimientos y habilidades requeridas para la empresa futura	Conocer la cantidad de personas que ya tienen incorporados los conocimientos y habilidades para las nuevas tareas.	Porcentajes altos en este indicador podrá facilitar el proceso de cambio.
	% de puestos claves capacitados para los nuevos cambios	Conocer el nivel de conocimiento y habilidades de las personas que se encuentran en puestos claves en la organización.	
	% de personas con habilidades para el trabajo en equipo	Conocer la cantidad de personas que están capacitadas para trabajar en equipo.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la formación de equipos de trabajo, brindando soluciones integradas durante todo el proceso de cambio.
	Nivel de incentivos que brinda la organización para fomentar las capacitaciones	Conocer el nivel en que las políticas de la organización incentiva a la formación de sus empleados (días por estudio, becas o pago de cursos).	Niveles altos en este indicador mostrará la importancia que da la organización a la capacitación de su gente.
	Cantidad u horas de cursos dictados o brindados por la organización	Medir el nivel de importancia que le da la organización al conocimiento y habilidades de sus personas.	
	Cantidad de horas de capacitación por persona	Conocer la cantidad de horas de capacitación por persona.	Este indicador mostrará si la cantidad de horas son suficientes para las diferentes etapas del proceso de cambio y si las mismas responden a través de la asistencia.

Fuente: Elaboración propia

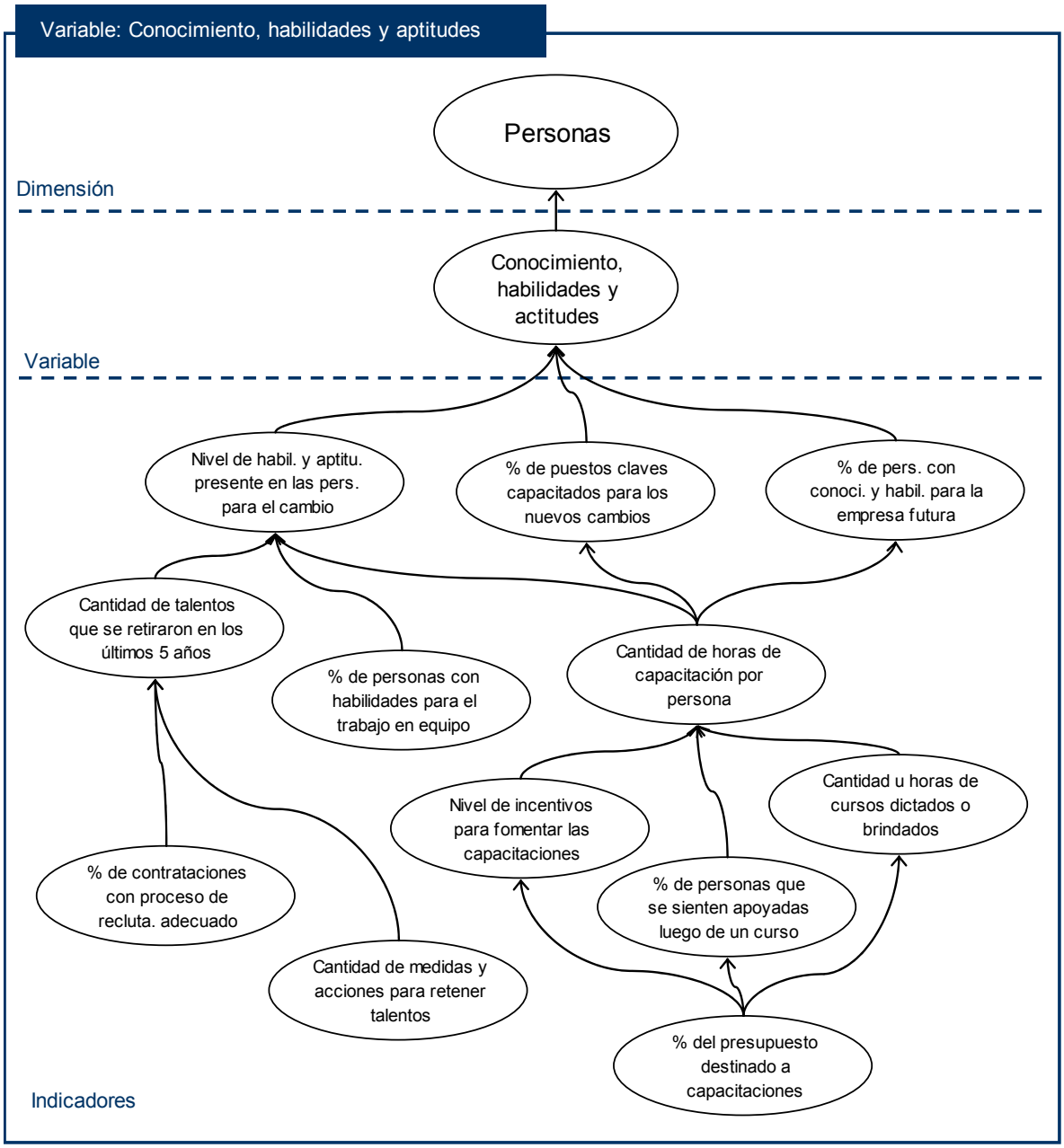
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Conocimientos, habilidades y actitudes.	% de personas que se sienten apoyadas luego de una capacitación o cursos brindados por la organización	Visualizar si las personas tienen apoyo a la hora de aplicar los conocimientos incorporados en las instancias de evaluación.	Porcentajes altos en este indicador muestra el seguimiento y apoyo a las personas en la adquisición de nuevas habilidades, logrando mayores niveles de aprendizaje en ellas.
	% del presupuesto destinado a las capacitaciones de las personas	Conocer la inversión que realiza la organización en capacitación.	Este indicador mostrará la importancia relativa que le da la organización a fomentar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
	Cantidad de talentos que se desvincularon de la organización en los últimos 5 años	Conocer cuantas personas valoradas por la empresa se desvincularon en los últimos 5 años.	Niveles altos en este indicador deberán ser considerados para la formación de la coalición conductora, para que los integrantes de la misma no dejen la organización en pleno proceso.
	Cantidad de medidas y acciones que realiza la organización para retener talentos	Conocer qué medidas toma la organización para retener a los talentos en su organización (flexibilidad laboral, buen trato, ascensos, participación en decisiones importantes, etc.).	Niveles altos en este indicador testifica la preocupación de la organización de retener los talentos necesarios para el desempeño de la organización y de la permanencia de los mismos durante el proceso de cambio.
	% de contrataciones basadas en un proceso de reclutamiento y selección adecuado	Conocer la cantidad de personas contratadas con un proceso de selección adecuado.	Porcentajes altos en este indicador facilita que las personas que ingresan a la organización tienen las habilidades, conocimientos y los valores compartidos para trabajar en la organización.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Conocimiento, habilidades y actitudes” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

Niveles elevados en los indicadores, refleja que se dispondrá de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la implementación del cambio y para la organización futura.



Fuente: Elaboración propia

8.1.2.2.3 Confianza entre pares

Definición de la variable

Esta variable intenta medir el grado en que las personas de la organización confían en sus pares, lo que significa la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma de defraudar a otra, obteniendo así la cooperación y apoyo en los mismos durante el proceso de cambio.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden medir en que grado las personas de la organización tienen la confianza necesaria en sus pares para poder apoyar y cooperar de forma comprometida con el cambio propuesto.

Ante la falta de confianza, las personas de la organización generarán mayor ansiedad y sin una comunicación confiable, reaccionarán de forma paranoica y buscarán otras fuentes de información obstaculizando así la estrategia de cambio.

Cuando los empleados se sienten con mayor confianza, optimismo y energía, las personas se convierten en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio estratégico, el trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados alineados a los objetivos propuestos.

De esta forma, los indicadores presentes en el siguiente cuadro, revelan los niveles de confianza que tienen las personas, a fin de visualizar en que medida las personas brindarán la cooperación y el apoyo necesario para la implementación del cambio.

Cuadro de Indicadores

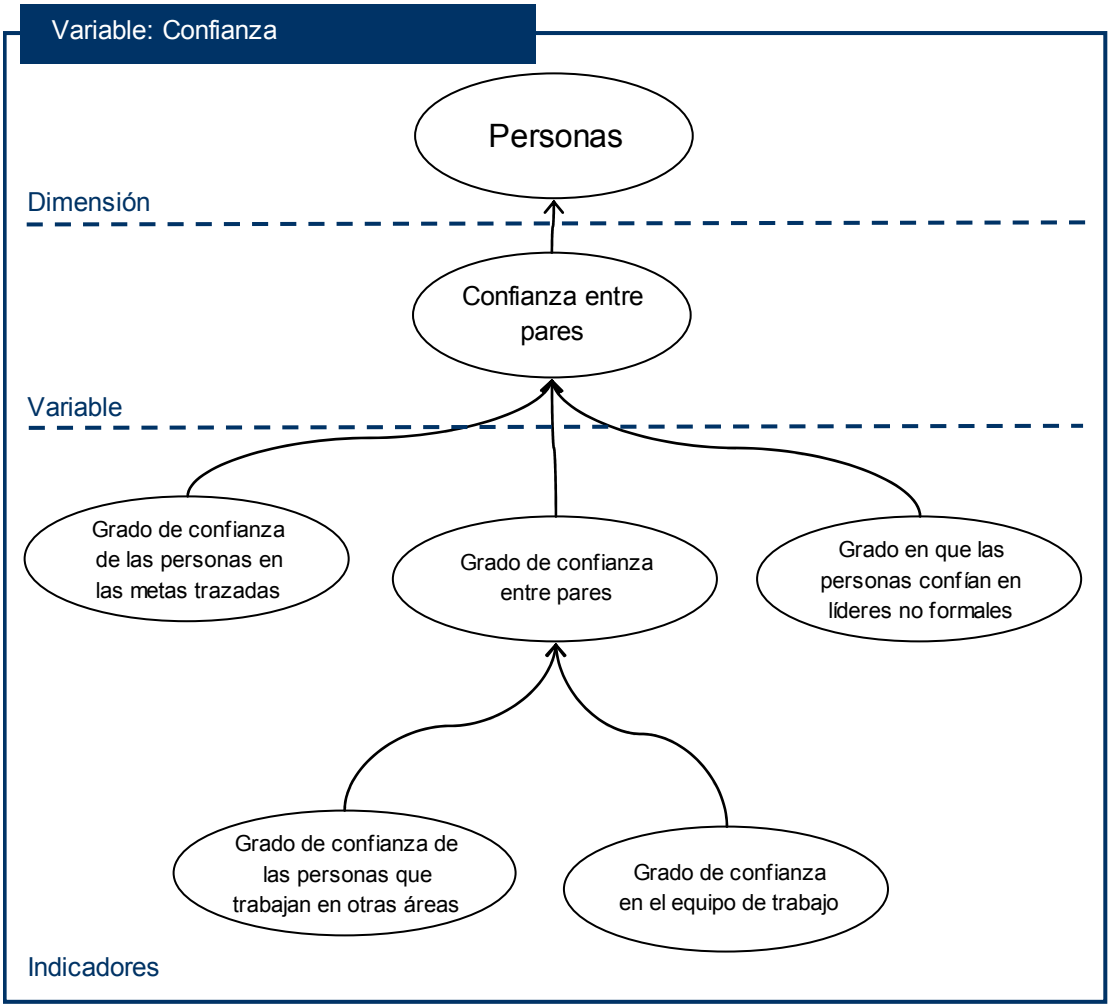
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Confianza entre pares	Grado en que las personas de la organización confían en los Líderes no Formales	Medir el grado de confianza que tienen las personas con sus líderes no formales. Los mismos no tienen porque pertenecer a su sector o tener un nivel de jerarquía superior.	Resultados altos en este indicador muestra que se deberá considerar a los líderes no formales para el proceso de cambio.
	Grado de confianza que tienen las personas en las metas trazadas para el cambio	Conocer el nivel de aceptación que tienen las metas a alcanzar en el plan de cambio.	Resultados altos en este indicador, podrá facilitar un mayor apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas para el cambio.
	Grado de confianza entre pares	Medir el grado de confianza entre las personas del mismo nivel jerárquico de la organización.	Niveles altos de este indicador facilitará la comunicación y la confianza entre las personas del mismo nivel jerárquico.
	Grado de confianza en su equipo de trabajo	Medir el grado de confianza que se tiene sobre el equipo con el cual se trabaja.	Resultados altos en este indicador asegura un mayor nivel de confianza en el equipo, facilitando así mejores resultados en las tareas para el proceso de cambio.
	Grado de confianza entre las personas que trabajan en otros sectores o departamentos	Visualizar el nivel de confianza que hay entre las personas de los diferentes departamentos o sectores de la organización.	Resultados altos en este indicador asegura una mayor integración de toda la organización, facilitando de este modo una mejor comunicación y un mayor apoyo en el proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Confianza” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de la confianza necesaria por parte de las personas, asegurando así niveles altos de cooperación y apoyo para la implementación del cambio.



Fuente: Elaboración propia

8.1.2.2.4 Valores Compartidos

Definición de la variable

Esta variable pretende calcular el grado de alineación entre los valores de la organización y los valores de las personas. En particular este análisis estará centrado en la medición de las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y lo deseable y como éstas viven los valores de la organización.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden alertar a las organizaciones en qué medida los valores de las personas están alineados y son compartidos con los valores de la organización.

Rara vez las organizaciones logran cambios profundos si la mayoría de los empleados no están alineados con los objetivos y no comparten los valores de la organización.

Es así que los líderes tienen la responsabilidad de comunicar los valores mediante su comportamiento, de forma clara y precisa. El desafío consiste en impulsar ciertos valores en la cultura que ya está bien formada, sin dejar el vínculo con aquellos valores medulares de la organización.

En el cuadro siguiente, se identifican los indicadores que deben ser considerados en todo el proceso de cambio a fin de lograr valores compartidos para acompañar e impulsar un cambio exitoso.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Valores Compartidos	Grado de conocimiento de las personas sobre los valores organizacionales	Medir el grado de conocimiento que tienen las personas sobre los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitan la alineación de las personas con los valores de la organización.
	% de personas que comprenden el significado de los valores de la organización	Determinar si las personas identifican y saben explicar el significado de los valores organizacionales y demás elementos que constituyen la cultura de la organización (principios, normas, hábitos, símbolos).	Porcentajes altos en este indicador facilitan la alineación de las personas con los valores de la organización.
	Grado en que las acciones de las personas reflejan los valores de la organización	Medir el grado en que las acciones de las personas reflejan los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador muestra un mayor compromiso de las personas con los valores de la organización.
	% de contratación de personas alineadas a los valores de la organización	Conocer la cantidad de personas que se contratan con los valores compartidos con la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará que los valores de la organización sean compartidos por las personas.
	% de personas alineadas con los valores de la organización	Conocer la cantidad de personas que comparten los valores de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión y el involucramiento con el cambio en tanto éste sea coherente con los valores de la organización.
	Grado en que los objetivos de la organización están alineados con los valores	Medir el grado en que los objetivos están alineados con los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitará la alineación y el compromiso de las personas con los objetivos y con el cambio.
	Grado en que el cambio organizacional está alineado con los valores organizacionales	Medir el grado en que el cambio organizacional está alineado con los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitará la alineación e involucramiento de las personas con el cambio.

Fuente: Elaboración propia

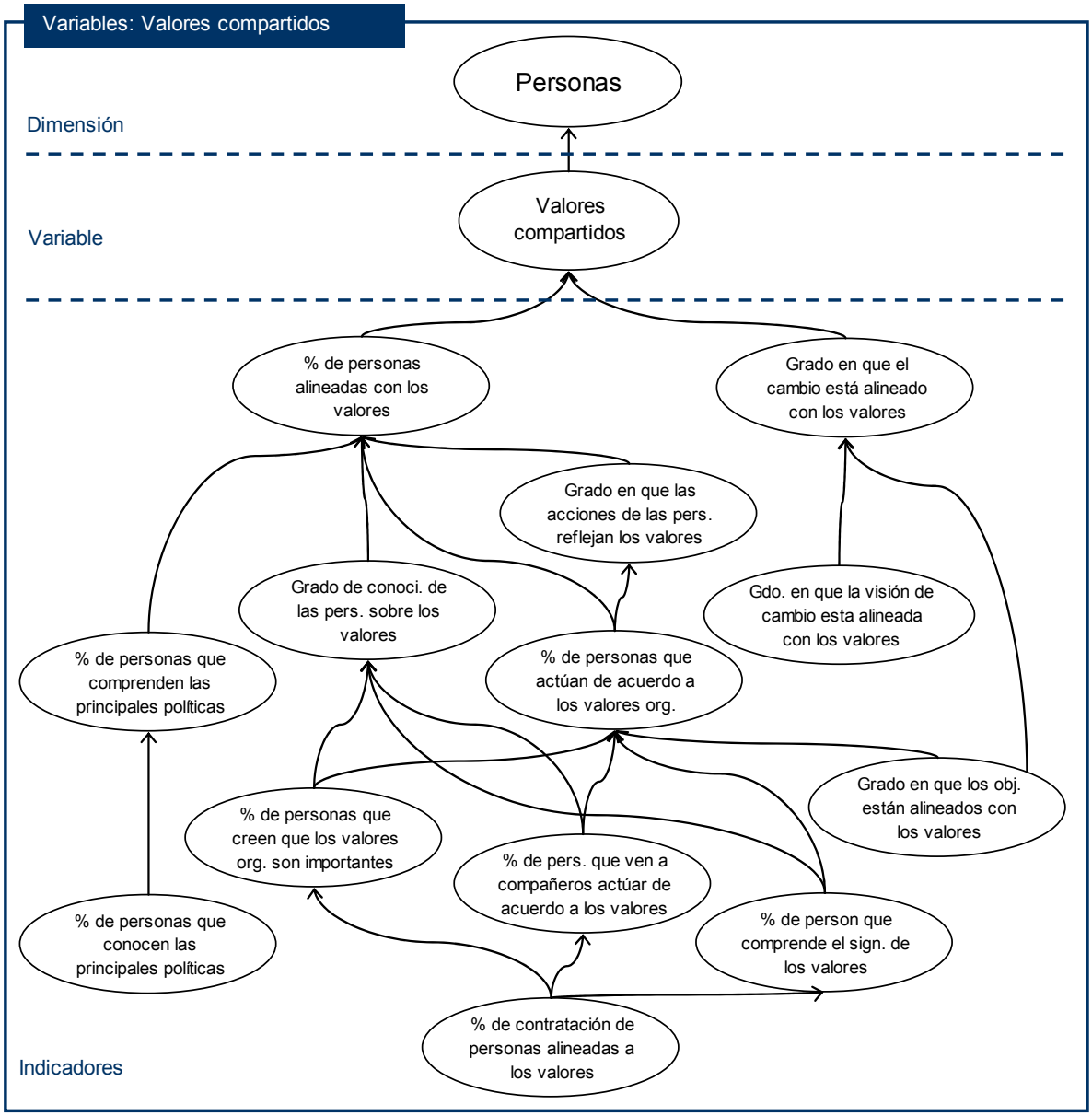
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Valores Compartidos	% de personas que conocen las principales políticas de la organización	Determinar si las personas conocen las políticas de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión de las personas de las principales políticas.
	% de personas que comprenden el significado de las principales políticas de la organización	Determinar si las personas identifican y saben explicar el significado de las políticas de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión de las personas de las principales decisiones que se tomen con respecto al cambio.
	Grado en que la visión de cambio esta alineada con los valores de la organización	Determinar el grado en que la visión de cambio esta alineada con los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitará la comprensión y el involucramiento de las personas con la visión de cambio.
	% de personas que creen que los valores organizacionales son importantes	Determinar el grado de importancia que las personas le asignan a los valores organizacionales.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la alineación de las personas con los valores de la organización.
	% de personas que consideran que actúa de acuerdo a los valores de la organización	Determinar en que medida los valores de la organización son compartidos por las personas en el desarrollo de sus actividades.	Porcentajes altos en este indicador facilitará un mayor interés por parte de las personas por alinearse con los valores de la organización.
	% de personas que perciben que sus compañeros de trabajo actúan de acuerdo a los valores de la organización	Determinar en que medida los valores son compartidos por las personas en el desarrollo diario de sus actividades.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión y el involucramiento de los valores, ayudando a un mejor trabajo de equipo.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

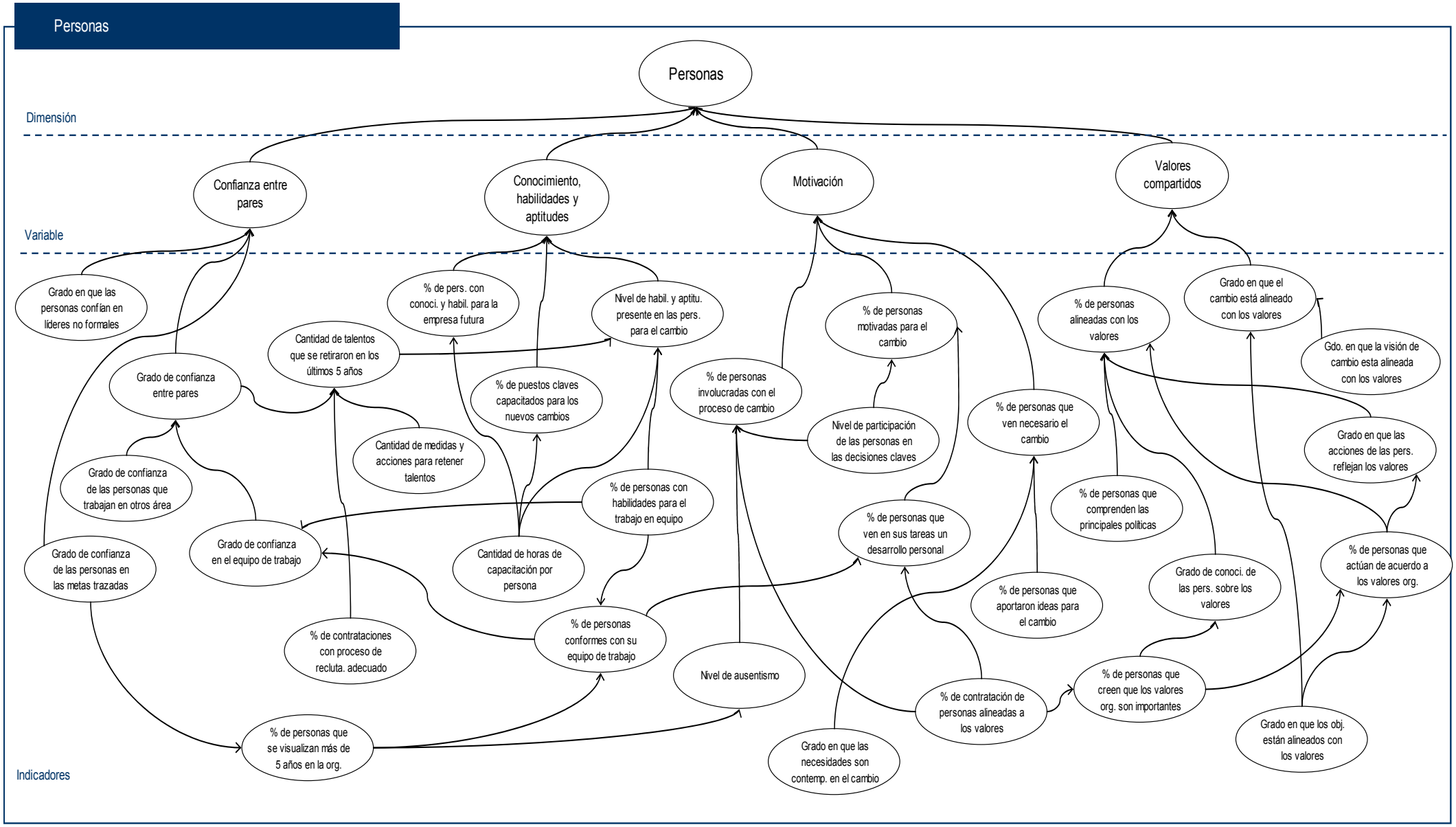
El mapa de indicadores para la variable “Valores Compartidos” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se facilitará la existencia de valores compartidos facilitando así a emprender acciones hacia un proceso de cambio exitoso alineado a los valores de la organización.



Fuente: Elaboración propia

Mapa completo de la dimensión Personas



Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Dimensión: Comunicación

8.1.3.1 Definición

La comunicación refiere a procesos o flujos de información, que consisten en un sistema de símbolos compartidos entre las personas que intervienen en ella.

D. Berlo (2000), considera que "*el objetivo de la comunicación por parte del emisor es a menudo una modificación en la conducta del receptor. El emisor quiere que el receptor cambie para que aprenda*."(D. Berlo, 2000, p.83). Es en base a esta idea que se pone de manifiesto la importancia de la comunicación para el cambio organizacional.

Por su parte, la comunicación organizacional puede ser conceptualizada como un sistema de técnicas y actividades encaminadas a: facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla con los objetivos de forma eficaz y eficiente.

Funciones de la comunicación

Las funciones fundamentales del proceso de comunicación son controlar, motivar, expresar emociones e informar. Para que una organización se desempeñe con eficacia es necesario mantener cierto control (jerarquía), estimular el rendimiento, proporcionar medios de expresión emocional donde las personas puedan descargarse de sus desconformidades y tomar decisiones en base a la información que se tiene. Para todo ello es fundamental contar con un buen sistema comunicacional (S.P. Robbins, 2004).

La función de control, se puede establecer tanto de manera formal como informal. En el primero de los casos, puede suceder por ejemplo cuando un líder superior le demanda a un subordinado que cumpla las reglas.

La función de motivación, se observa en el hecho de que la comunicación contribuye enormemente pues la estimulación de los empleados se encuentra en el logro de metas específicas, la retroalimentación sobre el logro de éstas, el reconocimiento por las tareas realizadas.

Por otra parte, otro elemento fundamental en cualquier organización es que las personas puedan expresar sus sentimientos (alegrías, frustraciones, miedos,

inquietudes, incertidumbres) acerca de lo que les genera el proceso de cambio. La carencia de un sistema de comunicación acorde a las circunstancias podría promover buena parte de la frustración que de por sí las personas viven a la hora de implementar cambios.

Asimismo, es necesario construir un sistema de comunicación que de manera constante y permanente brinde información a todas las personas de la organización para que puedan tomarse decisiones de forma eficiente y oportuna: de ahí la función de la comunicación de informar para la toma de decisiones en la organización.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad de la organización y es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, lo que la hace sumamente relevante para el cambio. Todas las funciones que cumplen las comunicaciones son potenciadas en estos procesos.

Un proyecto de cambio eficaz, planificado y controlado sólo cobrará cuerpo mediante la comunicación organizacional. Quienes dirigen las organizaciones deben ser muy concientes de la importancia de una buena comunicación si es que quieren llevar su visión a la práctica. Esto significa en los hechos que toda persona de la organización debe estar altamente comunicada e informada del proceso de cambio que se quiere instaurar, con todo lo que ello implica en términos de objetivos, organización de recursos humanos, uso de las tecnologías, capacitación entre otros aspectos que hacen a las transformaciones programadas.

Métodos de comunicación

La comunicación en todo sentido puede ser transmitida a través de tres métodos básicos: de forma oral, escrita y la no verbal (S. P Robbins, 2004, p. 286-289).

Comunicación oral

La comunicación oral consiste en discursos, conversaciones entre dos personas, grupos de discusión, rumores de pasillo, entre otros.

Estos métodos de comunicación oral tienen ciertas ventajas que deberán ser aprovechadas y bien manejadas para comunicar el cambio. La primera ventaja que presenta es la rapidez para la transmisión de un mensaje y la rápida

retroalimentación que es recibida en el mismo instante. Si al receptor no le queda claro el mensaje, el emisor lo detecta rápidamente y puede cambiar la forma de comunicar.

La principal desventaja es que no se llega a un gran número de personas y menos si están distantes geográficamente. Esto determina que el mensaje oral será transmitido por más de una persona y cuantas más personas comuniquen esa información más distorsiones genera. En segundo lugar, otra de las desventajas que presenta la oralidad de la comunicación es que, como bien señala el dicho popular “las palabras se las lleva el viento”: de esta manera, la transmisión oral no permite en general, dejar registros de lo que es trasmitido, pudiendo dar lugar a confusiones, discusiones y contradicciones.

Comunicación escrita

La comunicación escrita consiste en cartas, mails, publicaciones, boletines, carteleras, periódicos, entre otros.

Las ventajas que presenta, se refieren en primer lugar a que permiten una comunicación de tipo tangible y verificable: las personas pueden guardarlo y consultarlo cuando así lo requieran. El mail, por ejemplo, se ha expandido de forma exponencial, permitiendo trasmitir un mismo mensaje a un sin fin de personas dispersas por todo el mundo en un par de segundos. Por otra parte, la comunicación escrita presenta como ventaja el hecho de ser más clara, meditada y lógica que la oral, debido a que el emisor es conciente que puede ser revisada y consultada cuantas veces quiera, lo que determina que el emisor sea más cuidadoso y metódico a la hora de escribir el mensaje (S. P. Robbins, 2004, p. 287).

La gran desventaja que presenta es el tiempo que ocupa el escribir. Obviamente que la duración dependerá de a quién y cuántas personas este dirigido el mensaje así como el asunto. Tampoco es lo mismo utilizar una vía de comunicación escrita como el mail que un boletín de corte organizacional.

Otra de las desventajas visualizadas en este tipo de comunicación es que el receptor no tiene por qué estar presente a la hora de recibirla, lo que no permite la valiosa retroalimentación que tiene la comunicación oral donde el emisor puede observar las actitudes del receptor. En este sentido, esta misma característica hace que el emisor de la información no sepa si la información le llegó en tiempo y forma a todas las personas que estaba dirigida y si fue interpretada de forma correcta por los mismos.

Comunicación no verbal

Toda comunicación tiene consigo un lenguaje no verbal que la enriquece, a saber por ejemplo: la expresión corporal, la entonación y el énfasis que le damos a las palabras, las expresiones de rostro y las distancias físicas que separan al emisor del receptor. Muchas veces este tipo de lenguaje puede transmitir y comunicar más que las palabras.

Ningún movimiento corporal es accidental, todos contienen significado (S. P. Robbins, 2004, p. 288). Si los líderes quieren transmitir sus mensajes de forma correcta a las personas a su cargo no pueden olvidar este lenguaje corporal, que los ayuda a dar énfasis a los temas importantes que se quieran comunicar sobre el cambio.

Comunicar con los actos

Si bien todas las recomendaciones pueden incorporarse a la planificación del cambio, éste no será un proceso exitoso si los líderes *no hacen lo que dicen*: si estos plantean ciertos objetivos y cierta visión pero no demuestran con sus actos lo que predicaron, difícilmente los mensajes surjan efecto.

Por esta razón, no hay mejor comunicación que los actos y acciones de los líderes, pues se convierten en referentes de las personas que tenderán a imitar sus acciones. Esto no significa que los mensajes y las comunicaciones no sean escuchados, pero si hay contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, seguramente las personas entrarán en conflicto con el mensaje y se guiarán por las acciones de sus líderes: "*Una acción vale más que mil palabras*".

Es por ello que los líderes deben predicar con el ejemplo si se desea lograr los objetivos planteados, por esta razón, no hay mejor forma de transmitir la visión que hacer todo lo posible para lograrla.

Comunicación informal

Esta fuente de información, que prolifera en las organizaciones y que pocas veces es atendida por los líderes, es fundamental pues tiene una gran influencia en las personas y *viaja* por toda la organización tres veces más rápido que la información formal.

Esta información no formal, más comúnmente conocida como rumor, tiene tres características que la distingue. La primera es que no es controlada por los líderes: estos pueden disminuirla e influenciarla pero nunca tienen el control

absoluto de la misma. En este sentido, se recomienda que la utilicen para saber como esta siendo transmitida la visión de la organización en todos los sectores. La segunda característica es que la mayoría de las veces las personas le conceden mayor credibilidad que a los medios formales: dependerá de quien viene el rumor pero en general son altamente aceptadas. Y la tercera de las características consiste en que la información informal sirve especialmente para el interés particular de los involucrados (S. P. Robbins, 2004, p. 290-291).

Los rumores surgen cuando hay noticias importantes que involucran a los empleados, generándoles ansiedad debido a que se produce ambigüedad con respecto a la información formal. Estas condiciones son potenciadas en todo proceso de cambio por las características propias del mismo, por lo que los rumores se ven incrementados exponencialmente.

Los líderes deben hacer todo lo posible para poder disminuir al máximo estos rumores y para ello deben estar totalmente abiertos a explicar toda incertidumbre que tengan las personas y éstas tienen que tomarlos por referentes para sacarse sus dudas y así no se deja lugar al surgimiento de ambigüedades. De todas maneras, con este tipo de recomendación no alcanza pues a ello debe agregarse que los líderes deben ser transparentes, honestos y confiables para que la gente crea en los mensajes que transmiten.

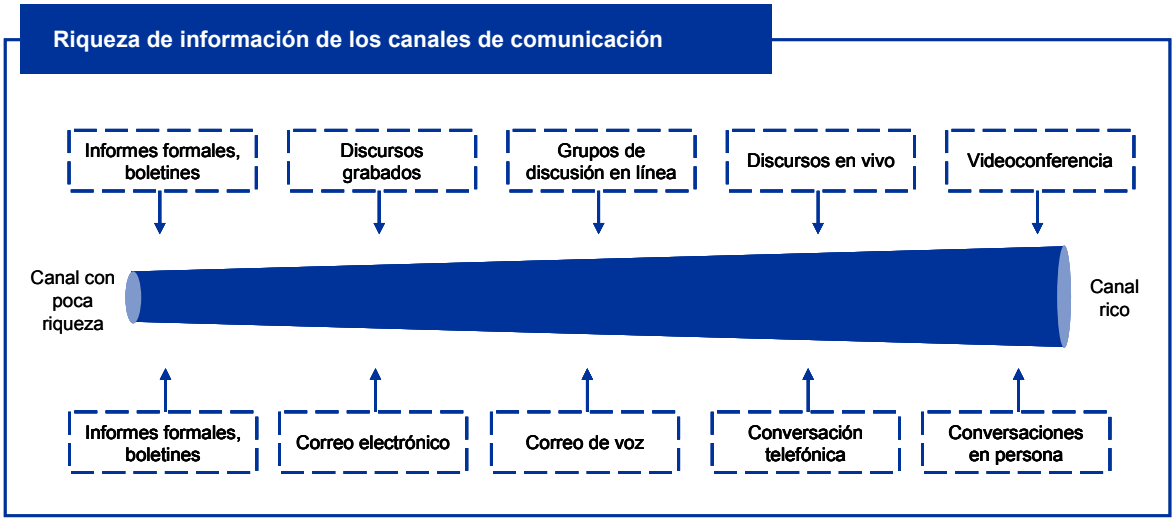
Pese a que se tenga presente todo lo previsto, los rumores siempre existirán. Son un sistema de comunicación natural de toda organización y el líder debe ser conciente de ello y tratar de utilizarlos a los efectos del éxito del cambio.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación se diferencian por su capacidad de comunicar información. Según Robbins, hay canales ricos y pobres de comunicación, *"algunos son ricos en el sentido que tienen la capacidad de 1) manejar varias claves al mismo tiempo, 2) facilitar una retroalimentación rápida y 3) ser muy personales"* (S.P. Robbins, 2004, p.295). Estos son los canales que se transmiten en forma oral y que tienen la característica de ser personales entre el emisor y el receptor por lo que la retroalimentación es inmediata.

Estos canales de comunicación deben ser utilizados para las noticias importantes; mientras, los canales pobres, pueden ser utilizados para la comunicación rutinaria.

Cuando estamos frente a la implementación de procesos de cambio, la proporción de la utilización de los canales ricos deberá aumentar por sobre los canales pobres debido, entre otras razones, a que las informaciones novedosas son moneda corriente en estos procesos.



Fuente: R.H. Lengel y D.L. Daft, pp.225-32, citado por S. P. Robbins, 2004, Comportamiento Organizacional, p. 295

Una buena utilización de estos canales ayudará enormemente a comunicar la visión, disminuyendo los rumores que generan las ambigüedades y eliminando los temores que genera el cambio.

8.1.3.2 Variables de Comunicación

Luego de repasar los fundamentos sobre el por qué de integrar la dimensión Comunicación como eje de análisis para los procesos de cambio, podemos sistematizar las variables que a nuestro parecer son las más relevantes para favorecer su medición. Las mismas son: Canales y medios de comunicación, Comunicación de la visión y Comunicación para el cambio.

8.1.3.2.1 Canales y medios de comunicación

Definición de la variable

Esta variable pretende determinar si los canales de comunicación disponibles son los necesarios para poder transmitir toda la información relevante sobre el cambio y si los mismos son bien utilizados por la organización; esto es de gran ayuda para todo el proceso de transformación.

De este modo los canales y medios de comunicación son una herramienta crítica en todo proceso de cambio. Los líderes que pretenden llevar adelante el cambio deben realizar un análisis de qué canales utilizar y con qué frecuencia, haciendo la diferenciación correspondiente para cada nivel jerárquico de los receptores.

Algunos canales serán más efectivos para ciertos públicos que para otros, lo que dependerá de la información que se quiera transmitir y de la importancia para el mismo. Los canales “ricos” son más efectivos para las noticias importantes por las características de las mismas, por lo que son cada vez más utilizados en estos tiempos de continuo cambio.

Pero un abuso de estos medios podrá generar una falta de credibilidad de estos canales, por lo cual se debe hacer un estudio de qué canales y medios utilizar para cada etapa y según el público al cual será dirigido.

Es necesario realizar evaluaciones periódicas de las acciones tomadas a partir de la devolución de los receptores de la información, integrándolos de este modo en las decisiones de qué medio y canal son los más eficiente para cada etapa del cambio.

El sistema de indicadores que se desarrolla a continuación será de utilidad para tener un seguimiento profundo de cómo los receptores captan los diferentes canales de comunicación y si ésta última está siendo transmitida en forma adecuada por los mismos.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Canales y medios de comunicación	Cantidad de canales y medios de comunicación interna	Conocer los diferentes medios de comunicación que tiene la organización.	Resultados altos de este indicador mostrará la disponibilidad de diferentes canales para comunicar la visión y el cambio.
	Cantidad de canales y medios de comunicación para contactarse con los clientes	Conocer los diferentes medios de comunicación que tiene la organización para contactarse con sus clientes.	Cantidades elevadas de canales y medios de comunicación para contactarse con los clientes ayudará a mantener al cliente comunicado sobre las diferentes etapas del cambio y como éste lo involucra.
	Cantidad de canales y medios de comunicación para contactarse con los proveedores	Conocer los diferentes medios de comunicación que tiene la organización para contactarse con sus proveedores.	Cantidades elevadas de canales y medios de comunicación para contactarse con los proveedores ayudará a mantener a los mismos comunicados sobre las diferentes etapas del cambio y como éstos los involucran.
	Grado en que los líderes usan canales de comunicación "ricos" para transmitir sus mensajes sobre el cambio	Determinar el uso de los canales "ricos" (conversaciones personales, videoconferencias, discursos, conversaciones telefónicas, grupos de discusión) para transmitir los mensajes de cambio.	Resultados altos de este indicador podrá facilitar una mejor comunicación de los líderes sobre aquellas informaciones relevantes para el cambio.
	% de personas que consideran que pueden acceder y consultar fácilmente la información	Determinar la disponibilidad y acceso a la información de la organización.	Porcentajes elevados de este indicador podrá facilitar la comunicación para el cambio.

Fuente: Elaboración propia

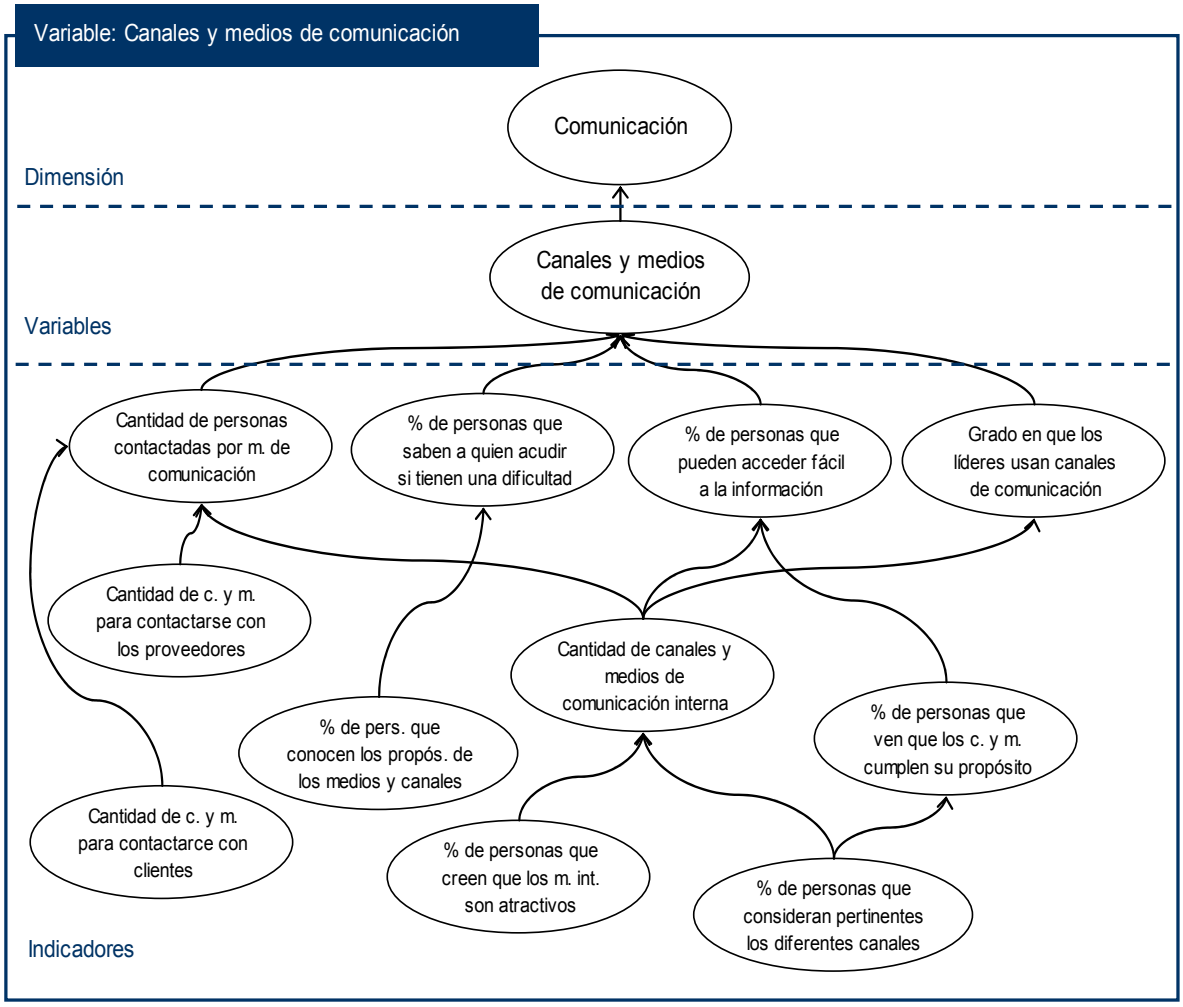
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Canales y medios de comunicación	Cantidad de personas contactadas por medios de comunicación (impresos, intranet, web, etc.)	Determinar el alcance de los canales de comunicación en la organización, mediante la cantidad de personas contactadas por éstos.	Altos números de personas contactadas podrá facilitar que la información llegue a toda la organización.
	% de personas que saben a quién acudir si tienen una dificultad para realizar su tarea para el cambio	Determinar si las personas saben a quién acudir si tienen alguna dificultad	Porcentajes altos de este indicador asegura que los referentes de conocimiento están bien identificados.
	% de personas que conocen e identifican los propósitos y objetivos de los diferentes medios y canales de comunicación interna	Determinar si las personas conocen los propósitos de comunicación que rigen cada uno de los medios de comunicación interna en la organización.	Porcentajes altos de este indicador facilitará la comunicación "ida y vuelta" del proceso de cambio.
	% de personas que consideran que los medios y canales de comunicación interna cumplen los propósitos para los cuales fueron creados	Determinar si las personas consideran que las metas fundamentales de cada canal están siendo alcanzadas.	Porcentajes elevados de este indicador muestra que los canales y medios cumplen con sus propósitos, lo que ayudará a comunicar las diferentes etapas de cambio.
	% de personas que consideran pertinentes los diferentes canales de comunicación existentes para el cambio	Determinar si las personas consideran que los diferentes canales de comunicación deben existir dentro del sistema de comunicación de la organización de acuerdo a su función y pertinencia para el cambio estratégico.	Porcentajes altos de este indicador podrá significar que los canales de comunicación están siendo correctamente utilizados.
	% de personas que creen que los medios de comunicación internos son atractivos y que llaman la atención	Determinar si los medios de comunicación interna son atractivos por su presentación y diseño.	Porcentajes altos de este indicador podrá facilitar que la comunicación sea tenida en cuenta por las personas de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Canales y medios de comunicación” muestra la relación existente entre los diferentes indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se podrá contribuir a que los canales y medios de comunicación sean los adecuados para la etapa que se esta analizando.



Fuente: Elaboración propia

8.1.3.2.2 Comunicación de la visión

Definición de la variable

Esta variable intenta medir el grado en que la visión del cambio es transmitida a toda la organización. En este sentido, se propone medir si las personas son concientes de la relevancia del proceso así como por ejemplo; si los líderes le dan importancia a la misma para llevar adelante la transformación: esto se debe a que la visión es la que marca las líneas de acción hacia el futuro organizacional.

Transmitir la visión a toda la organización no es tarea sencilla. No alcanza con que las personas conozcan la visión, sino que la tendrán que comprender y saber que acciones se están llevando adelante para alcanzarla.

Para lograr esto es preciso que la información se comunique por la mayor cantidad de medios y canales posibles ya que no todos los receptores perciben los canales del mismo modo. Cuanto más se repita la visión por los diferentes canales, más comprometidas podrán estar las personas con la misma.

A su vez, las personas se pueden comprometer e involucrar con la visión si es transmitida por las acciones de sus líderes. Si éstos no actúan en consecuencia de lograr la visión, difícilmente ésta sea compartida.

Los líderes deben ser muy cuidadosos de no actuar de forma contraria a la visión, de forma de generar confianza en las personas. Por esto los líderes tienen que explicar y sacar las dudas una y otra vez si se quiere lograr la alineación de las personas a la visión.

Los siguientes indicadores ayudarán a analizar si la visión esta siendo bien comunicada y comprendida por toda la organización.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Comunicación de la visión	% de personas que consideran que el mensaje de la visión es importante para el presente y futuro de la organización	Evaluar si la información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.	Porcentajes elevados de este indicador muestra la preocupación de las personas por conocer y entender la visión.
	% de personas que conocen los objetivos y programas para llevar adelante la visión	Determinar si las personas tienen claridad de cuáles son los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización.	Porcentajes elevados de este indicador muestra que la comunicación de la visión esta siendo bien transmitida.
	% de personas que consideran que la comunicación ayuda a comprender la visión de la organización	Determinar si la organización considera que la comunicación es importante para comprender la visión.	Porcentajes altos de este indicador facilita que las personas se involucren para conocer y transmitir la visión.
	Nivel en que los líderes actúan de forma coherente con la visión	Determinar si los líderes reflejan con sus acciones la visión organizacional.	Niveles altos de este indicador facilita que las personas comprendan la importancia que tiene la visión para la organización.

Fuente: Elaboración propia

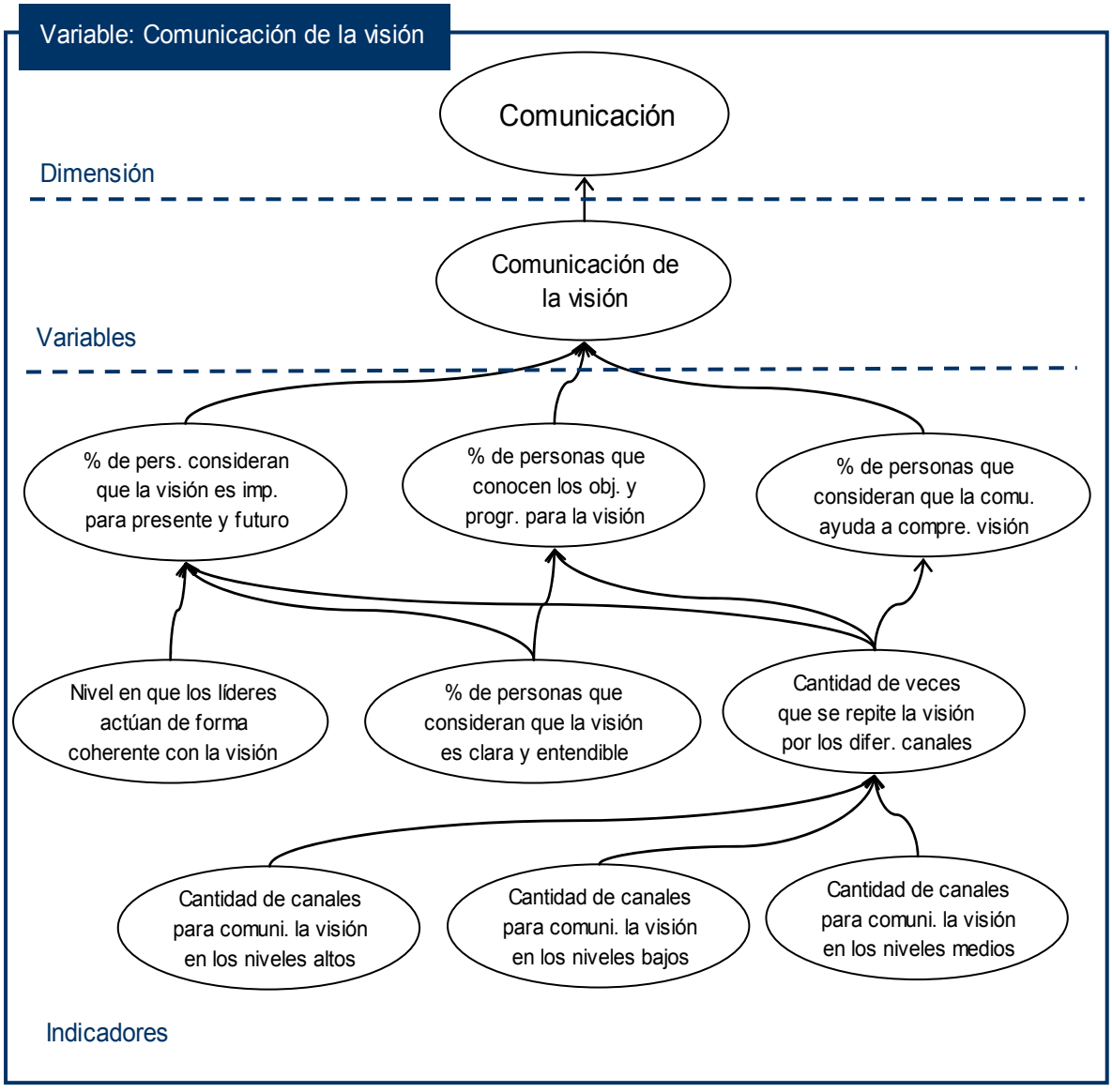
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Comunicación de la visión	% de personas que considera que la visión es clara y entendible	Determinar si las personas consideran que la visión es clara y entendible.	Porcentajes altos de este indicador facilita que las personas se involucren y apoyen la visión.
	Cantidad de veces que se repite la visión por los diferentes canales de comunicación	Determinar la cantidad de veces que se transmite la visión a la gente por los diferentes canales de comunicación (reuniones, carteleras, boletines , etc.).	Cantidades elevadas de repetición podrá permitir que las personas conozcan la visión.
	Cantidad de canales que se utilizan para comunicar la visión en los niveles altos de la organización	Determinar e identificar la cantidad de canales que se utilizan para comunicar la visión a los niveles altos de la organización.	Resultados altos de este indicador facilita que los niveles altos, medios y bajos de la organización conozcan la visión.
	Cantidad de canales que se utilizan para comunicar la visión en los niveles medios de la organización	Determinar e identificar la cantidad de canales que se utilizan para comunicar a los niveles medios de la organización.	
	Cantidad de canales que se utilizan para comunicar la visión en los niveles bajos de la organización	Determinar e identificar la cantidad de canales que se utilizan para comunicar a los niveles bajos de la organización.	

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Comunicación de la visión” muestra la relación existente entre los diferentes indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se podrá observar que la visión esta siendo bien transmitida y que las personas comprenden el significado de la misma.



Fuente: Elaboración propia

8.1.3.2.3 Comunicación para el cambio

Definición de la variable

Esta variable recaba el grado en que la comunicación es utilizada como una herramienta valiosa para impulsar el cambio organizacional. Esto se debe a que si la comunicación es fluida y bien dirigida, tanto ascendente como descendente (retroalimentación), el cambio se realiza de manera más armónica y con menos incertidumbre.

Ésta es sin dudas la variable de mayor relevancia dentro de esta dimensión y de las más complejas. Pero si se tienen resultados satisfactorios en la comunicación del cambio durante todo el proceso, se habilita una transformación más armónica, sin malos entendidos y conflictos.

Para ello los líderes deben estar bien preparados, informados y capacitados para poder transmitir todos los acontecimientos del proceso de cambio que vayan surgiendo. Deben escuchar a las personas, prestar atención a todo tipo de sugerencias y aquellas que son de relevancia llevarlas a cabo. Esto permite mostrar que las ideas son escuchadas y tomadas en cuenta, lo que genera una mejor retroalimentación.

Es fundamental usar todos los canales de comunicación que sean convenientes para informar. Es importante recordar que todo proceso de cambio trae gran incertidumbre y malestar, pero si las personas están bien informadas y tienen respuestas a sus preguntas, las tensiones y los malos entendidos disminuirán considerablemente.

Los líderes deberán estar abiertos a tener una comunicación franca y honesta con todas las personas para así hacerlas partícipes del cambio.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Comunicación para el cambio	% de personas que considera que la información brindada es clara y fácilmente comprensible	Evaluar si la información brindada está en un lenguaje claro, sencillo y de fácil comprensión para las personas.	Porcentaje altos en este indicador facilita que la comunicación del cambio sea comprendida por las personas.
	% de personas que considera que la información es completa	Evaluar si la información brindada es completa y resuelve las dudas e inquietudes que tengan sobre los temas tratados.	Porcentaje altos de este indicador muestra que las personas reciben información completa sobre el cambio.
	% de personas que considera que el mensaje es atractivo y llama la atención	Evaluar si, en general, la información divulgada es de interés para las personas y llama la atención.	Porcentajes altos en este indicador facilita que las personas presten atención a los mensajes sobre el cambio.
	Grado en que las personas consideran que los mensaje fortalecen los vínculos entre la organización y las personas	Conocer en que grado la información motiva a las personas y fortalece su sentido de pertenencia hacia la organización.	Resultados altos de este indicador facilita el relacionamiento entre las personas y la organización logrando una mejor alineación entre estos.
	Grado en que las personas consideran que el mensaje contribuye a fortalecer la productividad de los empleados	Evaluar si la información es útil para mejorar su desempeño profesional y productivo.	Resultados altos de este indicador podrá permitir que las personas se interesen por tener más comunicación e información sobre el cambio.
	Grado en que los líderes toman en cuenta los medios de comunicación informales para comunicar la visión del cambio	Determinar el grado en que los líderes consideran los canales informales de comunicación.	Resultados altos en este indicador facilita la comunicación del cambio.
	% de personas que considera que la periodicidad de la información para el cambio es adecuada en función de sus necesidades	Evaluar si la periodicidad de la información (diaria, semanal, mensual, trimestral, etc.) es adecuada en función de las necesidades que tienen las personas.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar que las personas están siendo comunicadas a tiempo sobre el proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Comunicación para el cambio	% de personas que considera que la información divulgada es de actualidad	Evaluar si la información divulgada es de actualidad y corresponde a la información relacionada con los últimos sucesos del proceso de cambio.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar que las personas están siendo comunicadas de forma oportuna sobre el proceso de cambio.
	% de personas que cree que la comunicación interna en la organización es oportuna en el proceso de cambio	Determinar si la comunicación es oportuna.	
	% de personas que considera que la comunicación ayuda a alcanzar los objetivos del cambio	Determinar si la organización considera que la comunicación en la empresa es importante para alcanzar los objetivos del cambio.	Porcentajes altos de este indicador asegura el involucramiento de las personas por estar informadas para lograr los objetivos del cambio.
	% de personas que considera eficaz e importante la comunicación interna para el cambio	Determinar si las personas consideran que el proceso de comunicación interna genera valor agregado a la estrategia para el cambio.	Porcentajes altos de este indicador facilita la implementación del cambio en la organización.
	% de personas que conocen los objetivos y programas para la implementación del cambio	Determinar si las personas tienen claridad de cuales son los propósitos que busca alcanzar el cambio en la organización.	Porcentajes altos de este indicador muestra que la comunicación de los objetivos y programas se está haciendo de forma correcta.
	% de personas que cree en la información divulgada por la organización	Determinar si la comunicación en la organización es creíble para las personas.	Porcentajes altos de este indicador facilitará la transmisión de comunicación sobre el cambio.
	% de personas que prefiere verificar la confiabilidad de la información informal antes de divulgar un rumor sobre el cambio	Determinar si las personas confían más en los rumores que en las comunicaciones formales del cambio.	Porcentaje altos de este indicador muestra que las personas confian en la información formal.

Fuente: Elaboración propia

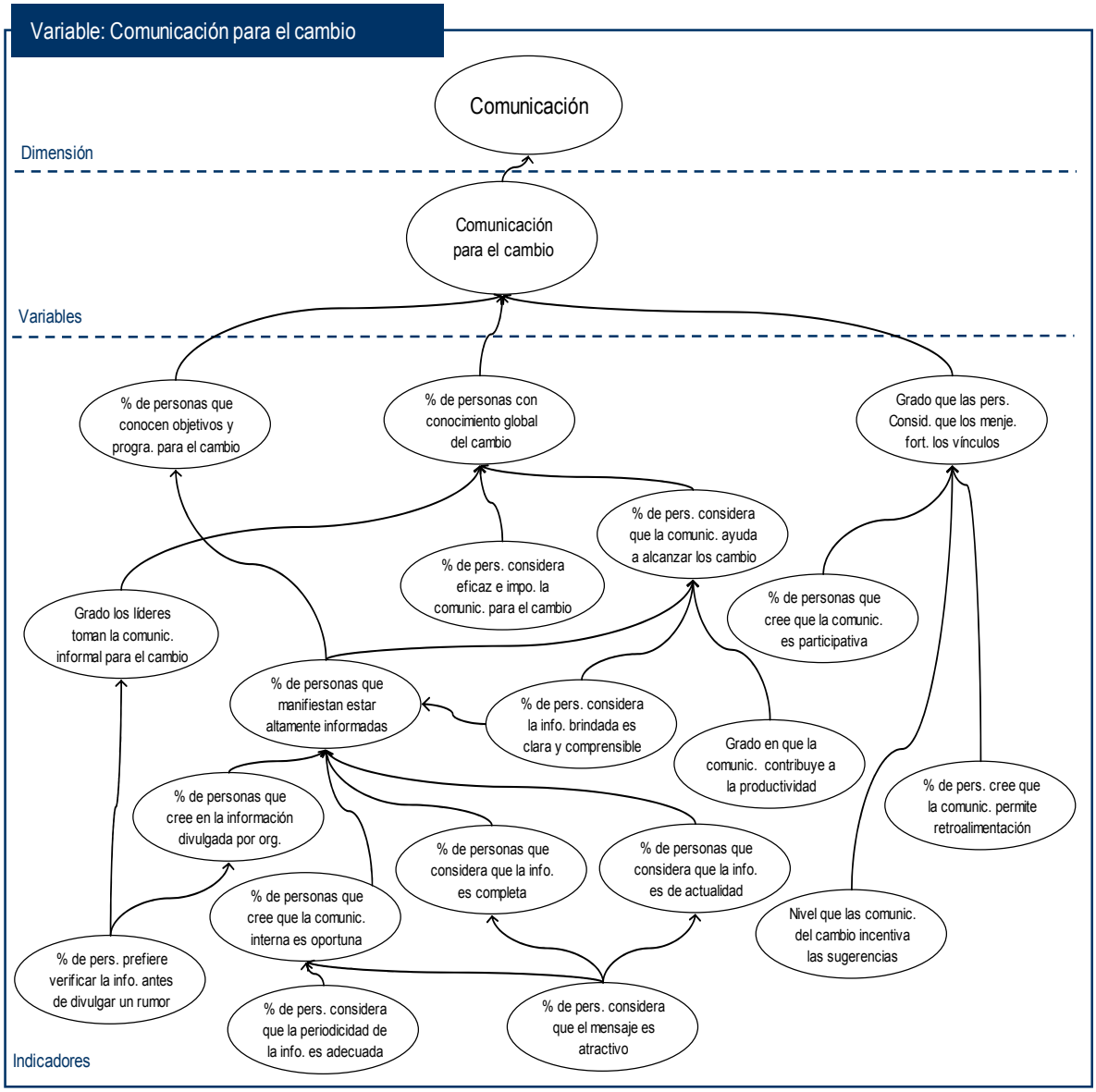
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Comunicación para el cambio	% de personas que cree que la comunicación del cambio es participativa	Determinar si la comunicación en la organización incentiva la participación de las personas.	Porcentajes altos de este indicador asegura que las personas pueden esbozar su opinión, lo que mejora sustancialmente la comunicación para el cambio.
	Nivel en que las personas creen que la comunicación del cambio incentiva las sugerencias	Determinar si la comunicación en la organización incentiva la participación de las personas.	Niveles altos en este indicador facilita un mayor involucramiento de las personas por transmitir sus inquietudes frente al cambio.
	% de personas que cree que la comunicación permite a los empleados recibir retroalimentación de la coalición conductora	Determinar si la comunicación en la organización permite la retroalimentación entre empleados y coalición conductora.	Porcentajes altos de este indicador muestra que la coalición conductora está escuchando y transmitiendo correctamente a las personas la comunicación sobre el cambio.
	% de personas que cree que la comunicación permite a los líderes recibir retroalimentación de los empleados	Determinar si la comunicación en la organización permite la retroalimentación entre empleados y líderes.	Porcentajes altos de este indicador podrá facilitar la confianza que tienen las personas en la comunicación con sus líderes.
	% de personas con conocimiento global del cambio	Determinar la cantidad de personas con conocimiento global del cambio (metas, plazos, objetivos, etc.).	Porcentajes altos de este indicador muestra que la comunicación del cambio esta siendo captada por las personas.
	% de personas que manifiesta estar altamente informadas	Determinar la cantidad de personas que sienten estar informadas de forma eficiente del cambio.	Porcentajes altos de este indicador muestra que la comunicación esta cumpliendo sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

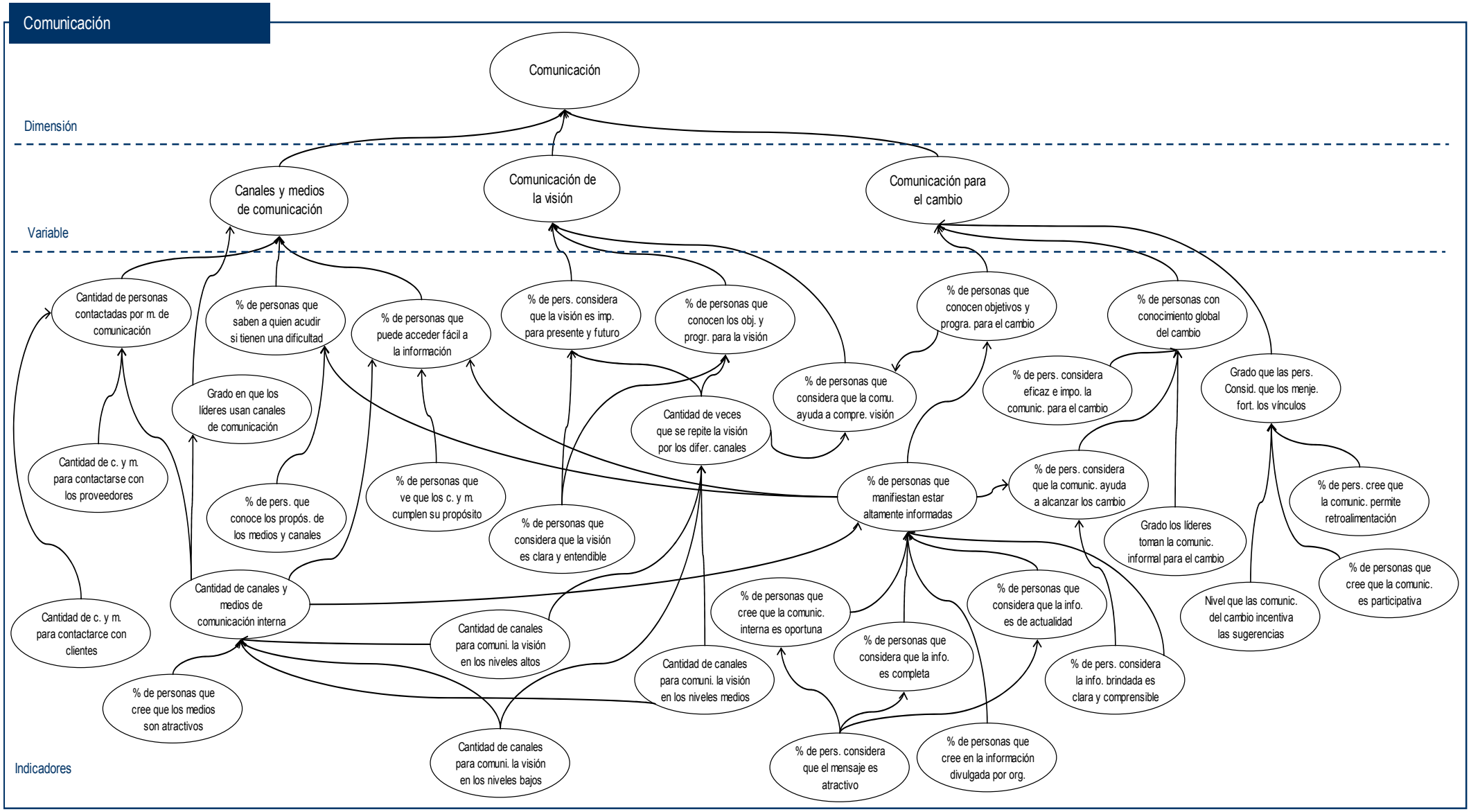
El mapa de indicadores para la variable “Comunicación para el cambio” muestra la relación existente entre los diferentes indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se podrá poner de manifiesto que el cambio esta siendo bien transmitido y que las personas comprenden el por qué del mismo.



Fuente: elaboración propia

Mapa completo de la dimensión Comunicación



Fuente: Elaboración propia

8.1.4 Dimensión: Estructura y Procesos

8.1.4.1 Definición

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso"
(Meter Drucker, 1909-2005)

Luego de la investigación bibliográfica y consecuente construcción del marco conceptual, hemos definido como cuarto eje de análisis para medir los procesos de cambio, el aspecto estructural y de procesos. En este sentido, para lograr comprender en mayor profundidad el impacto que tiene la estructura organizacional y los principales procesos de la organización en el cambio, es imprescindible entender cómo éstos forman parte de la organización e influyen en las actividades diarias de la misma.

La estructura organizacional puede visualizarse como la columna vertebral de toda organización. Mientras, los procesos podrían conceptualizarse como el torrente sanguíneo que recorre, a lo largo y ancho, la estructura para el logro de los objetivos planteados y mantener viva la estrategia de la organización.

La estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es la forma intencional en que se ordenan los roles donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible (Mintzberg, 1984).

S.P. Robbins (2004) menciona seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización

Los procesos por su parte, son grupos de actividades y tareas que juntas dan valor a la organización, involucrando a muchas personas y departamentos y transformando entradas en salidas Josy (2003). Cada paso de un proceso añade valor al paso anterior y así hasta el último paso del mismo, en el que el cliente externo o interno recibe el producto o servicio.

Una organización no podrá concretar ni llevar adelante la implementación de un cambio estratégico de forma exitosa sin una estructura organizacional que lo soporte y sin una definición de los procesos principales para lograr llevar

adelante el cambio que permita arraigar las nuevas tareas como la nueva manera de hacer las cosas en la organización futura.

Como afirma J.P. Kotter (2000) en su libro “El líder del Cambio”, las organizaciones cometen innumerables errores en los procesos de cambio, siendo uno de los más frecuentes el permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.

Tal como sostiene J.P. Kotter, en todo proceso de cambio los obstáculos más importante incluyen: las habilidades, los sistemas como procesos, los supervisores y la estructura.

En buena parte de los casos, el obstáculo es la propia estructura organizacional. Las categorías limitadas en cuanto a la claridad de puestos y roles pueden socavar los esfuerzos para incrementar la productividad o mejorar el servicio a clientes. La estructura puede bloquear los esfuerzos de los empleados que son finalmente quienes llevan a la práctica la visión de la organización.

Las transformaciones afectan directamente las estructuras y los procesos de la organización y éstas deben estar abiertas a los cambios si es que pretenden satisfacer las necesidades planteadas.

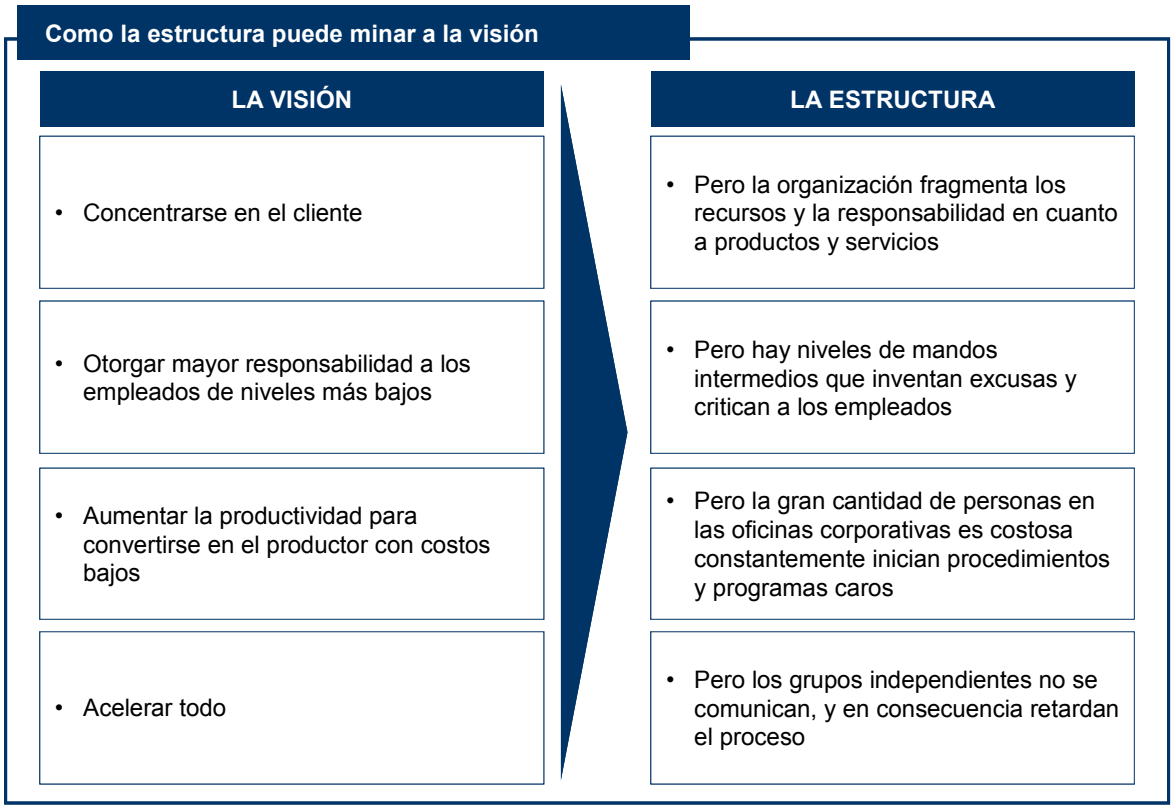
S.P. Robbins (2004) afirma que es necesario buscar diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia de los procesos dentro de la organización pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

Resulta fundamental entonces, comprender cabalmente los objetivos y características organizacionales, a los efectos de definir una estructura y procesos que contribuyan al logro de los mismos.

De esta forma, evidenciamos la importancia de considerar a la estructura en todo proceso de cambio. Entenderla y medirla nos permitirá eliminar las barreras que puede presentar en el desarrollo de las transformaciones.

Según J.P. Kotter, la estructura no siempre constituye una gran barrera en las transformaciones al menos en las primeras etapas en el proceso de cambio, pero son numerosos los casos en que los arreglos organizacionales minan la visión restándoles facultades a los empleados.

Presentamos a modo de ejemplo, según J.P. Kotter, como la estructura puede minar la visión de la organización y como ésta puede afectar el proceso de cambio:



Fuente: John P. Kotter, 1997, El Líder del Cambio, p.115

En una organización de servicios por ejemplo, si la estructura organizacional y los procesos no esta orientada hacia el cliente y ésta no se modifica, la visión de esta organización fracasará inevitablemente.

Sin entrar en los diferentes diseños de estructuras que pueden adoptar las organizaciones, nos centraremos en los factores claves y características que deben considerar las mismas antes de comenzar el proceso de cambio.

Presentamos a modo de resumen la tendencia de las características en las estructuras que presenta J.P. Kotter para enfrentar la realidad cambiante en la que están inmersas las organizaciones comparando las estructuras de siglo veinte con las estructuras del siglo veintiuno:

Tendencia de las Estructuras

Estructuras del Siglo XX	Estructuras del Siglo XXI
Burocrática	No burocráticas, con menos reglas y empleados
Con múltiples niveles	Limitada a menos niveles
Organizadas con la expectativa de que la alta dirección va a administrar	Organizadas con expectativas que la alta dirección va a dirigir, y los empleados de menor nivel a administrar
Caracterizada por políticas y procedimientos que generan innumerables y complicadas interdependencias internas	Caracterizada por políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima requerida para servir a los clientes

Fuente: John P. Kotter, 2000, El Líder del Cambio, p. 191

Las organizaciones deben lograr que sus principales procesos estén alineados con la nueva visión. Si bien no es una tarea sencilla y habrá varios procesos que no serán modificados en una primera instancia, por complejidades o restricciones de tiempo, energía o dinero, hay otros que sí deben ser considerados y que son imprescindibles modificar o corregir si se quiere alinear e involucrar a las personas en el proceso de cambio.

Como vimos a lo largo de este trabajo monográfico, la dimensión Personas, es una de las más complejas debido a su alto componente emocional, (de sentimientos, percepciones, valores, etc.), que hacen que uno de los procesos que necesariamente deben intervenir en todo proceso de cambio, es el referente a la gestión de los recursos humanos, pues impacta fuertemente sobre esta dimensión. Es vital para la organización y para el proceso de cambio, que los procesos de recursos humanos estén altamente alineados con la visión organizacional para lograr trasmitir, capacitar y dar apoyo a las personas y a los líderes a lo largo de todo el proceso.

En la mayoría de los proyectos de cambio, con frecuencia las tareas cambian y con ellas, los roles que deben asumir las personas para un correcto desempeño de sus trabajos. Los puestos se ven afectados y esto debe ser comprendido y conocido por quienes se ven involucrados de forma directa e indirecta en el cambio a implantar.

Es imprescindible acompañar el cambio y a las personas con la información necesaria acerca de sus nuevos roles. El conocimiento profundo por parte de

las personas de sus nuevos roles, en cuanto a las definiciones de los mismos, una visión compartida acorde con las nuevas tareas y con las capacidades necesarias, hacen que la inseguridad y la desconfianza del nuevo escenario, se convierta en un factor de motivación y en una fuerza positiva impulsora del cambio.

8.1.4.2 Variables de Estructura y Procesos

De esta forma, encontramos pertinente identificar dentro de la dimensión Estructura y Procesos, las siguientes variables a ser consideradas en todo proceso de cambio: Claridad en la definición de roles, Flexibilidad de la Estructura y Flexibilidad de los Procesos.

8.1.4.2.1 Claridad en la definición de roles

Definición de la variable

Esta variable pretende medir el grado de claridad de los roles definidos y asignados en la organización, fundamentalmente relacionado a la especificación de los roles y como éstos son comprendidos y aceptados por las personas de la organización.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden medir el grado en que los roles están designados y definidos de forma que las personas conocen su rol en la organización, sus incidencias e impacto durante todo el proceso de cambio.

En estos procesos es de esperar que las tareas cambien y de esta forma, cambien los roles que deben asumir las personas para un correcto desempeño de sus trabajos.

Para un desempeño eficiente y efectivo por parte de las personas, los roles de cada uno deben ser comprendido y conocido por quienes se ven involucrados de forma directa e indirecta en el cambio a implantar.

Es por este motivo que se hace sumamente importante acompañar el cambio y a las personas con la información necesaria acerca de sus nuevos roles. Las personas deben conocer de forma precisa sus nuevos roles y la definición de estos, de forma de comprender cómo sus actividades impactan en la estrategia y al logro de ésta.

Los indicadores que se presentan en el cuadro explican de que modo la organización cuenta con una definición de roles y si estos son comprendidos cabalmente por las personas de la organización.

Cuadro de Indicadores

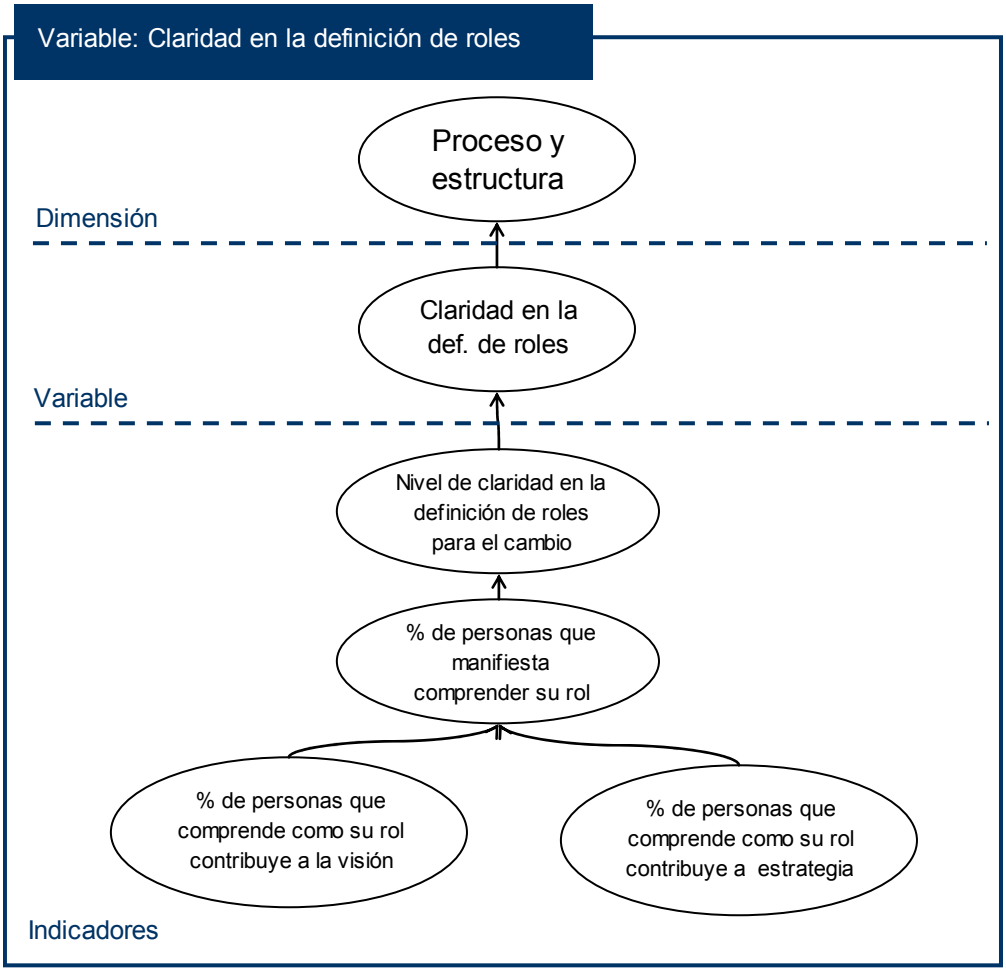
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Claridad en la definición de roles	Nivel de claridad en la definición de roles para el cambio	Conocer las especificaciones de los nuevos roles y la claridad de los mismos en la organización.	Niveles altos en este indicador facilitará la comprensión de las personas de lo que se espera de ellos, en las nuevas tareas a desarrollar para el cambio.
	% de personas que manifiesta comprender su rol en la organización	Conocer la cantidad de personas que manifiestan comprender cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.	Porcentajes altos en este indicador asegura la comprensión de las personas de sus roles, lo que facilitará el entendimiento de los cambios o modificaciones de su rol que son propuestos en el proceso de transformación.
	% de personas que comprende su rol y como éste contribuye a la estrategia de la organización	Conocer la cantidad de personas que manifiestan comprender el impacto de su rol en la estrategia de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión de los nuevos roles y como éstos se alinean a la estrategia y en consecuencia al cambio.
	% de personas que comprende su rol y como éste contribuye a la visión de la organización	Conocer la cantidad de personas que manifiestan comprender el impacto de su rol en la visión de la organización.	Porcentajes altos en este indicador podrá facilitar la comprensión de los nuevos roles y como éstos se alinean a la visión.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Claridad en la definición de roles” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se pondrá de manifiesto la claridad en la definición y cómo son comprendidos por todas las personas de la organización de forma de conocer los esfuerzos realizados de forma alineada en el proceso de cambio.



Fuente: Elaboración propia

8.1.4.2.2 Flexibilidad de la Estructura

Definición de la variable

Esta variable mide el grado en que la estructura se encuentra alineada y facilita los procesos en la ejecución de la estrategia de la organización; por ejemplo, la capacidad de la estructura de adaptarse y brindar soporte de forma eficiente al desempeño de las personas en las nuevas tareas y en la implantación del cambio.

De esta forma, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable pretenden medir en qué grado la estructura se adapta de forma rápida a las nuevas condiciones de trabajo.

La estructura en los procesos de cambio es, en muchos casos, el gran problema o barrera que tienen las personas para desarrollarse socavando la visión, quitándole facultades a los propios empleados. Si la estructura no es flexible, adaptándose a tiempo, puede que las personas se sientan sin fuerzas por luchar contra la estructura, quedándose sin energías para convertir la visión en realidad.

Los cambios afectan directamente la estructura y ésta debe estar abierta a los cambios, si es que pretenden adaptarse a las necesidades del cambio planteado.

Es necesario buscar diseños estructurales que apoyen y faciliten el trabajo de de las personas, buscando así, aumentar la eficiencia de los procesos dentro de la organización, pero que al mismo tiempo, tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

De esta forma, resulta fundamental comprender cabalmente los objetivos y características organizacionales a los efectos de definir una estructura que contribuya al logro de los mismos.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Flexibilidad de la Estructura	Grado en que la Estructura está alineada a la estrategia de la Organización	Medir en qué grado la Estructura soporta la Visión de la Organización.	Resultados altos de este indicador podrá significar que la estructura facilita la ejecución de la estrategia de la organización para el cambio.
	Nivel en que la estructura facilita la cooperación entre áreas	Medir la flexibilidad que presenta la estructura para realizar trabajos entre áreas.	Niveles altos de este indicador facilita el trabajo interdisciplinario.
	Cantidad de niveles jerárquicos para la toma de decisiones	Conocer la cantidad de niveles jerárquicos de la organización.	Resultados altos en estos indicadores muestran estructuras poco flexibles que podrán obstaculizar el cambio.
	Cantidad de cargos por área	Conocer la estructura de cargos de la organización.	
	Promedio de cargos por áreas	Conocer la relación promedio de cargos por área en la estructura organizacional.	
	Dotación por área	Conocer la dotación de la organización.	Nos mostrará si la relación en la distribución de las personas en la organización esta alineada a la estrategia, y en consecuencia al cambio.

Fuente: Elaboración propia

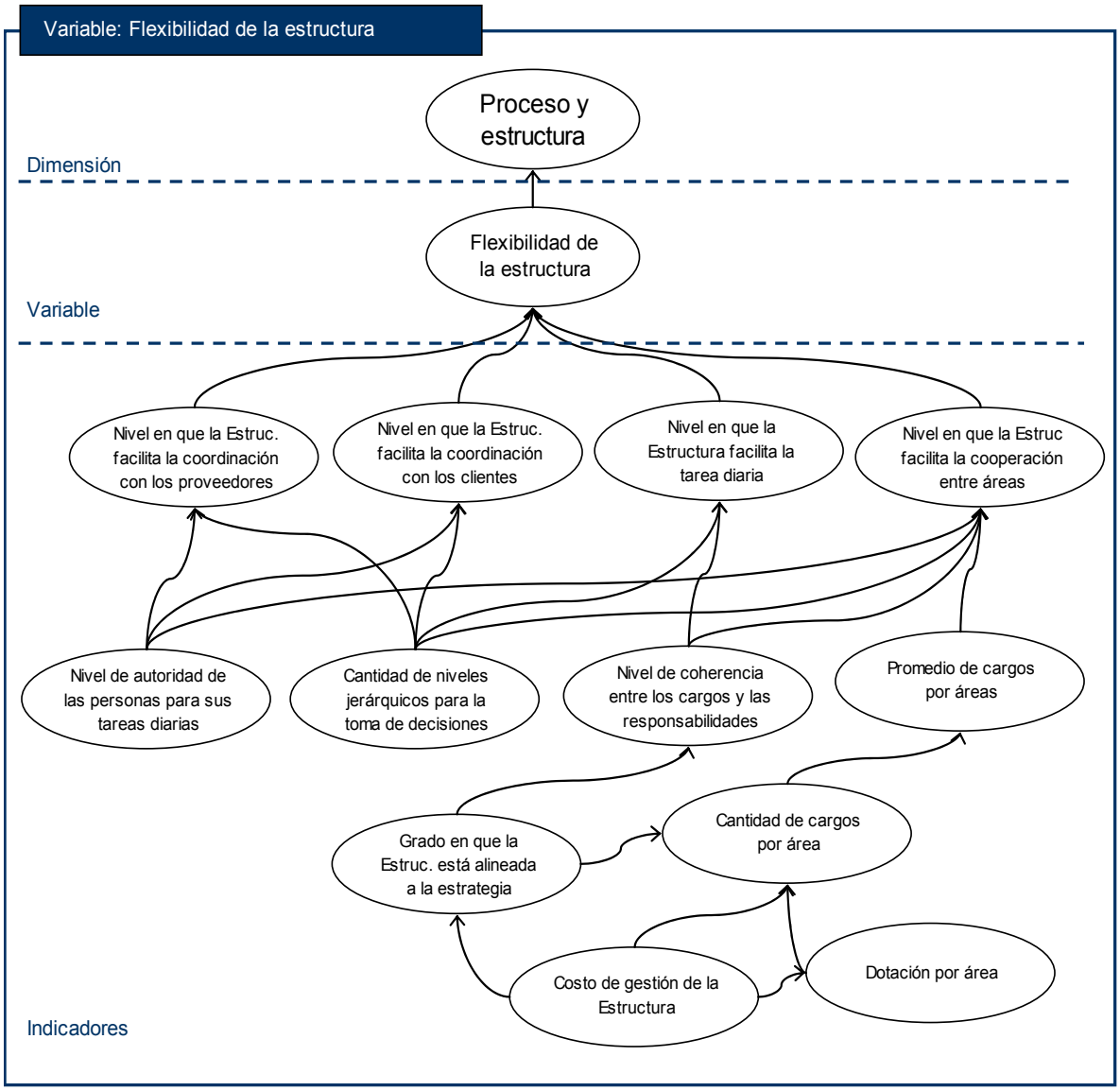
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Flexibilidad de la Estructura	Nivel de coherencia entre los cargos y las responsabilidades	Medir la relación en cuanto a la estructura organizacional, entre los cargos y sus responsabilidades según nivel de la estructura y procesos intervinientes.	Niveles altos de este indicador facilita la comprensión de las nuevas responsabilidades que genera el cambio.
	Nivel en que la Estructura facilita la coordinación con los proveedores	Medir la flexibilidad de la estructura para la coordinación con proveedores.	Niveles altos en estos indicadores asegura una estructura flexible que permite adaptarse fácilmente a los procesos de cambio.
	Nivel en que la Estructura facilita la coordinación con los clientes	Medir la flexibilidad de la estructura para la coordinación con los clientes.	
	Nivel en que la Estructura facilita la coordinación con las tareas diarias de las personas	Medir la flexibilidad de la estructura para la coordinación con los clientes.	
	Nivel de autoridad en las personas para la toma de decisiones en sus tareas diarias	Medir en qué grado las personas tienen la flexibilidad para la toma de decisiones en sus tareas diarias.	Niveles altos en este indicador facilita a las personas a tener mayor flexibilidad para adaptarse al cambio.
	Costo de la Estructura	Conocer el costo de la Estructura y su alineación con la visión.	Este indicador nos mostrará si la relación de costos estructurales es coherente con la estrategia para el cambio.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

El mapa de indicadores para la variable “Flexibilidad de la estructura” muestra la relación existente entre los indicadores y cómo éstos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de una estructura flexible capaz de adaptarse de forma rápida y eficiente al cambio de forma de poder acompañarlo.



Fuente: Elaboración propia

8.1.4.2.3 Flexibilidad de los Procesos

Definición de la variable

Esta variable refleja el grado en que los procesos se encuentran alineados y facilitan el adecuado desempeño de las personas para el cambio.

Mide el grado en que los procesos se encuentran alineados a la estrategia de la organización y como éstos se adaptan y brindan soporte de forma eficiente al desempeño de las personas en las nuevas tareas.

Para que la organización logre cambios exitosos, debe definir cuáles son sus procesos principales que permitan desempeñar de forma eficiente las tareas de las personas alineándolas a la estrategia y a la visión de la organización. Mediante los procesos, la organización debe implementar las nuevas tareas, de forma de lograr mejorar o mantener su relación con sus proveedores y clientes.

Si bien en la mayoría de los cambios, los procesos se pueden ver afectados, modificarlos no es tarea sencilla. Es necesario identificar cuáles de ellos pueden ser imprescindibles de modificar o corregir si se quiere alinear e involucrar a las personas en el proceso de cambio. Ejemplos de lo anterior son los procesos referentes a la gestión de los recursos humanos pues impactan fuertemente sobre la dimensión Personas.

Es necesario que los procesos apoyen y aseguren la eficiencia y eficacia en el desempeño de la organización, pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

De esta forma, es necesario comprender cabalmente los objetivos y la estrategia organizacional a los efectos de lograr procesos que contribuyan al logro de los mismos. Los indicadores que se presentan en el cuadro explican en que medida la organización cuenta con los procesos con las características arriba mencionadas.

Cuadro de Indicadores

	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Flexibilidad de los Procesos	Grado en que los Procesos están alineados a la estrategia de la organización	Medir en qué grado los Procesos principales reflejan la Visión de la Organización.	Resultados altos de este indicador facilitará que no hayan mayores contradicciones que traigan confusiones a las personas sobre la estrategia a seguir por la organización.
	Nivel de flexibilidad en los procesos para desarrollar e implantar nuevas ideas	Medir la flexibilidad en los procesos para desarrollar las ideas de las personas en la organización.	Niveles altos de este indicador facilitará la implementación de nuevas ideas y llevar adelante el cambio de forma más eficiente.
	Nivel en que los Procesos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas	Medir la flexibilidad de los procesos para la coordinación de las tareas diarias que realizan las personas.	Niveles altos de este indicador permitirá implementar las nuevas tareas a desarrollar por las personas de forma más eficiente.
	Tiempo estimado por proceso	Medir el tiempo que lleva cada uno de los procesos de la organización.	Tiempos altos en los procesos podrá significar falta de eficiencia en los mismos.
	% de personas que conoce los procesos de la organización	Determinar si las personas conocen e identifican los procesos de la organización y/o los específicos de su competencia.	Porcentajes altos de este indicador facilitará la comprensión por parte de las personas de los nuevos procesos.
	% de personas que comprende los procesos de la organización	Determinar si las personas comprenden y saben explicar los procesos de la organización y/o los específicos de su competencia.	Porcentajes altos de este indicador facilitará la incorporación por parte de las personas de los nuevos procesos.

Fuente: Elaboración propia

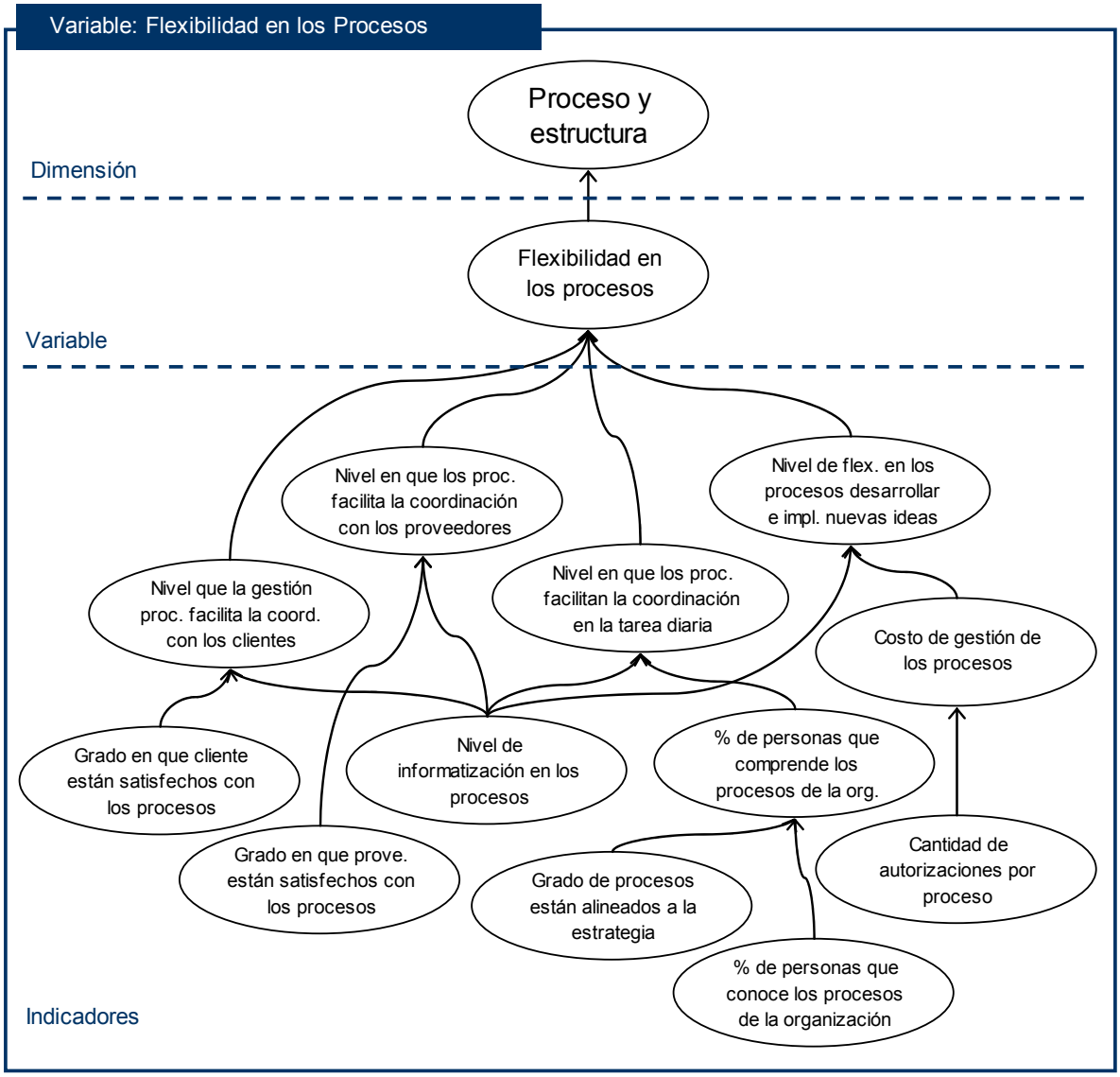
	Indicador	Objetivo	Impacto en el cambio
Flexibilidad de los Procesos	Nivel en que los Procesos facilitan el vinculo con los proveedores	Medir la flexibilidad de los procesos para la coordinación con proveedores.	Resultados altos de este indicador podrá generar inconvenientes con el proveedor si el cambio los afecta negativamente.
	Grado en que los proveedores están satisfechos con los procesos de la organización	Medir en qué grado los proveedores están satisfechos con los procesos de la organización.	
	Nivel en que los Procesos facilitan el vinculo con los clientes	Medir la flexibilidad de los procesos para la coordinación con los clientes.	Resultados altos de este indicador podrá generar inconvenientes con los clientes si el cambio los afecta negativamente.
	Grado en que los clientes están satisfechos con los procesos de la organización	Medir en qué grado los clientes están satisfechos con los procesos de la organización.	
	Cantidad de autorizaciones por proceso	Conocer la cantidad de niveles de autorización para los procesos claves de la organización.	Cantidades elevadas de autorizaciones indica poca flexibilidad, lo que conlleva mayores dificultades para el proceso de cambio.
	Nivel de informatización en los procesos	Conocer la cantidad de procesos informatizados en la organización.	Niveles altos de este indicador facilitará la flexibilidad de los procesos para el cambio.
	Costo de los Procesos	Conocer el costo de la gestión de los Procesos principales y su alineación con la visión.	Altos costos en los Procesos pone de manifiesto la posible ineficiencia de los mismos.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Indicadores

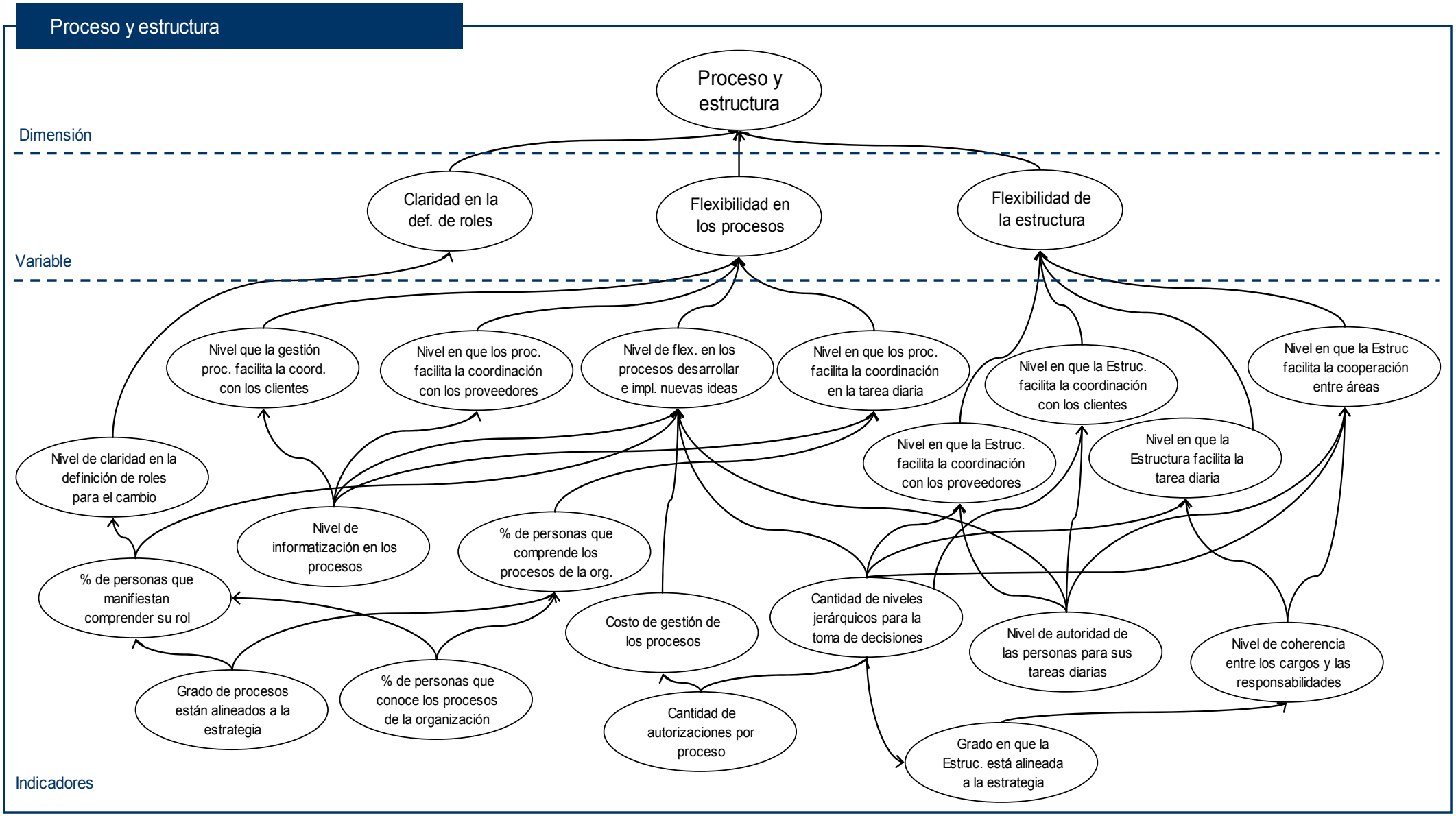
El mapa de indicadores para la variable “Flexibilidad en los procesos” muestra la relación existente entre los indicadores y como estos tienen impacto de forma directa e indirecta sobre la variable.

De lograr niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de procesos flexible capaces de adaptarse de forma rápida y eficiente al cambio.



Fuente: Elaboración propia

Mapa completo de la dimensión Procesos y Estructura



Fuente: Elaboración propia

8.5 La medición a través del S.I.C.O.

Una vez definidas las dimensiones, con sus respectivas variables y sus pertinentes indicadores, estamos en condiciones de afirmar que existe una fuerte relación entre todas ellas, pues cuando se toman en su conjunto, permiten promover un mismo objetivo: lograr un cambio exitoso.

Al analizar las cuatro dimensiones identificadas como centrales en todo proceso de cambio organizacional, resalta el importante grado de vinculación entre ellas, que torna imposible no visualizarlas como parte de un sistema operacionalizado de medición, que lo denominamos **S.I.C.O.**, *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional*. Como sistema, implica que cada dimensión influye en el resto, de forma que un bajo desempeño en alguna dimensión, tendrá repercusiones, tarde o temprano, directa o indirectamente, en las demás dimensiones.

Es por eso que entendemos pertinente no descuidar ninguno de los cuatro frentes y no eludir las sucesivas etapas del cambio: descongelamiento, cambio y congelamiento. Si no se obtienen medidas aceptables en los indicadores, en algún momento, seguramente habrá dificultades y retrasos a la hora de implementar el cambio.

Si en una organización dada, las personas sienten premura de la necesidad de la transformación, se encuentran motivadas, los líderes están capacitados, existe una estructura y procesos ágiles que soportan la transformación de forma correcta, pero no existe un sistema de comunicación adecuado, difícilmente las personas podrán seguir motivadas en las siguientes etapas pues no conocerán su rol dentro de la transformación, sus ideas no serán escuchadas, no conocerán la visión y cómo se logrará ésta, tendrán un gran número de interrogantes sin respuesta y sin saber a quién acudir. Estos factores, provocarán malestar, desmotivación, desconfianza, miedo, angustia entre otros sentimientos, que llevan a que un cambio que parecía sencillo de implementar, se convierta en una disconformidad generalizada y que las grandes potencialidades que se tenían en un principio desaparezcan rápidamente.

Este ejercicio de “causa-efecto” se podría desarrollar con cada una de las dimensiones y sus variables llegando a la misma conclusión: las cuatro dimensiones están fuertemente relacionadas, lo que lleva a configurarlas como un sistema de medición.

En este sentido, es necesario evaluar mediante este sistema en qué condiciones se encuentra la organización en cada una de las grandes etapas del proceso de cambio.

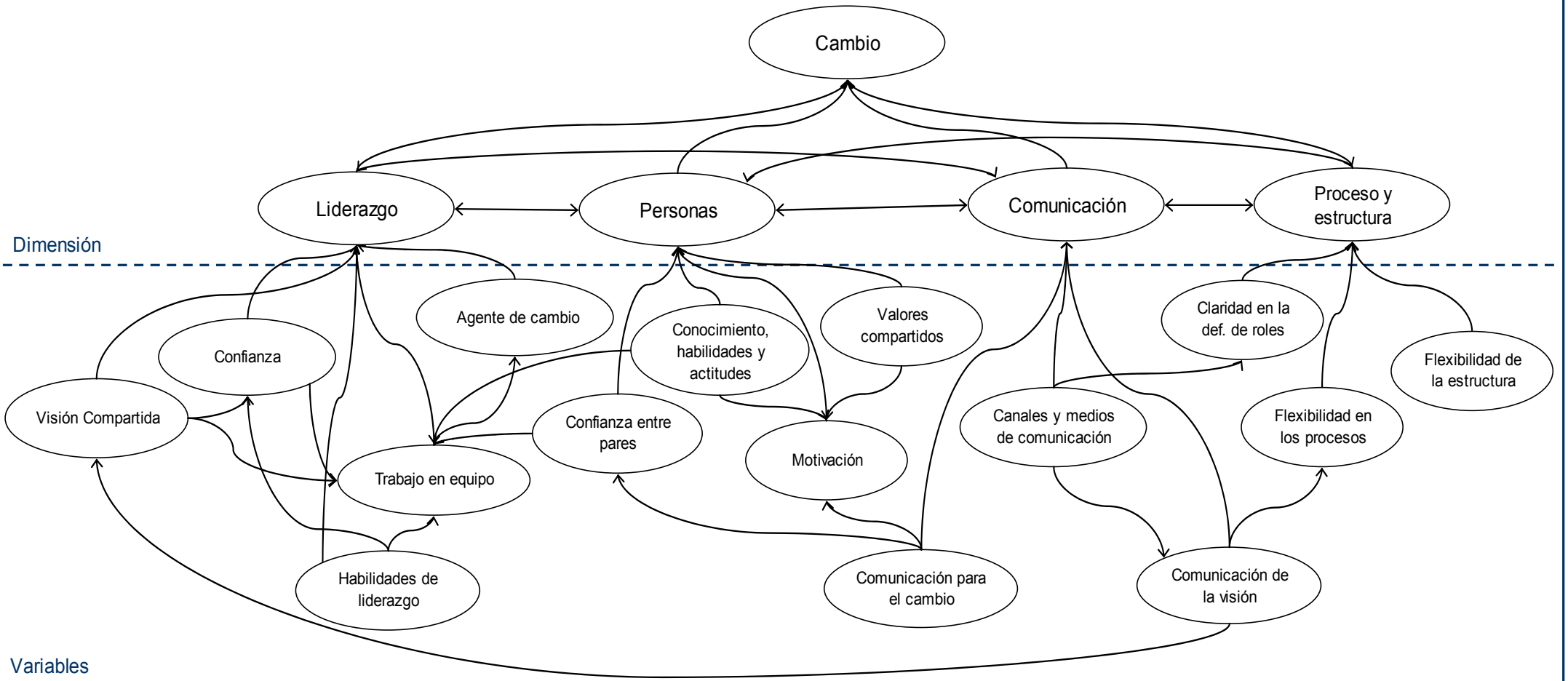
La realización de al menos tres mediciones, una por etapa, permitirá conocer en qué medida las personas, los líderes, los sistemas de comunicación y la estructura y los procesos están preparados para enfrentar un cambio, de manera de poder corregir los desvíos durante el proceso.

Esto no significa que las organizaciones realicen únicamente tres mediciones, pues la cantidad dependerá del tipo de cambio y de la duración prevista del mismo. Puede surgir la necesidad de realizar más de una por etapa, pero estas definiciones deben desarrollarse a sabiendas de que un exceso de las mismas puede entorpecer el proceso de medición por generar acostumbramiento y desgaste frente a las técnicas de evaluación.

La medición por etapa nos permitirá visualizar si la organización está preparada para la siguiente fase. Si la organización no está preparada dado que se detectan déficits en determinadas áreas del sistema, entendemos conveniente retrasar el proceso, realizando las correcciones y mejorando aspectos de la implementación para así no tener mayores dificultades en fases futuras de transformación.

A continuación presentamos el **Mapa del S.I.C.O.** que resume las cuatro dimensiones con sus variables y sus principales indicadores donde se visualiza fácilmente la fuerte relación.

Mapa resumen de las variables y su interrelación para el cambio



Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta tesis ha pretendido abordar el estudio de la medición y cuantificación del cambio organizacional. La priorización del tema elegido responde a la escasez de investigación académica y bibliográfica sobre la temática planteada. De esta manera, resultó de gran interés contribuir a la acumulación de conocimiento en la materia, con el objetivo de profundizar en aspectos de tipo metodológico.

Es así como este documento se ha centrado en dos ejes de análisis que resultan complementarios uno al otro y que concluyen con dos tipos de aportes diferentes, uno de tipo conceptual o teórico y otro de tipo metodológico. La investigación permitió identificar, por un lado y de manera teórica, las dimensiones de análisis que resultan de fundamental trascendencia para la planificación y ejecución de procesos de cambio organizacionales. Por otro lado, permitió la construcción de un sistema de medición con características de protocolo, que permite que cualquier organización que se proponga desarrollar procesos de cambio, apunte al mismo como herramienta metodológica esencial para su éxito.

Comenzando por el primero de los ejes, podemos definir como el principal hallazgo de la investigación, la identificación conceptual de cuatro dimensiones de análisis que, en sí mismas, favorecen a la comprensión de los procesos de cambio a implementar en diversas organizaciones. Estas dimensiones, a saber, Liderazgo, Personas, Comunicación y Estructura y Procesos son aquellas áreas que deben ser necesariamente medidas por aquellos involucrados en el diseño e implementación de procesos de transformación organizacional.

Si bien debemos reconocer la existencia de otras dimensiones que las organizaciones deben evaluar para la implementación de cada cambio, las presentadas en este trabajo son consideradas imprescindibles en cada proceso de transformación.

Cada una de las cuatro dimensiones identificadas conceptualmente como las más trascendentales en los procesos de cambio, poseen características distintivas y específicas que determinan dicho papel.

Comenzando por el Liderazgo, esta dimensión de análisis es definida como central en los procesos de cambio organizacional debido al importante rol que cumplen los líderes en el manejo del cambio, fundamentalmente en lo concerniente al establecimiento de la visión que guía a la organización hacia el futuro. Asimismo, son los encargados de comunicarla y de motivar a las personas a sortear los obstáculos cuando éstos aparecen en el camino a la

transformación. Pero no alcanza con un líder para llevar adelante todo el proceso de cambio por sí mismo, sino que será necesaria una coalición conductora que pueda llevar adelante más de un proyecto a la vez, que sea capaz de delegar su poder a las personas para que ellas mismas se comprometan y lleven adelante la transformación.

Respecto a la dimensión de análisis de las Personas, ésta debe necesariamente ser incluida, puesto que son ellas en definitiva las que deben aceptar, comprender y llevar adelante el cambio. Si las personas están motivadas, capacitadas, alineadas y reconocidas, trabajan mejor, aportan más ideas y se involucran en los proyectos de la organización. De esta forma, es vital tener presente el valor que las personas aportan a la hora de establecer objetivos para la organización en todo proceso de transformación. Al ser las encargadas de implementar el cambio, difícilmente se puedan realizar las transformaciones propuestas cuando las personas no tienen la capacidad, las necesidades y los valores alineados con la estrategia. Es por esto que deberán recibir todo el apoyo y la confianza de la organización para lograr una alineación y un compromiso con el proceso de cambio.

En tercer lugar, la dimensión de Comunicación debe necesariamente integrarse en la planificación, implementación y evaluación del cambio debido a que es a través de ella que los líderes pueden transmitir la visión, motivar a las personas y comunicar la transformación. Sin ella, los líderes no podrían cumplir su función ni las personas podrían transmitir sus ideas, sus inquietudes y sus sentimientos, obstaculizando el proceso de cambio.

Por último, la cuarta dimensión, es de vital importancia ya que con una Estructura y Procesos flexibles el cambio se verá fuertemente favorecido. Sin éstos se podrá minar todo proceso de transformación. Esto se debe a que todo cambio afecta indiscutiblemente a los procesos y sin una estructura lo suficientemente flexible, para adaptarse a estas transformaciones difícilmente se logre producir el cambio.

Estas dimensiones propuestas no deben ser dejadas de lado en ningún proceso de cambio si se quieren lograr resultados efectivos. El descuido de una de estas dimensiones tarde o temprano, directa o indirectamente influye en el proceso, trayendo dificultades no previstas en un principio, pero que al transcurrir en los sucesivos pasos del proyecto aparecen de forma inoportuna, provocando mayores retrasos.

En todo cambio existen innumerables barreras que pueden hacer del mismo un proceso demasiado extenso e ineficiente en cuanto al uso de recursos, así

como en el desgaste de las personas, no logrando como resultado implantarlo en tiempo y forma o peor aún, no lograrlo y “morir” en el intento.

Es por este motivo que resulta esencial tener resultados de las mediciones realizadas de los procesos de cambio, como parte del activo intangible de la organización. La medición de estas dimensiones brindará a las organizaciones mayor información sobre la que basarse para tomar decisiones objetivas, obteniendo de esta forma una verdadera ventaja competitiva.

Estas conclusiones llevaron a desarrollar el segundo de los ejes de análisis en que se centra nuestra investigación, que es la construcción de un sistema de medición. De esta forma emprendimos la elaboración de un marco operativo, de manera que diese respuesta a la pregunta eje del documento y que demuestre la hipótesis propuesta.

El sistema de medición elaborado, significó la operacionalización de las cuatro dimensiones de análisis, identificadas como centrales en todo proceso de cambio, en variables y luego en indicadores.

De esta manera, se construyó el S.I.C.O., *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional*, que incluye para cada variable un importante conjunto de indicadores, que en la totalidad representan más de ciento cincuenta. Asimismo, cada uno de éstos, permite centrar la atención en alguna de las características fundamentales del proceso de cambio.

El S.I.C.O. se configura como una propuesta metodológica de abordaje de dichos procesos en tanto operacionaliza las dimensiones de mayor centralidad e importancia para el logro de su éxito. De todas maneras, las distintas transformaciones que enfrentan las organizaciones, presentan características particulares y específicas relacionadas al entorno en que se inscriben; esto determinará que no necesariamente se utilice al S.I.C.O. como un “todo” sino que pueden identificarse aquellas áreas de mayor interés y centralidad en cada realidad organizacional.

El sistema de medición propuesto, no excluye la utilización de otros sistemas ya desarrollados por un sin fin de investigaciones como son los indicadores de tipo financiero, contable y de gestión, que son imprescindibles para toda organización.

Contar con un sistema de indicadores, no asegura el éxito de la transformación, (como tampoco lo aseguran los indicadores financieros en una inversión o los contables en una organización); pero sí es una herramienta valiosa a la hora de

planificar e implementar los cambios, pues mostrará de una forma objetiva la evolución y las desviaciones de los mismos.

Estos indicadores de cambio pretenden ser un aporte metodológico, no solamente para la acumulación de conocimiento académico en la materia, sino también, para las organizaciones en concreto, que podrán contar con herramientas que favorecerán al desarrollo de las transformaciones que se propongan o que por las necesidades del medio se vean obligadas a implementar.

La identificación de las cuatro dimensiones de análisis, con la consiguiente construcción de un sistema de medición por indicadores, nos permite afirmar que la hipótesis de investigación, a saber "*Los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atiende simultáneamente los aspectos comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos y de las personas. La medición por medio de indicadores de estas dimensiones permitirá planificar el cambio así como evaluarlo"*, es cierta.

La investigación bibliográfica desarrollada junto con las entrevistas realizadas, permiten aseverar que la hipótesis es comprobable. El documento demuestra que atendiendo simultáneamente las áreas de la comunicación, del liderazgo, de la estructura y procesos y de las personas, los procesos de cambio organizacional tienen mayores posibilidades de ser exitosos. Asimismo, el protagonismo de la medición en el proceso favorece a dicho éxito, en tanto promueve mayor eficiencia, concentrando las energías en aquellas áreas de centralidad para el cumplimiento de los objetivos de transformación propuestos.

Sintetizando, este trabajo pretendió aportar en un área con escaso desarrollo como es la medición del cambio organizacional. En este sentido, pudimos concluir que son cuatro las dimensiones centrales a la hora de planificar, monitorear, implementar y evaluar los procesos de transformación, de forma de favorecer la eficiencia y mayores posibilidades de éxito. La construcción de un sistema de medición, denominado S.I.C.O., significa contribuir al desarrollo disciplinario al crear un marco operativo que sin pretender ser totalmente abarcador, se configure como herramienta metodológica para ser usada en cualquier proceso de cambio y en investigaciones futuras.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en Cambio Organizacional*. En: Revista Colombiana de Psicología nro 11, 9-24. Acceso web: 3 de enero de 2009 de http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=265432&donde=castellano&zfr=0

Barresi M. (2008). El desafío de medir la comunicación. Acceso web: 3 de marzo de 2009 de http://revistadixit.ucu.edu.uy/?table=articles&ID=b045cbefb709d51b3e6afe3e2006b92d&action=detail

Becker B., Huselid M. & Ulrich D. (2001). Cuadro de Mando de RRHH. Barcelona: Gestión 2000.

Beckhard R. (1992). Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco: London: Jossey-Bass.

Berlo, D. K. (2000). El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica. Publicado: El Ateneo, 2000

Cátedra de Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración-UdelaR. (2008a). Factores de Cambio.

Cátedra de Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración-UdelaR. (2008b). Modelo de Transformación Organizacional.

Cátedra de Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración-UdelaR. (2007). Diagnóstico Organizacional - características, actores y modelos.

Cátedra de Metodología I, Facultad de Ciencias Sociales-UdelaR. (2001). Ficha 24. Material del Curso.

Codina A. (2005). El "Modelo" o teoría del cambio. Acceso web: 5 de enero 2009 de http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teoria_del_cambio/imp

Collins J. & Porras J. (2002). Empresas que perduran. U.S.A: Grupo Editorial Norma.

Courtney H., Kirkland J. & Viguerie P. (1997). Estrategia en tiempos de incertidumbre. México: Trillas.

Da Silva R. (2002). Teorías de la Administración. México: Cengage Learning Editores

ECOL -Formación de Posgrado-. (2006). Dirección Estratégica. Acceso web: 23 de enero de 2009 de http://www.ecol.edu.es/curso/1-5-hacia-un-concepto-unificado-de-estrategia.php

García L. & Gómez S. (2003). El Monstruo del Cambio, Material Curso Cambio Organizacional, UDELAR.

Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Josy (2003). Consideraciones teóricas acerca de la Gestión por Procesos. Acceso Web: Acceso web: 2 de marzo de 2009 de http://www.wikilearning.com/monografia/consideraciones_teoricas_y_experiencias_en_el_analisis_y_mejoras_de_los_procesos-consideraciones_teoricas_acerca_de_la_gestion_por_procesos/12497-1

Kaplan, R. & Norton D. (1997). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.

Katz, D., & Kahn, D. (1983). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

Kotter J.P. (2004). Lo que de verdad hacen los líderes. Articulo extraído del libro líderazgo, Harvard Business Review.

Kotter J.P. (1997). El Líder del Cambio. México: Mc Graw-Hill.

Mintzberg E. (1984) Consideraciones teóricas acerca de la Gestión por Procesos. Acceso Web: Acceso web: 2 de marzo de 2009 de http://www.wikilearning.com/monografia/consideraciones_teoricas_y_experiencias_en_el_analisis_y_mejoras_de_los_procesos-consideraciones_teoricas_acerca_de_la_gestion_por_procesos/12497-1

Mc Kelvin, B. (1982). Organizational Systematics, taxonomy, evolution, classification. Berkeley: University of California Press.

Peiró J. M., (1999). Modelo AMIGO. Acceso web: 4 de enero de 2009 de http://edgardorobledo.com/Modelos.html

Perea E., Crespo I. & Méndez M. (1999). Cuadernos Metodológicos. España: Fernández Ciudad S.L.

Pérez G. (2004). ¿Por qué Medir y para qué?. Acceso web: 20 de enero de 2009 de http://www.deferencia.com

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Schellenberg, J. (1985). Los fundadores de la psicología social. Madrid: Alianza Editorial.

Stuart Mill J. & Hanns J. (2001). Artículo: Las paradojas de la dirección-Tomo 4:Cátedra Cambio Organizacional, Montevideo: CECEA

Universidad de Cali (2005). Plan Integral de Desarrollo Institucional. Acceso Web: 3 de marzo de 2009 de http://www.unilibrecali.edu.co/modules.php?name=Content2&pa=showpage&pid=94&page=2

Universidad de Puerto Rico (2007). Metodología para el desarrollo de indicadores. Acceso Web: 10 de marzo de 2009 de http://graduados.uprrp.edu/planificacion/trabajos_facultad/pdf/escuela/metodologia.pdf

Tamayo I., Gutiérrez L. & Martínez F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva: Una aproximación teórica. Acceso web: 25 de enero de 2009 de http://www.dialnetunirioja.es

Warner Bruk W. (2008). Un Modelo Causal de desempeño y cambio organizacional, Cátedra de Cambio Organizacional curso 2008.

Weisbord, M. (1974). Modelo de 6 Cuadros. Acceso web: 4 de enero de 2009 de http://edgardorobledo.com/Modelos.html

ANEXOS

I. ENTREVISTAS REALIZADAS

a) *Entrevistado*: Lic. Pablo Yaffe, Gerente de Recursos Humanos.

Organización: ACCOR Services. Empresa líder en servicios de ticket alimentación, transporte y restaurant, con más de 100.000 beneficiarios en Uruguay y presencia en 40 países con un total de 32 millones de beneficiarios.

Cambio: Clima y cultura organizacional, fortalecimiento del área de Recursos Humanos.

Logros obtenidos: Pasó del 12avo. lugar entre 120 empresas, en su primera participación en el ranking anual realizado por el Instituto Internacional "Great Place to Work" 2007, a obtener el 5to. lugar en su segunda participación en el ranking anual de "Great Place to Work" 2008.

b) *Entrevistado:* Cr. Guillermo Gadola, Gerente de Recursos Humanos.

Organización: Nuevo Banco Comercial. Empresa financiera privada que abrió sus puertas el 24 de marzo de 2003 a partir de la fusión de cuatro bancos. Cuenta con una importante Red de Sucursales dispuestas en todo el país y en los distintos barrios de Montevideo: 22 se encuentran en la capital (incluyendo su Casa Central) y 25 en el Interior del país. Reconocido por varias publicaciones internacionales como el mejor banco del Uruguay en el 2006. Durante el ejercicio de 2008, el Nuevo Banco Comercial se consolidó como uno de los principales bancos privados del sistema financiero uruguayo.

Cambio: Proceso de transformación cultural sobre la base del cambio en los procesos y sus sistemas de soporte.

Logros obtenidos: Se está logrando una transformación cultural, de procesos y sistemas siendo una transformación de enorme dimensión.

c) *Entrevistado:* Natalia Robinson, Jefe de Administración y Recursos Humanos.

Organización: Informes 20. Call center de información general, abrió sus puertas en 1993 siendo la primer y única empresa que brinda este servicio.

Cambio: Fusión.

Logros obtenidos: La fusión no logró los resultados esperados por quienes participaron en la misma.

d) ***Entrevistado:*** Anónimo. Se pidió reserva.

Organización: Empresa relevante en el medio. Se pidió reserva.

Cambio: Adquisición
Cambio de software.
Logros obtenidos: Aún en proceso.

e) ***Entrevistado:*** Anónimo. Se pidió reserva.

Organización: Empresa relevante en el medio. Se pidió reserva.

Cambio: Fusión.

Logros obtenidos: Se logró la fusión de forma exitosa.

II. PAUTA DE ENTREVISTA

Entrevista: Gestión del Cambio

1. ¿Qué tipo de cambio está atravesando su organización?

2. ¿Se basó en algún modelo?

3. ¿Qué factores consideraron a la hora de implementarlo?

4. ¿Qué dificultades tuvieron/ encontraron en el proceso?

5. ¿Considera que el liderazgo es un factor crítico?
   a. ¿Por qué?
   b. ¿Lo consideraron dentro del proceso de cambio?
   c. ¿Tomaron alguna medida para fortalecerlo?

6. ¿Considera que las personas son un factor crítico?
   a. ¿Por qué?
   b. ¿Lo consideraron dentro del proceso de cambio?
   c. ¿Tomaron alguna medida para fortalecerlo?

7. ¿Considera que la comunicación es un factor crítico?
   a. ¿Por qué?
   b. ¿Lo consideraron dentro del proceso de cambio?
   c. ¿Tomaron alguna medida para fortalecerlo?

8. ¿Considera que los procesos y la estructura son factores críticos?
   a. ¿Por qué?
   b. ¿Lo consideraron dentro del proceso de cambio?
   c. ¿Tomaron alguna medida para fortalecerlo?

9. ¿Midió la evolución de estas dimensiones durante el proceso de cambio?
   SI____ No____

9 a. Si ¿Qué indicadores uso?
   a) Si ¿Cómo los midió?

9 b. No ¿Por qué no lo midió?

10. ¿Considera necesario medir estas dimensiones?

11. ¿Piensa que de haberlos considerado antes del cambio hubiese logrado mejores resultados? (menor tiempo y menores costo)