



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**GESTIÓN DEL CAMBIO
ESTRATEGIAS PARA UN MANEJO DE CAMBIO EFICAZ**

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER

**Presentado por:
Ana Paula Pessanha Ribeiro**

Tutor: Prof. PhD. Fernando Manuel Fernandez Hervas

**La Paz – Bolivia
NOV /2013**

Dedico este trabajo a mi esposo
André Luiz Gonçalves Ribeiro y a
mi hija Ana Luíza Pessanha
Ribeiro. ¡Les quiero mucho!

AGRADECIMIENTOS

A Dios sobre todo, por permitir que mi fie no mi dejase desanimar frente a los obstáculos, por darme fuerza todos los días y por disponer en mi camino de personas que me ayudaron en este camino.

A mis padres Celmo da Silva Pessanha y Nilda Moreira Pessanha que siempre apoyaron mis sueños, quedaron siempre cerca y siempre desearon lo mejor para mí, enseñando las virtudes de la vida.

A mi estimado y amado esposo André Luiz Gonçalves Ribeiro por su cariño, incentivo, respeto y dedicación en el momento que más necesité y por estar a mi lado deseando que todo saliera bien, estimulando y no me dejando desanimar. ¡Muchas gracias!

A mi estimada y amada hija Ana Luíza Pessanha Ribeiro por el apoyo incondicional y comprensión en los momentos en que no pude estar presente y que me enseña todos los días que la dedicación es la base para el suceso. ¡Gracias hija!

A mi tutor Dr. Ing. Fernando Fernandez-Hervaz por confiar en mi trabajo y ayudarme en los momentos de duda, estando a mi disposición siempre que necesité.

Al Lic. José Candia por disponer de su tiempo para orientarme en la ejecución del trabajo y apoyar con materiales para estudio que fueron fundamentales.

Al señor M.A.E. Antonio Jordán Jimeno, director del ICCA y a todos los funcionarios de este tan estimado instituto por me apoyaren y orientaren siempre que yo necesité.

A las personas que desde Brasil ayudaron con los trámites de documentos necesarios a la maestría.

A mis amigos del MBA IV que siempre mi recibieron de brazos abiertos y con entusiasmo respetando mi presencia. ¡Los extrañaré!

Cada uno aquí nombrado fue de fundamental importancia para la conclusión de este trabajo. Agradezco a todos por el cariño dedicado a mí en este momento tan especial.

¡Muchas gracias a todos!

RESUMEN

En las últimas décadas, se han observado muchos cambios en el campo de la tecnología, hecho que contribuyó de manera positiva para la globalización. Estos cambios posibilitaron una mayor visibilidad de las organizaciones alrededor del mundo y también fueron los responsables por distintos y variados cambios en diversos sectores de las organizaciones, sea para acompañar las exigencias del mercado cada vez más cambiante o para adaptarse a situaciones económicas, políticas, ambientales y culturales del entorno. Tanto en el sector público cuanto en el sector privado, las organizaciones empresariales se ven impulsadas por la necesidad de promover cambios que permitan un desarrollo integral, involucrando todas las áreas de actividad. Lo que se observa es que muchas veces los intentos para lograr éxito en los cambios no se cumplen y diversos factores son colocados como los responsables por impedir el logro de los cambios. Para entender lo que pasa en las organizaciones y lo que piensan los gestores en respecto a este tema, se desarrolla esta investigación que tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión del cambio para ser implementado por los líderes de las organizaciones en que trabajan. Esta investigación tuvo como interés contestar la pregunta central que es ¿de qué manera la preparación de los gestores para gestionar cambios organizacionales tiene incidencia en la implementación eficaz del cambio organizacional? Mediante análisis bibliográfico de modelos para gestión de cambio propuestos por distintos expertos en el tema, entrevistas y encuestas con gestores de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de La Paz en Bolivia, se llegó a una respuesta a esta cuestión y como resultado se puede decir que la preparación es una cuestión fundamental para lidiar con cambios e interfiere directamente en su implementación. Al final, se presenta un modelo de propuesta de gestión de cambio que pretende contribuir para un desarrollo mejor y una implementación exitosa del cambio en las organizaciones.

Palabras-clave: Gestión del cambio, Cambio organizacional, Liderazgo, Comunicación Organizacional.

ABSTRACT

In the last decades, it has been seen a lot of changes in the area of technology, event that contributed in a positive way to the globalization. These changes allowed one best visibility of the organizations all over the world and also were the responsables for different and varied changes in a lot of sectors of the organizations, it can be to accompany the demands of the market that changes every time more, or to adapt to economical, political, environmental and cultural situations of the atmosphere that they are inserted. In the public sector and in the private sector, the business organizations have the need of promote changes that allow a total development, that involves all the areas of the activity. Many times, can be observed that the attempts to get result in the changes can't be accomplished and a lot of factors are considered as responsables to obstruct the result of the changes. To understand what happens in the organizations and what think the managers about this subject, this investigation is developed and has as general objective to propose one model of management of change to be implemented by the leaders of the organizations that they work. This investigation had as interest answer the main question that is: Which way the preparation of the managers to manage the organizational changes has incidence in the efficient implementation of the organizational change? By a bibliographic analysis of models of management of change suggested by different experts in the subject, interviews and researches with managers of public and private organizations in the city of La Paz, Bolivia, has obtained an answer to this question and as a result it can be said that the preparation is a fundamental question to face the changes and interfere directly in its implementation. Finally, it presents a model of proposal of management of change that intend to contribute for a better development and a perfect implementation of the change in the organizations.

Key-words: Management of change, Organizational change, Leadership, Organizational communication.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.3 Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo General de la Investigación	8
1.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación.....	8
1.4 Operacionalización de los Objetivos de Estudio	9
1.5 Alcances de la Investigación.....	9
1.5.1 Alcance Temático	9
1.5.2 Alcances Geográficos	10
1.5.3 Alcance Temporal	10
1.5.4 Población de Estudio.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Cambio Organizacional.....	11
2.1.1 Liderazgo para el Cambio	16
2.1.2 Comunicación Organizacional.....	19
2.1.3 Cultura Organizacional.....	21
2.1.4 Resistencia al Cambio	22
2.2 Modelos de Cambio Propuestos por Distintos Expertos	23
2.2.1 Modelo de Tres Etapas (Kurt Lewin, 1950)	23
2.2.2 El Proceso de Cambio en Ocho Etapas (Kotter, 1997)	24
2.2.3 Agentes del Cambio (Drucker, 1999)	29
2.2.4 Iniciativa/Proceso de Crear la Capacidad del Cambio (Ulrich, 2006)	29
2.2.5 Elementos para un Cambio Exitoso (Daft, 2011)	31
2.3 Empresas y sus Cambios	32
2.3.1 SEARS.....	32
2.3.2 FORD	33
2.3.3 INTEL	34
2.3.4 AMAZON.COM.....	35
2.3.5 CHRYSLER	35
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1 Método de Investigación	37
3.2 Tipo de Investigación	38
3.3 Universo y Población de Estudio.....	38
3.4 Determinación y Elección de la Muestra	39
3.5 Sujetos Vinculados a la Investigación.....	40

3.6 Fuentes y Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de Información	40
3.6.1 Fuentes Primarias	40
3.6.1.1 Entrevista de Investigación – Los Líderes que se Necesitan.....	41
3.6.1.2 Encuesta – Etapas para la Gestión del Cambio	41
3.6.2 Fuentes Secundarias	43
3.7 Procesamiento y Análisis de Datos.....	44
3.7.1 Procesamiento y Análisis de la Entrevista	45
3.7.2 Procesamiento y Análisis de la Encuesta	45

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
4.1 Resultados de la Investigación.....	47
4.1.1 Resultados de la Aplicación de la Entrevista.....	47
4.1.2 Resultados de la Aplicación de la Encuesta	54
4.1.2.1 Resultados para Gestores de Organización Pública	55
4.1.2.2 Resultados para Gestores de Organización Privada	57
4.1.2.3 Resultados Generales	59
4.2 Conclusiones Generales de la Investigación.....	60
4.3 Recomendaciones de la Investigación.....	65

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	68
5.1 Introducción	68
5.2 Objetivo	69
5.3 Alcances	69
5.4 Resumen Ejecutivo	69
5.5 Modelo Práctico	70
5.6 Desarrollo de la Propuesta.....	72

ANEXOS

ANEXO N° 1 - ENCUESTA - MANEJO DEL CAMBIO

ANEXO N° 2 - ENTREVISTA - LOS LIDERES QUE SE NECESITAN

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 - Operacionalización de los objetivos de estudio	9
Cuadro N° 2 - Dimensiones del cambio empresarial	15
Cuadro N° 3 - Cualidades de un líder	18
Cuadro N° 4 - Proceso de ocho etapas para el cambio	27
Cuadro N° 5 - Siete factores clave del éxito en el proceso de cambio.	30
Cuadro N° 6 - Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 1.	55
Cuadro N° 7 - Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 2.	56
Cuadro N° 8 - Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 3.	56
Cuadro N° 9 - Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 4.	56
Cuadro N° 10 - Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 5.	57
Cuadro N° 11 - Diferencia por sujetos de organización pública.	57
Cuadro N° 12 - Diferencia de etapas para gestores de organización privada - sujeto 1.	57
Cuadro N° 13 - Diferencia de etapas para gestores de organización privada - sujeto 2.	58
Cuadro N° 14 - Diferencia de etapas para gestores de organización privada - sujeto 3.	58
Cuadro N° 15 - Diferencia de etapas para gestores de organización privada - sujeto 4.	58
Cuadro N° 16 - Diferencia de etapas para gestores de organización privada - sujeto 5.	59
Cuadro N° 17 - Diferencia por sujetos de organización privada	59
Cuadro N° 18 - Diferencia por sujetos y por grupos.	59
Cuadro N° 19 – Matriz de síntesis de resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación.....	67
Cuadro N° 20 – Propuesta para cambio organizacional	71
Cuadro N° 21 – Etapas 1° Paso.....	72
Cuadro N° 22 – Etapas 2° Paso.....	75
Cuadro N° 23 – Etapas 3° Paso.....	79
Cuadro N° 24 – Etapas 4° Paso.....	83
Cuadro N° 25 – Monitoreo de cambios.	84
Cuadro N° 26 – Síntesis de la propuesta de un modelo para gestión del cambio.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 - Habilidades requeridas para manejar la transición hacia el futuro	15
Figura N° 2 - Caso para estudio N° 1	74
Figura N° 3 - Caso para estudio N° 2.....	76
Figura N° 4 - Caso para estudio N° 3.....	77
Figura N° 5 - Caso para estudio N° 4.....	78
Figura N° 6 - Caso para estudio N° 5.....	82
Figura N° 7 - El cambio y la empresa.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 – Diferencias entre líderes.....	48
Gráfico N° 2 - El talento natural para líder	49
Gráfico N° 3 - El desarrollo del liderazgo	49
Gráfico N° 4 - Motivos para la falta de líderes	50
Gráfico N° 5 - Liderazgo y su aprendizaje.	50
Gráfico N° 6 - Habilidades/Competencias de liderazgo	51
Gráfico N° 7 - Líder del siglo XXI	52
Gráfico N° 8 - La motivación del líder	52
Gráfico N° 9 - Errores del líder	53
Gráfico N° 10 - Motivos del fracaso en los intentos de cambio.	54

INTRODUCCIÓN

Atendiendo a las exigencias de la Universidad Mayor de San Andrés para la obtención del grado de Magister por el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), se presenta esta investigación.

La contribución que el trabajo supone al campo de la ciencia administrativa está estrechamente relacionada a la administración general y a la línea de políticas públicas, como requisito para la elaboración del trabajo de grado.

Con intento de un estudio más amplio sobre la gestión del cambio, más precisamente de las estrategias aplicadas para un manejo de cambio eficaz, este trabajo de grado fue aplicado a gestores en la ciudad de La Paz, con base en una investigación acerca del manejo del cambio que realizan en las organizaciones en que trabajan (públicas o privadas).

A través de la investigación se buscó conocer, analizar y estudiar, mediante análisis bibliográfico, entrevistas y encuestas, la realidad de los líderes del cambio organizacional cuanto al uso de métodos para la realización eficaz de su trabajo.

La presente investigación tiene como cuestión central investigar: ¿De qué manera la preparación de los gestores para gestionar cambios organizacionales tiene incidencia en la implementación eficaz del cambio organizacional?

El objetivo general que se pretende lograr al término de esta investigación es proponer un modelo de gestión del cambio para que los líderes implementen lo mismo en las organizaciones.

El primer capítulo trae los antecedentes del tema, la problemática de la investigación y sus objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo, se mostrará toda línea de investigación referente al tema. Serán resaltados aspectos importantes para el desarrollo del trabajo como el liderazgo para el cambio, la importancia de la comunicación, las trabas que significan la resistencia al cambio, modelos de gestión del cambio propuestos por distintos expertos y el estudio de algunas empresas alrededor del mundo y sus estrategias para gestionar el cambio.

El tercer capítulo trae toda la metodología aplicada en el trabajo, fuentes y herramientas utilizadas para obtención de informaciones.

Los resultados de la investigación serán presentados en el cuarto capítulo, donde también se presentarán las conclusiones y recomendaciones.

Finalizando este trabajo, en el capítulo cinco, se presentarán propuestas para mejoramientos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

El mundo presenta todos los días transformaciones en los campos de la ciencia, de la tecnología y de la economía, lo que se refleja directamente en la vida de las personas y de las organizaciones a las cuales estas pertenecen.

Estas transformaciones hacen que las organizaciones empiecen a buscar una manera de adaptarse a las influencias externas e internas. Si lo hacen bien, los cambios pueden ser significativos para las mismas, lo que genera resultados positivos y la garantía de desarrollo.

Lograr éxito requiere la presencia de personal capacitado para lidiar con estos cambios y transformar la organización de manera efectiva y sistemática.

Cuando se habla del cambio, sea en la esfera personal u organizacional, se quiere decir que se hará una innovación, una transformación, renovación, revitalización, una adaptación y otras actividades más que representen la misma idea, o sea, significa salir de una situación de desventaja, pérdida o retrasos para buscar una nueva manera de adaptarse a las circunstancias que el mundo pone a prueba.

Hoy en día, la globalización y el avance de la tecnología hacen que los distintos tipos existentes de organización queden más expuestos a la competencia y a los *stakeholders*¹, lo que exige más transparencia en sus actividades desarrolladas en su cadena de producción.

Todo proceso de cambio hace que se busque una adaptación a través del desarrollo de nuevos métodos e implementación de prácticas y sistemas que van a responder a las exigencias del mundo actual, pudiendo generar cambios en las personas y en varios sectores de las empresas.

Biasca (2005) habla de cambios que ocurren en el macro entorno y que los factores más incidentes están interrelacionados. Estos factores son: socioeconómicos

¹ El modelo de *stakeholders* trae la empresa vista como una organización que debe llevar algún beneficio a todos los actores involucrados o interesadas en lo negocio (proveedores, accionistas, trabajadores, clientes, etc.).

(aspectos geográficos, demográficos, económicos y sociales); factores sociales y culturales (estilo de vida familiar, nuevo rol de la mujer etc.); factores tecnológicos (cambios y nuevas tecnologías); factores gubernamentales (nacional, provincial, municipal) y el macro entorno internacional versus el macro entorno nacional (analizar los factores socioeconómicos en este ámbito).

De acuerdo Ulrich (2006), cuando el tema es cambio, perdedores y ganadores enfrentan condiciones que no pueden ser predichas. La diferencia está en cómo resolver. Para él, "los ganadores habrán desarrollado la capacidad de adaptarse, aprender y responder". Mientras que " los perdedores se pasarán el tiempo tratando de controlar y dominar el cambio en vez de responder a él con agilidad".

Marshak (2007) habla que existen potentes procesos que causan impacto decisivo en la dinámica de la empresa de manera oculta, llamados procesos encubiertos.²

Los procesos encubiertos, muchas veces imperceptibles, pueden impactar en respuestas negativas al cambio organizacional, haciendo que las personas no comprendan los reales motivos del cambio y la premura necesaria, como también perjudicando al grupo de trabajadores con toma de decisiones muchas veces sin un propósito definido.

García (2010) destaca los siguientes cambios que pueden darse en las organizaciones: tecnológicos; en productos y servicios; de estrategia y estructura; y en la gente y la cultura.

Los cambios tecnológicos pueden estar directamente relacionados con mejoramiento de procesos en la organización, hecho que lleva a una gran ventaja competitiva. Estos cambios exigen una buena comunicación y muchas veces capacitación de los empleados.

Los cambios en productos y servicios están directamente relacionados a estrategia de desarrollo de mercado y de producto. Tienen como reto la modificación o adaptación de servicios o línea de productos.

² Los procesos encubiertos incluyen agendas ocultas, puntos ciegos, políticas empresariales, tabúes, esperanzas y deseos secretos.

Los cambios de estrategia y estructura se refieren a cambios en el sistema administrativo y también al diseño estructural de la organización.

Los cambios en la gente y en la cultura dentro de la organización están estrictamente relacionados con comportamientos, valores y creencias de los trabajadores acerca de su actividad laboral.

Estos procesos de cambio en las organizaciones pueden generar *downsizing*³ y *outsourcing*⁴, lo que provoca incertidumbre en los trabajadores, perjudicando la visión que ellos tienen sobre su permanencia en la organización y esto se refleja en el desarrollo de sus actividades laborales.

Cambios, personales u organizacionales, requieren la implementación de un plan de movimiento y acción, levantamiento de estrategias, visión de la realidad a cual se está modificando y visión de donde se desea llegar.

Un cambio organizacional necesita de personas para guiar las transformaciones y que estas personas, consideradas líderes para sus seguidores, sean capaces de comunicar las ideas y motivar su equipo para que todos los involucrados sepan el camino que deben seguir y lo que deben hacer para lograr éxito.

Los gestores de hoy necesitan actuar como verdaderos líderes y promover cambios exitosos en sus organizaciones. El liderazgo de los gestores para ejecutar los cambios requeridos muchas veces es desafiado, puesto a prueba, a todo tiempo.

Los líderes necesitan tener un conocimiento amplio de la organización y de los factores que llevan al cambio, la necesidad del cambio y el sector o los segmentos de la empresa que necesitan ser vistos con más urgencia.

Innumerables teorías hablan del liderazgo para el cambio y lo que se ve es que muchas veces se intentan cambios sin éxito. Estos intentos sin éxito pueden traer desgastes a la imagen de la empresa e incluso pérdidas financieras significativas.

El líder y las personas involucradas en el cambio organizacional son responsables tanto por los avances como por las caídas provenientes de los resultados

³ Downsizing es el proceso de reestructuración de la organización y reducción del cuadro de trabajadores.

⁴ Outsourcing es el proceso de adquirir trabajadores de fuera de la empresa.

del cambio, lo que lleva a la necesidad de saber cómo hacer y qué herramientas usar para lograr éxito.

Con la intención de un estudio más amplio sobre el liderazgo para el cambio, este trabajo de grado fue aplicado a gestores en la ciudad de La Paz, con base en una investigación acerca del manejo del cambio que realizan en las organizaciones en que trabajan (públicas o privadas).

El tema propuesto está estrechamente relacionado la administración general y a la línea de políticas públicas, en acuerdo las exigencias del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) como requisito para la elaboración del trabajo de grado.

La presente investigación tiene por interés conocer, analizar y estudiar la idea que los responsables por el cambio en las organizaciones tienen de esta actividad y si las estrategias que están siguiendo o desarrollando son coherentes para la identificación de los cambios organizacionales necesarios o deseados y su posible implementación.

Como intento de obtener informaciones actualizadas, esta investigación empezó con un estudio bibliográfico, en que fueron investigados algunos métodos desarrollados por expertos en el área de gestión.

Dando continuidad a la investigación, fueron aplicadas entrevistas y encuestas para mejorar y aumentar el conocimiento sobre la temática propuesta en este estudio.

Con base en los resultados obtenidos a través del análisis bibliográfico, entrevistas y encuestas aplicados en este estudio, fueron sugeridos métodos para la gestión del cambio, apuntando errores más frecuentes y factores claves para el suceso.

1.2 Planteamiento del Problema

Muchas veces, el cambio organizacional es visto solamente como la salida de un periodo de crisis, donde medidas extremas deben ser tomadas para aliviar la tensión promovida por miedos e incertidumbres.

En estas situaciones de estrés provocadas por momentos de presión, generalmente no se toma en cuenta que los cambios también pueden ocurrir por diferentes razones tales como: necesidad de adaptación al medio, innovación tecnológica, diversificación de puestos de trabajo y por otras razones que van a depender de cada organización.

La falta de un análisis fundamentado en situaciones reales y emergentes vivenciadas por la organización en su entorno, y también la falta de un plan estratégico claramente diseñado conteniendo los cambios necesarios o deseados y lo que hacer para lograrlos, puede llevar a resultados ni siempre de acuerdo al esperado.

Observando la historia de algunas empresas conocidas en el mundo, se percibió que muchas traen en su trayectoria un desarrollo marcado por momentos de suceso, fracasos y crisis que hacen parte de su desarrollo.

Este cuadro de inestabilidad llevó a muchos gestores o líderes del cambio en estas organizaciones a la toma de decisiones deseadas, urgentes y necesarias, promoviendo cambios significativos en su aspecto general.

Muchas veces, estos cambios llevan a acciones drásticas, y otras veces innovadoras, lo que puede garantizar la permanencia de la empresa en un mercado oscilante o determinar su fin.

Algunos cambios son exitosos y responden de manera positiva a sus intentos, otros no logran éxito y todo esfuerzo hecho no parece relevante.

Por detrás de los cambios propuestos están algunas personas responsables por desarrollar e implementar los cambios en las organizaciones. La manera como estas personas tratan el manejo del cambio depende de su estilo de liderazgo y de su habilidad para trabajar en equipo. Cada persona tiene su manera propia de ser, actuar, relacionar, pensar, comunicar y liderar.

Manejar el cambio va a depender de quién va a promoverlo, cómo va a promoverlo y a quién. Esto parece fácil de hablar, más difícil de practicar.

Con base en este hecho, fue propuesto el siguiente cuestionamiento de investigación:

¿De qué manera la preparación de los gestores para gestionar cambios organizacionales tiene incidencia en la implementación eficaz del cambio organizacional?

Para ayudar a responder esta cuestión central de la investigación, fueron elaboradas otras preguntas que siguen:

- ¿Qué criterios desarrolla el gestor para manejar el cambio en las organizaciones?
- ¿Cómo garantizar que los cambios implementados sean realmente los que la organización necesita?
- ¿Cómo manejar la resistencia al cambio?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General de la Investigación

Proponer un modelo de gestión del cambio para que los líderes implementen lo mismo en las organizaciones.

1.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- a) Estudiar, con enfoque diagnóstico, la perspectiva estratégica que tienen los gestores de organizaciones públicas y privadas sobre el cambio.
- b) Analizar, mediante estudio de contenido, modelos de gestión del cambio propuestos por distintos expertos.
- c) Estudiar y conocer los cambios exitosos que se dieron en algunas organizaciones.
- d) Elaborar conclusiones con respecto a los anteriores objetivos que permitan generar la propuesta para el objetivo general de la investigación.

1.4 Operacionalización de los Objetivos de Estudio

Cuadro N° 1

Operacionalización de los objetivos de estudio

Objetivos Específicos	Fase	Dimensiones	Instrumento de Recolección de Datos
1. Estudiar, con enfoque diagnóstico, la perspectiva estratégica que tienen los gestores de organizaciones públicas y privadas sobre el cambio.	Operativa	Levantamiento del estado actual de preparación y conocimiento de los gestores del cambio organizacional.	Cuestionario y Entrevista
2. Analizar, mediante estudio de contenido, modelos de gestión del cambio propuestos por expertos distintos.	Analítica	Conocer los estudios y modelos desarrollados por expertos.	Revisión Bibliográfica
3. Examinar, por medio de análisis de contenido, las buenas prácticas que tuvieron algunas empresas en cambio organizacional.	Analítica	Estudiar los cambios efectivos que se han dado en algunas organizaciones.	Revisión Bibliográfica
4. Concluir sobre la influencia de la preparación de los gestores para el éxito de la implementación de la gestión del cambio.	Síntesis y conclusión	Revisión y reajuste	Trabajo de Análisis.

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Alcances de la Investigación

1.5.1 Alcance Temático

La temática de la investigación acerca de la gestión del cambio tuvo como propuesta estudiar la preparación de los gestores para gestionar cambios organizacionales e investigar si esta preparación tiene incidencia en la implementación eficaz del cambio en las organizaciones.

En el transcurrir del tiempo, innumerables empresas intentan adaptarse a factores internos y externos que asombran su crecimiento, haciendo uso de herramientas que tienen el propósito de ayudarlas a entrar en el camino cierto, pero ni siempre el éxito ocurre como el deseado y esperado, siempre hay un factor que huye del control, lo que trae frustración para las partes involucradas en la tentativa de soporte al cambio.

Es como se suele decir: tener la persona cierta, en la hora cierta y en el lugar cierto. Esto ni siempre es posible por cuestiones diversas, tales como: economía, cultura, valores, creencias, comunicación, políticas y otros inúmeros factores encontrados en diversos estudios que abarcan el tema.

La problemática investigada está dentro de la temática de la administración del cambio, que está ubicada en administración general. Además, contempla también el tema de liderazgo.

Para este trabajo, se investigó solamente los temas directamente relacionados a la gestión del cambio con enfoque en los gestores (agente de cambio) y procesos de transformación. Así, no hace parte del universo para la presente investigación el estudio de las organizaciones públicas y privadas de la ciudad de La Paz en Bolivia.

1.5.2 Alcances Geográficos

La presente investigación será realizada en la ciudad de La Paz en Bolivia.

1.5.3 Alcance Temporal

Esta investigación se desarrolla durante la gestión 2013, concretamente en su segundo semestre. Sin embargo, se podrán considerar los cambios organizacionales que se han dado en las organizaciones en los últimos años.

1.5.4 Población de Estudio

Componen la población del presente estudio los gestores que ejercen sus actividades laborales en las organizaciones públicas y privadas en la ciudad de La Paz, en Bolivia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Cambio Organizacional

En la actualidad, las organizaciones tienen que mirar el entorno al cual pertenecen y acompañar las grandes transformaciones que ocurren constantemente. Tales transformaciones provocan en las organizaciones la necesidad constante de desarrollo de estrategias y habilidad de gestión para adaptarse al medio y mantenerse en la competitividad.

Las organizaciones necesitan revisar su estructura, su tecnología, su fuerza de trabajo y su entorno político, económico, social, cultural y ambiental, para entonces empezar a analizar y evaluar la situación en que se encuentran. Los cuestionamientos deben ser constantes: ¿En este momento, cómo se encuentra la organización frente a la competencia?, ¿Un rediseño de procesos y servicios es necesario?, ¿Los trabajadores poseen conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales o necesitan capacitación? Estas y otras preguntas son indagaciones que periódicamente y de manera sistemática deben ser hechas y analizadas en una tentativa de obtener respuestas que ayuden la organización a mantenerse en el mercado a través de mejoramiento constante.

Ese proceso de repensar la organización en sus aspectos estructurales, financieros, personales y ambientales a través del desarrollo de estrategias es conocido como cambio organizacional.

Cambiar, transformar y hacer diferente son términos que demuestran que un plan necesita ser desarrollado para proporcionar ajustes y mantener la organización en el mercado.

Hacer cambios en una organización no es una tarea fácil y ni tampoco es rápida. Los cambios exigen que sea ejecutado un trabajo conjunto alineado con la misión y la visión de la organización.

Entre muchos factores necesarios para el logro del cambio, lo fundamental es que haya un trabajo que presente un gran conocimiento de lo que se desea, entendimiento de las partes involucradas, trabajo en equipo y una gran motivación.

El proceso de cambio organizacional puede ser referente a toda la empresa en conjunto o en partes separadas, empezando por los dirigentes la necesidad de mantener un equilibrio y lidiar con la resistencia a posibles cambios que tengan la intención de implementar.

Cualquier cambio, personal o grupal, involucra una sintonía entre querer y necesitar, como también entre querer y empezar, lo que implica en reconocer la verdadera necesidad, la urgencia y las dificultades en proponer cambios en rutinas e ideas muchas veces arraigadas por el tiempo.

Surge la necesidad de transmitir credibilidad en las acciones y generar un consenso y comprometimiento de todos los involucrados en los procesos de cambio.

Según Drucker (2002), “para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio”.

Las teorías que hablan de cambio organizacional se han desarrollado a lo largo de los años como una tentativa de adaptación al entorno cambiante en el cual las organizaciones están ubicadas.

Los factores tecnológicos, estructurales, gubernamentales, personales, económicos, culturales y sociales están en constante cambio, lo que provoca en las organizaciones una revolución en el manejo de la gestión de estos factores.

Las organizaciones se encuentran en este momento en una situación en la cual necesitan ajustar su brújula y definir su dirección, sea para acompañar los nuevos avances por las exigencias cada vez más grandes del mercado, o sea para reajustar sus actividades y no salir del plumo.

El equilibrio para mantenerse en el mercado hace que las organizaciones en la actualidad tengan muchas veces que tomar medidas drásticas como *downsizing*, a través de la reestructuración en su diseño y tamaño, lo que puede llevar a la demisión de muchas personas. Por otro lado, las organizaciones pueden buscar un avance por medio de inclusión de nuevas tecnologías y políticas que eleven la calidad de los proyectos desarrollados en sus servicios y productos. Además, pueden buscar nuevos mercados locales o internacionales, lo que también exigirá estrategias muy bien planificadas e implementadas para lograr ventajas en sus decisiones.

Muchas veces, una organización se encuentra en estado de aparente acomodación, en lo cual las cosas siempre funcionan como de costumbre, pero de un momento para otro todo puede cambiar. La organización empieza a sufrir presión de fuerzas internas y/o externas, las cuales actúan directa e/o indirectamente en las actividades desarrolladas y así, estas fuerzas, hacen con que el caos aparente se instale en la organización.

La presencia de situaciones adversas en el día a día exige la toma de decisiones con un cierto grado de premura, en que es necesario un estudio de la situación y el desarrollo de un plan de acción basado en estrategias organizacionales (competitivas y operativas) para que algo sea hecho y el equilibrio vuelva.

Este huracán que invade las organizaciones dejando las cosas fuera de sus lugares es, en verdad, la fuerza motriz para empezar los cambios. Este es un fenómeno que ocurre con gran frecuencia y que lleva las organizaciones a buscaren una solución.

En búsqueda de respuestas para solucionar los problemas, las empresas persiguen la adquisición de un conocimiento bien aclarado sobre lo que necesitan hacer para lograr éxito.

Con el pasar de los años, se ha podido percibir que muchos intentos para manejar cambios no lograron suceder como el planeado. Sea en el ámbito personal u organizacional, muchas veces los cambios fallan.

De manera general, para descubrir en que etapa del proceso hubo un error es necesario analizar las etapas una a una. Las fallas en los procesos de cambios propuestos en la esfera personal u organizacional se dan por diferentes motivos, pero llevan igualmente al fracaso del intento.

Los errores más comunes son la falta de un objetivo claro para el alcance de retos; la falta de persistencia y creatividad para trasponer barreras que surgen; la creencia y valores personales u organizacionales generando resistencia a cambios; la falta de definición de metas a corto y largo plazo y la falta de una comunicación eficaz.

Cualquier hecho relevante que no permita que las informaciones necesarias sobre el proceso de cambio lleguen a los involucrados puede constituir una barrera que va a imposibilitar la adquisición del conocimiento acerca de lo que se desea, impidiendo así la coalición en favor del cambio y el movimiento para el logro del mismo.

Para manejar el cambio organizacional, son necesarias personas que estén involucradas con la organización. Las personas tienen que conocer la misión, la visión, los valores, las políticas y los procesos, para que los cambios respondan de manera adecuada a la necesidad en cuestión.

Sallenave (2002) presenta la gerencia integral, una nueva manera de mirar las estrategias de las organizaciones, en que se puede entender que la sinergia se hace presente, integra las áreas de la empresa en busca de un todo más significativo que llevará a ventajas competitivas. Para él, es “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”.

En esta visión de gerencia se encuentra el concepto de gerente integral. Acuerdo su idea, el gerente integral posee una visión integral de la organización, mezcla conocimiento administrativo con capacidad de liderazgo y sus actividades son guiadas y desarrolladas con base en estrategia, organización y cultura. En estos términos, el gerente integral trae en su actuación tres enfoques de gerencias: gerente estrategia, gerente organizador y gerente líder.

Para el gerente integral, obtener éxito en el manejo del cambio organizacional necesita tres requisitos importantes que son el saber, el conocer y las habilidades. Estos requisitos pueden ser descritos como: poseer conocimiento de administración en todas las áreas de la empresa, conocer la actuación de esta empresa de manera globalizada y tener buena capacidad para comunicar y negociar.

Aún según Sallenave, el estilo del líder integral para gestión del cambio está direccionado a importantes áreas dentro de la organización, como está representado a seguir en la Figura 1.

Manejo de recursos humanos	Desarrollar Habilidades Contextuales	Promover creatividad aprendizaje e innovación	Habilidades de administración a distancia	
Saber leer el entorno	MANEJO DEL CAMBIO			Utilizar la tecnología de la información para impulsar el cambio
	Liderazgo y Visión	Gerencia productiva	Manejar la complejidad	

Figura N° 1 – Habilidades requeridas para manejar la transición hacia el futuro.
Fuente: Sallenave (2002, p.32).

Marshak (2007) habla de seis dimensiones que están presentes en el proceso de cambio empresarial. Según su idea, el cambio siempre se da por dimensiones abiertas y ocultas que van a influenciar en el proceso. Las dimensiones se presentan en el cuadro a seguir:

Cuadro N° 2
Dimensiones del cambio empresarial

Razones	Políticas	Inspiraciones	Emociones	Mentalidad	Psicodinámica
Lógica racional y analítica	Intereses individuales y del grupo	Aspiraciones visionarias basadas en valores	Sentimientos afectivos y reactivos	Creencias y supuestos que sirven de guía	Defensas inconscientes basadas en la ansiedad

Fuente: Adaptado de Marshak (2007).

Para estudiar el cambio organizacional, es preciso conocer la resistencia que el cambio puede promover; el efecto de la comunicación como factor importante para la comprensión del proceso de cambio en las organizaciones; y estudiar también el

liderazgo para el cambio y cómo las empresas y personas si preparan para esta tarea que involucra muchas actividades.

La presente investigación abordará el manejo de cambio organizacional yendo desde un breve estudio del liderazgo para el cambio hacia la presentación de propuestas de manejo del cambio organizacional desarrolladas por expertos del tema.

2.1.1 Liderazgo para el Cambio

Hace mucho que modelos para gestionar el cambio en las organizaciones son desarrollados e implementados, pero cada tipo de modelo propuesto para el cambio en las organizaciones exige estar alineado con la visión y la misión de la organización en la cual será aplicado, como también necesita de alguien que empiece a manejar este cambio.

La persona responsable, el “líder de cambio”, necesita ser visionaria, conocer la organización y tener como base el trabajo en equipo, además de otras características que ayudarán en todo el proceso.

“... El líder caracterizase por una fuerte búsqueda de responsabilidad y perfeccionismo en la tarea, gana y persistencia en la concretización de los objetivos, originalidad en la resolución de problemas, impulso para ejercicio de iniciativas en situaciones sociales, autoconfianza e identidad personal, deseo de aceptar las consecuencias de la decisión y acción, esté listo para absorber el estrese interpersonal, buena voluntad en tolerar frustraciones y retrasos, habilidad para influenciar o comportamiento de otras personas y capacidad de estructurar los sistemas de interacción social en el sentido de los objetivos en juego” (STOGDILL apud BERGAMINI, 1994, p. 31).

Las teorías desarrolladas sobre liderazgo apuntan para teorías con enfoque en el líder y teorías con enfoque en la situación, también conocidas como situacionales.

Entre las teorías con enfoque en el líder están: Teoría del Gran Hombre, acepta la idea del líder nato, que dice que en algunas épocas aparecen personas geniales con la capacidad de influenciar las otras personas o una sociedad; Teoría de los Rasgos⁵, que apunta para la existencia de ciertos rasgos de carácter y personalidad

⁵ Los rasgos estudiados por los expertos eran: físicos que incluían tamaño, peso, estructura física, apariencia, edad y otros; habilidades que incluían inteligencia, escolaridad, nivel de conocimiento y otros; aspectos de la personalidad que son la autoconfianza, sensibilidad, control emocional etc.

que llevan la persona al poder. Creían ser posible encontrar rasgos de personalidad universales comunes entre los líderes que los hacía distintos de las demás personas.

Entre las teorías con enfoque situacionales están: Teoría del Cambio, según este enfoque, el surgimiento de un líder no ocurre únicamente por el tipo de personalidad, pero sí, está relacionado con valores grupales que van a definir cuales características del líder son necesarias; Teoría Situacional o de Contingencia defiende la idea de que la situación hace que aparezca el líder; Teoría del Comportamiento, esta distingue dos tipos de líder, el que está dirigido para la tarea y aquel que está dirigido a las relaciones; Teoría de los roles, las personas se sentirán cada vez más motivadas con el comportamiento del líder una vez que traiga contribuciones significativas y atienda las expectativas de los liderados.

Según estudios desarrollados en la actualidad, la eficacia del líder depende de su estilo de liderar, del estilo del comportamiento de su equipo y de la situación enfrentada en el momento.

En una organización, un líder eficaz es capaz de hacer con que sus seguidores cumplan sus actividades con gusto. Este líder será responsable por despertar el gusto en hacer las cosas de la mejor manera posible, con transparencia y ética de acuerdo a su modo de actuar.

Para Drucker (1999), “el líder del cambio ve el cambio como oportunidad”.

Drucker (2002) enfatiza algunas consideraciones muy importantes acerca del líder y de como establece su liderazgo. Para él “el liderazgo es el propio trabajo”. La eficacia del liderazgo está en identificar cual es la misión de la organización: “el líder establece las metas, las prioridades y determina y mantiene los patrones”.

Siguiendo sus postulados sobre el líder, Drucker establece algunas exigencias en las cuales el líder tiene que apoyarse: un líder necesita usar su manera de actuar como modelo a sus seguidores; la posición de liderazgo exige responsabilidad; es fundamental “crear energía y visión humana”; generar confianza de los seguidores a través de su manera de actuar.

Aún de acuerdo con Drucker, “el liderazgo eficaz no está basado en la inteligencia; pero si en la coherencia”.

Para Sallenave (2002), “un líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades”.

Aún según el mismo autor, un líder tiene que ser un estratega para saber donde liderar; tiene que conocer la estructura formal de su organización; y también debe tener un amplio conocimiento de la cultura organizacional para saber cómo llevar sus seguidores.

Para Ulrich (2006), innúmeros factores llevan al fracaso en los intentos de cambios: “no están ligados a la estrategia; son vistos como una moda; las realidades políticas conspiran contra el cambio; falta de resultados mensurables y tangibles; miedo del desconocido...”.

Blanchard (2007) afirma que los líderes del cambio “pueden mejorar la capacidad de una organización de iniciar, ejecutar y sostener los cambios exitosos.”

Maxwell (2007) describe algunas cualidades indispensables que el líder necesita tener o desarrollar para ejercer su papel de liderazgo. Estas cualidades son: carácter, carisma, comprometimiento, comunicación, competencia, coraje, discernimiento, foco, generosidad, iniciativa, saber escuchar, pasión, actitud positiva, solucionar problemas, relacionarse, responsabilidad, seguridad, disciplina, ser solícito, educabilidad y visión. Según su pensamiento, el líder eficaz tiene que poseer y desarrollar estas cualidades fundamentales para obtener éxito.

Cada una de las cualidades citadas pueden ser trabajadas en la vida y en el trabajo. Sigue una descripción básica de las mismas:

Cuadro N° 3
Cualidades de un líder

Carácter	Ser ético y transparente en sus acciones
Carisma	Atraer las personas con buenas acciones, palabras y gestos
Comprometimiento	Dedicación y persistencia para obtener éxito en sus acciones
Comunicación	Conseguir que lo comprendan y mostrar que comprendió el otro
Competencia	Habilidades que agregan valor a través del conocimiento y comportamiento
Coraje	Capacidad de no desviarse de obstáculos y sí enfrentarlos
Discernimiento	Saber distinguir lo cierto del errado
Foco	Mantener la mente en un propósito
Generosidad	Ser capaz de comprender el otro
Iniciativa	Actuar y no esperar que las cosas ocurran
Saber escuchar	Darse la oportunidad de escuchar otras ideas
Pasión	Tener mucho gusto por lo que hace
Actitud Positiva	Hacer lo mejor
Solucionar Problemas	Tener creatividad
Responsabilidad	Estar comprometido

Fuente: Adaptado de Maxwell (2007).

Daft (2011) afirma que para una empresa prosperar, los líderes organizacionales deben hacer que ciertos valores necesarios para la empresa se tornen hábito en la rutina de los trabajadores. Es preciso que los líderes demuestren sus pensamientos innovadores a través de sus acciones.

El papel del líder es muy importante y decisivo en el proceso de cambio organizacional. Según Daft, estudios realizados en empresas exitosas muestran que 80% de ellas poseen líderes que muchas veces se basan en la innovación.

Lee Iacocca, con base en sus experiencias en los negocios, ha desarrollado ocho importantes reglas para la gestión empresarial que están directamente relacionadas a la postura del líder según su visión: contratar los mejores; tener clara las prioridades y mantener al día la lista de urgencias; hablar con claridad y ser breve; establecer los procesos y condiciones dentro de los cuales se pueden actuar; respetar divergencia de opiniones; seguir las incidencias día a día; y no perder de vista los principios básicos de gestión.⁶

2.1.2 Comunicación Organizacional

El proceso de comunicación contiene un emisor (codificador), un mensaje que será vehiculado, un canal de distribución del mensaje y un receptor (decodificador).

A esta comunicación se agrega un significado (la idea a ser comunicada), la comprensión (como se comprende el mensaje) y la realimentación (señal indicativa del recibimiento del mensaje).

En el proceso de comunicación se encuentra la comunicación empresarial, aquella que es dirigida a todo su público interno y externo.

Curvelo (2002) define la comunicación interna como “aquella dirigida al público interno de las organizaciones (directorio, gerencia y funcionarios), para informar e integrar los diversos seguimientos de este público a los objetivos e intereses organizacionales”.

⁶Fuente:<http://franciscolehmenn.com/web/2011/04/las-8-claves-de-la-buena-gestion-segun-lee-iacocca/>.

Torquato (2002) cree que “la misión básica de la comunicación interna es contribuir para el desarrollo y mantenimiento de un clima positivo, propicio al cumplimiento de las metas estratégicas de la organización y al crecimiento continuado de sus actividades y servicios”.

Para Argenti (2002), “la comunicación interna en el siglo XXI involucra más do que memorandos, publicaciones y transmisión; involucra desarrollar la cultura corporativa y tener el potencial de motivar el cambio organizacional”.

En la actualidad, es fundamental que las personas en el ámbito organizacional sepan cuál es la visión de la comunicación para la organización; cuál es la misión de esta comunicación en los ambientes externo e interno a la organización; las políticas para el desarrollo e implementación de una comunicación; que medios usar para divulgar las informaciones y otras preocupaciones sobre las estrategias de comunicación organizacional.

Para Leite (2006), la comunicación dentro de las organizaciones posibilita la interacción, los procesos de cambio y los relacionamientos. Eso constituye un factor primordial para el buen funcionamiento de las organizaciones y un diferencial competitivo.

La práctica de una buena comunicación en las organizaciones ayuda en el planeamiento estratégico; dinamiza el proceso productivo; y hace que todos sepan lo que hacer una vez que la información llega en la íntegra y de manera clara a todos los interesados.

Para Gil (2010), la eficacia de la comunicación está en el equilibrio entre el entendimiento del receptor y lo significado pretendido del emisor.

Cuando este equilibrio no ocurre, o sea, cuando existe una diferencia del dicho pelo emisor y el comprendido pelo receptor, estamos delante de lo que se denomina ruidos de la comunicación, o barreras.

Aún según Gil, ruido es cualquier error, disturbio o deformación de la fidelidad en la comunicación del mensaje sonora, visual, escrita y/u otras. Estos ruidos pueden ser del emisor (poca o ninguna clareza, comunicación múltiple, problema de interpretación, bloqueo emocional, hábitos y suposición sobre el

receptor) o del receptor (escucha selectiva, desinterés, evaluación prematura, preocupación con la respuesta y creencias o actitudes).

Otra barrera que es muy percibida en las organizaciones es el efecto del estatus, o sea, los subordinados filtran las informaciones para que queden más positivas. O entonces, pasan para los superiores sólo lo que creen que ellos quieren escuchar.

Entre los motivos para esta actitud están el miedo de ser lo que lleva la mala noticia; falta o disposición para identificar errores de personas; y por fin, el deseo de ser agradable. Para evitar estos tipos de comportamientos, el gestor tiene que establecer una relación de confianza con sus subordinados.

La comunicación exige que el comunicante hable de manera a ser comprendido, sepa escuchar, conozca las reglas para una comunicación eficaz y que sepa lidiar con las barreras de la comunicación.

En las organizaciones, la comunicación es un proceso que va a ocurrir en la estructura formal y también en la informal, de manera ascendente, descendente y lateral, estando siempre en movimiento.

Las nuevas tecnologías desarrolladas contribuyen para la transmisión de la información, posibilitando el acceso de la misma de modo rápido e integral, hecho que puede ser bueno cuando hace con que todas las personas involucradas tengan acceso a la información necesaria de interés de la organización, pero externamente puede ayudar al público a conocer fallas de las organizaciones, lo que las dejan en una posición de vulnerabilidad. Las organizaciones tienen que asegurarse de corregir posibles fallas y así cuidar para que su imagen sea positiva y traiga beneficios.

2.1.3 Cultura Organizacional

Este es un tema que puede significar un avance o una barrera a los cambios que son propuestos en las organizaciones, una vez que cambiar una manera de pensar colectiva no es una cosa tan sencilla.

La cultura organizacional puede ser vista como un conjunto de valores, hábitos, pensamientos que están arraigados en la manera de actuar, pensar y vestir de las personas pertenecientes a un determinado grupo u organización.

Imponer un cambio en una cultura sólida es un ejercicio que tiene que ser muy bien planificado. La cuestión es injertar nuevas ideas en antiguos ideales. Mantener la visión de un camino común que busque el desarrollo de la organización.

Hacer con que todos comprendan la necesidad y urgencias de los cambios es una tarea difícil. Se necesita un buen liderazgo y conocimientos administrativos para hacer cargo y lograr éxito en esta misión.

Según Kotter 1997, los cambios en la cultura se dan al final del proceso de transformación y van a depender de generar una credibilidad de su efectividad. Será necesario comunicación eficaz para promover el cambio de algunas personas que pueden ser consideradas una barrera a cualquier intento de transformación.

Para conseguir que el cambio se concrete, muchas veces se hace necesario cambiar los procesos de promoción de personal para que la cultura antigua no reaparezca.

Según Daft (2011), la cultura surge con una persona que lleva la organización al éxito a través de estrategias basadas en ideas y valores. “La cultura organizacional refleja la visión de la estrategia del fundador o del líder”.

2.1.4 Resistencia al Cambio

Siempre que el tema es cambio, muchas barreras son puestas para impedir esta acción, lo que dificulta la implementación del cambio, sea a nivel individual u organizacional.

Acuerdo a innúmeros expertos, las barreras o resistencia al cambio pueden ser de distintas naturalezas: una creencia de que no es factible el cambio; los costos inherentes al cambio; y el tiempo para la implementación. Estos hechos generan descreencia en su logro o mismo abandono de los planes de cambio.

Daft describe algunos factores que impiden el cambio: excesivo enfoque de los costos; poca percepción de los beneficios; falta de cooperación y coordinación;

incertidumbre y temor de pérdida. Él sugiere un diseño de cambio para eliminar estas barreras.

La resistencia al cambio puede estar relacionada a miedos, culturas bien arraigadas, falta de información, costos excesivos, tecnología ineficaz o mismo desconocimiento de nuevas tecnologías. Muchos elementos comprometen el logro del cambio.

2.2 Modelos de Cambio Propuestos por Distintos Expertos

2.2.1 Modelo de Tres Etapas (Kurt Lewin, 1950)

Desarrolló trabajos sobre la dinámica de pequeños grupos en las organizaciones.

Según él, para que haya comportamiento grupal, se hace necesario que las personas en el grupo vivan las mismas experiencias y emociones, y que estas emociones sean suficientemente intensas para integrar las personas y así formar el grupo, y que la coalición sea grande a punto de hacer con que las personas pasen a adoptar el mismo tipo de comportamiento mientras estén el grupo.

El comportamiento de las personas en el grupo no depende de la voluntad individual. La manera de la persona actuar tiene una relación dinámica con los papeles sociales que asume en el grupo que hacen parte.

Un cambio está relacionado a la salida de un estado para otro distinto. Puede ser considerada la transición o traspaso de una situación para otra nueva. Este proceso involucra transformaciones, interrupciones y hasta mismo perturbaciones.

En su teoría conocida como el Proceso de Cambio de Tres Etapas, Lewin habla que las organizaciones para lograren éxito en el cambio necesitan pasar por tres etapas importantes que son: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

La etapa de descongelamiento implica en la fase donde se tiene que desarrollar la noción de la necesidad del cambio, pero para que ocurra el cambio será necesario eliminar algunos hábitos ya firmes y romper algunos paradigmas para quedar abierto a una nueva idea, propuesta o proyecto. Se hace necesaria una evaluación del ambiente y qué adaptaciones tendrán que hacer para el futuro.

En la etapa del cambio es que van a ocurrir las transformaciones necesarias al cambio, generación de nuevas ideas, nuevos aprendizajes y disseminación de la información. Aquí, los miembros de la organización empiezan a moverse para un mismo reto. Será necesario un buen liderazgo para fomentar esta tarea.

La última etapa, pero no menos importante, es la del recongelamiento. Este es el momento en que el equilibrio empieza a dominar la organización. El cambio tiene que ser transmitido de manera que todas las personas lo conozcan y pasen a vivenciar esos cambios en sus relaciones de trabajo en el cotidiano, haciendo del cambio un hábito permanente.

En resumen, este modelo propuesto por Lewin deja claro que para que haya un cambio son necesarios el aprendizaje, la motivación para el cambio y que los nuevos hábitos se queden arraigados.

2.2.2 El Proceso de Cambio en Ocho Etapas (Kotter, 1997)

La globalización presente en la actualidad trae un aspecto dual de riesgos y oportunidades, lo que hace con que mejorías sean buscadas e implementadas en las organizaciones, con el objetivo de poder estar preparada para la competencia y también para mantenerse en el escenario, o sea, en el mercado en lo cual los cambios son cada vez más veloces.

Según Kotter, existen fuerzas que ayudan el cambio. Estas fuerzas se presentan como: la tecnología aplicada a las actividades, la integración económica internacional, la madurez de los mercados y la caída de algunos regímenes políticos con el pasar de los tiempos.

A través de un intenso análisis de las empresas que en el pasar de los tiempos han logrado cambios exitosos, Kotter distinguió lo que él denomina como patrones importantes. Para él, lograr un cambio exitoso depende de algunos pasos que motiven el cambio, como también de una buena administración y buen liderazgo. Un buen gestor debe tener los conocimientos de la parte administrativa, como también una excelente capacidad de liderazgo.

Para empezar su modelo de cambio, él habla de ocho errores más cometidos por los gestores del cambio como probables causadores del bajo éxito e intentos frustrados de la implementación del cambio. Estos son: permitir un exceso de complacencia; no crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa, subestimar el poder de la visión; falta de comunicación de lo que es la visión; permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión; no dar lugar a triunfos a corto plazo; cantar victoria demasiado pronto y no arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Los errores cometidos anulan cualquier intento de implementación de cambio en las organizaciones, de manera que no se logran los resultados esperados en términos de eficiencia y eficacia.

Estos mismos errores pueden ocurrir en cualquier organización de forma involuntaria. Para intentar mitigar los efectos de estos errores en el proceso de cambio, el líder de cambio necesita tener un conocimiento de la organización y de la cultura de la misma.

En la definición de los errores más comunes, podemos destacar que la complacencia demasiada puede perjudicar el desarrollo de las empresas y de los procesos de cambio.

Para obtener éxito en el logro del cambio, es necesario la coalición para que se produzca en los involucrados un mejor entendimiento de la premura del cambio.

Un otro aspecto importante está relacionado a la importancia de la visión en este proceso de cambio. La visión aclara y direcciona sobre la importancia y necesidad del cambio. Para generar seguridad en los involucrados y orientar en el proceso de toma de decisiones, es fundamental que la visión sea bien estructurada y delineada.

El papel de la comunicación es hacer con que todos en la organización tengan una comprensión de los esfuerzos para el cambio y cualquier traba en este proceso puede poner todo a perder.

Además de la comunicación, existen otros obstáculos al proceso de cambio en la estructura organizacional: la idea equivocada que se hace del cambio; el

desconocimiento de la información correcta y la recusa al cambio reto de la institución.

Dejar pasar desapercibido las conquistas a corto plazo puede causar la idea equivocada de que los logros están distantes. Las conquistas a corto plazo deben ser festejadas para estimular los involucrados, pero no se debe perder de vista logros futuros.

Conocer la cultura de la empresa es un factor determinante para la implementación del proceso de cambio, pero para que el proceso esté implementado será necesario verificar si los cambios pasaron a hacer parte de la cultura de la organización.

Para conseguir éxito en los procesos de cambio y eliminar posibles errores, Kotter desarrolló un proceso que contiene ocho etapas y cada una de las etapas sugeridas está asociada a uno de los errores que traban la transformación en una organización, citados anteriormente.

Las etapas son divididas en tres grupos como descrito a seguir: las etapas 1, 2, 3 y 4 van a apoyar una movilización; las etapas 5,6 y 7 van a sugerir nuevas prácticas; y la etapa 8 va a trabajar con los cambios en la cultura corporativa y posibilitar su aceptación.

Según este modelo, las etapas para el cambio organizacional ocurren en la secuencia que está descrita en la tabla a seguir, y se puede operar en las diversas fases al mismo tiempo, pero para el autor “saltarse aunque sea un solo paso o adelantarse demasiado sin un fundamento sólido casi siempre ocasiona problemas”.

Las ocho etapas están representadas en el cuadro a seguir.

Cuadro N° 4

Proceso de ocho etapas para el cambio

Etapas propuestas		Características
1 ^a	<p>Infundir el sentido de premura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el mercado y las realidades competitivas. - Identificar y analizar crisis, crisis potenciales y oportunidades importantes. 	Ayudan a suavizar un <i>status quo</i> endurecido
2 ^a	<p>Dar origen a la coalición orientada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio. - Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo. 	
3 ^a	<p>Desarrollar una visión y una estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio. - Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión. 	
4 ^a	<p>Comunicar la visión de cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias. - Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados. 	
5 ^a	<p>Facultar a una base amplia para la acción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deshacerse de los obstáculos. - Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio. - Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional. 	Presentan nuevas prácticas
6 ^a	<p>Generar triunfos a corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear mejoras visibles en el desempeño, o “triumfos”. - Dar lugar a esos triunfos. - Otorgar reconocimiento y recompensas viables a las personas que hayan hecho posibles los triunfos. 	
7 ^a	<p>Consolidar las ganancias y generar más cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar el aumento de la credibilidad para modificar todos los sistemas. Estructuras y políticas que no se adapten entre si y que no encajen con la visión de transformación. - Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio. - Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio. 	
8 ^a	<p>Arraigar los nuevos enfoques en la cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz. - Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. - Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama. 	Siembra el cambio en la cultura corporativa y ayuda a que estos se arraiguen

Fuente: Kotter (1997, p. 23 – 24).

En la primera etapa, el logro ocurre cuando se eliminan las fuerzas de complacencia, quitando las personas de un *status quo* y direccionando para la urgencia del cambio.

La segunda fase habla de la coalición, la unión del grupo y la confianza de la dirección correcta para la toma de decisiones. La necesidad de formar un grupo de personas que va a manejar los esfuerzos para el cambio. Para una coalición orientadora, existen cuatro factores claves que son: “poder del puesto; experiencia; credibilidad y liderazgo”.

La etapa de desarrollo de una visión o estrategia muestra la visión como elemento importante para el proceso de cambio, porque direcciona el camino, ayuda las personas a quedaren motivadas con el camino a seguir y facilita la coordinación de las acciones. La visión efectiva tiene que ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable.

Como cuarta etapa, aparece la comunicación de la visión del cambio y sus elementos claves para una comunicación efectiva, por ejemplo: sencillez; foros múltiples; repetición; liderazgo a través del ejemplo; explicación de aparentes inconsistencias.

La quinta etapa muestra que la organización debe promover capacitación cuando necesaria y lo que debe ser hecho para lograr el cambio: “comunicar una visión sensata a los empleados; las estructuras de la organización deben estar compatibles con la visión; proporcionar la capacitación requerida por los funcionarios; alinear los sistemas con la visión; y confrontar a los supervisores que socaban el cambio necesario”.

En la sexta etapa se genera logro a corto plazo para: “proporcionar evidencias en el sentido de que los sacrificios vallan la pena; recompensar a los agentes del cambio; contribuir a afinar la visión y las estrategias; debilitan la posición de los cínicos y los que se resisten al cambio en favor de sus propios intereses; contribuye a que los jefes continúen apoyando el proyecto; e intensifica el ímpetu entre la gente”.

La séptima etapa es la hora de consolidar ganancias y generar más cambios. Esta etapa trae cinco aspectos importantes para un cambio: “más cambio; más ayuda;

liderazgo del cuerpo directivo; administración de proyectos y liderazgo de los niveles más bajos; y disminución de interdependencias innecesarias”.

La última etapa de las ocho etapas del proceso de cambio es la de arraigar los nuevos enfoques en la cultura. En el proceso de transformación, el hecho de tornar los cambios parte de la cultura organizacional se pasa en el final de todo lo proceso y no en el comienzo. El proceso ocurre cuando las transformaciones ya están implementadas y las personas pasan a presentar en su acción en el cotidiano. Para arraigar el cambio en la cultura, es preciso saber que: el cambio es la última cosa del proceso de transformación; va a depender de los resultados; la comunicación es fundamental; exige en algunos casos el cambio de personas clave; y altera los procesos de promoción de personal.

2.2.3 Agentes del Cambio (Drucker, 1999)

En su visión de cambio organizacional, describe que es preciso crear el cambio, hacer con que los miembros de la organización se desapeguen de ideas antiguas ya arraigadas por el tiempo y toda la organización promueva el cambio, tornando su agente.

El líder del cambio necesita seguir algunos requisitos para lograr éxito en su misión de buscar el cambio e implementarlo, aprovechando la oportunidad en la organización y fuera de ella. Para lograr éxito, son necesarios algunos requisitos que son: políticas para forjar el futuro; métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él; la manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización; políticas para equilibrar el cambio y la comunidad.

Con este modelo de Drucker, los gestores del cambio no miran los problemas como trabas, lo que ven son las oportunidades.

2.2.4 Iniciativa/Proceso de Crear la Capacidad del Cambio (Ulrich, 2006)

El autor hace una estimativa entre las empresas que han logrado tener éxito en los cambios organizacionales propuestos e implementados y ha percibido que un número muy pequeño de los intentos de cambio, alrededor de los 25%, han logrado

obtener éxito, esto en términos de eficiencia y eficacia, o sea, en resultados alcanzados y tiempo para obtener tales resultados logrados.

Desarrolló cuatro pasos que son fundamentales para el proceso de cambio organizacional. Estos pasos son:

Paso 1 - Identificar los factores clave de éxito para crear la capacidad del cambio.

Son siete factores que son considerados factores clave al proceso de cambio. Realizando una investigación por medio de cuestionamiento en la organización de cada factor clave, se podrá iniciar el proceso de cambio con este modelo propuesto.

Cuadro N° 5

Siete factores clave del éxito en el proceso de cambio

Factores clave del éxito para el cambio	Preguntas para evaluar y lograr los factores clave del éxito para el cambio
- Liderar el cambio	- ¿Quién es el responsable por el cambio?
- Crear una necesidad compartida	- ¿La necesidad del cambio es vista también por los empleados?
- Presentar una visión	- ¿Los empleados ven los resultados del cambio en términos de conducta? - ¿Los empleados están interesados en los resultados del cambio?
- Movilizar apoyo	- ¿Los animadores del cambio saben quién más debe estar comprometido con el cambio?
- Cambiar sistemas y estructuras	- ¿Los animadores del cambio entienden como vincular el cambio con otros sistemas? - ¿Reconocen las implicaciones del cambio para el sistema?
- Supervisar los avances	- ¿Los animadores del cambio planifican tener referencias del avance tanto en los resultados como en el proceso de implementación del cambio? - ¿Tienen medios para medir el éxito del cambio?
- Hacer que el cambio sea duradero	- ¿Tienen un plan para adaptar el cambio al paso del tiempo? - ¿Los pasos para iniciar el cambio son conocidos por los animadores del cambio?

Fuente: Ulrich, (2006, p. 264-265).

Paso 2 - Evaluar en qué medida estos factores clave del éxito están bajo control.

Según el autor, “revisando cada factor, cada vez, la probabilidad de lograr un cambio feliz aumenta en forma decisiva”.

Después del uso constante de los siete factores y de un control de los mismos a través de un chequeo periódico, se desarrolla un perfil del cambio en la organización.

El perfil se desarrolla con base en algunas preguntas que ayudarán a direccionar la investigación acerca de los factores críticos. El éxito del proceso de cambio está en el análisis de estas preguntas.

Un estudio acerca de las respuestas obtenidas llevará a un conocimiento de lo que es necesario para que el proceso de cambio sea puesto en práctica.

Con base en las respuestas obtenidas, se debe marcar el perfil y mirar la puntuación, las áreas que están buenas y las que se tiene que mejorar.

Paso 3 - Identificar la actividad de mejora para cada factor de éxito.

Esta fase es indicada para proponer a los involucrados en el proceso de cambio organizacional cuáles son los factores que necesitan mejorar y cómo puede lograr este hecho. Se llega a un resultado después del estudio del perfil en el paso 2.

Para los factores que no correspondan a una buena puntuación, se deben intensificar los cuestionamientos para verificar como lograr una mejora.

Paso 4 - Considerar a los siete factores clave como un proceso iterativo, no un hecho episódico.

Después de implementado el cambio, los responsables por el cambio tienen que hacer un control, recorriendo siempre a los siete factores de cambio ya mencionados y en un proceso de indagación constante ser capaz de analizar y evaluar cada proceso.

2.2.5 Elementos para un Cambio Exitoso (Daft, 2011)

Existen algunos elementos fundamentales para la implementación de un proceso de cambio, sin los cuales toda acción planeada puede fracasar.

Los elementos fundamentales para el proceso de cambio, según la visión del autor, están descritos como: ideas; necesidad; adopción; implementación y recursos.

El elemento conocido como ideas está relacionado al hecho de que las empresas necesitan de nuevas ideas para continuaren competitivas.

Un segundo elemento trabajado es la necesidad. Este habla sobre la percepción que los gestores tienen que tener de la necesidad del cambio.

La adopción es el tercer elemento citado y según este elemento debe existir un consenso entre gerente y empleados para apoyar el cambio.

Cuando las personas en la organización ya están haciendo uso de las nuevas ideas, procesos y comportamientos, se está vivenciando el elemento implementación. En este momento, los cambios ya hacen parte de su rutina.

Para finalizar, el último elemento son los recursos utilizados para el cambio. Estos son de gran importancia, una vez que el proceso de cambio exige mucho en términos de recursos humanos y tiempo, por la aceptación de las personas y disposición para lograr los cambios propuestos.

Para que el cambio realmente se implemente, los gestores tienen que tener la certeza de que estos elementos estén presentes en la organización. La falta de uno de los elementos genera una falla en la implementación.

2.3 Empresas y sus Cambios

2.3.1 SEARS

Nombre: Sears, Roebuck and Company dos Estados Unidos.

En líneas generales, la historia de Sears puede ser dividida en tres fases en las cuales se observan cambios significativos. La primera fase es marcada por expansión hacia el campo, estudio de mercado y desarrollo de mercancías para satisfacer la necesidad del cliente. La empresa ganó un nuevo rumbo a partir de 1895 cuando un nuevo líder asumió el frente de los negocios, implementó cambios significativos de estructura con ideas bien arrojadas. La segunda fase empieza con el liderazgo de otro líder y con muchos cambios en el entorno. Los coches pasaron a hacer parte de la vida de las personas, lo que aproximaba sistemáticamente campo y ciudad, los

campesinos no estaban más tan lejos como antes. El nuevo gerente da una nueva orientación a las estrategias y abre tiendas que van satisfacer tanto a los campesinos que ahora tienen como llegar la ciudad de manera más rápida, como la población de la ciudad. Para esta toma de decisiones, fueron hechos nuevos cambios a través de innúmeras innovaciones. Con los cambios continuos en el entorno, Sears ha tenido que continuar con sus cambios estructurales y de políticas. En meados del siglo veinte, ha tenido un nuevo cambio en el liderazgo, y este cambio fue acompañado por los cambios en el entorno económico, político y social, donde las exigencias del mercado están cada vez más orientadas en calidad, en atención al cliente y facilidad de acceso. Sears se encuentra otra vez teniendo que hacer nuevos cambios para permanecer en el mercado.

Después de esta fase inicial, empezaron nuevos cambios, tales como el cierre de filiales que no daban ganancias y cambio de tiendas a otras partes dentro y fuera de Estados Unidos. Su foco central era el servicio al consumidor. Sears hizo cambios amplios y consiguió mantenerse bien.

Los cambios propuestos fueron alcanzados por medio de una buena comunicación de los objetivos del cambio, capacitación de personal y reuniones sistemáticas.

2.3.2 FORD

Ford Motor Company fue fundada por Henry Ford y otros inversionistas en el año de 1903. Henry Ford realizó cambios en el sistema de producción para reducir los costes y mejorar el producto final.

La historia de esta empresa tiene en cuenta suceso, decadencia y recuperación mediante a los cambios que involucró a todos y que fueron implementados en toda la organización, lo que demostró el estilo de liderazgo aplicado a lo mismo, reforzando la necesidad de un administrador para llevar a cabo los cambios exitosos.

Ford Motor Company era una empresa que venía de una historia de suceso y que pasó a enfrentar muchos obstáculos. Uno de ellos, era la idea de no tener

administradores y Henry Ford ser el único que concentraba las decisiones en sus manos.

El resultado de este modo de actuar no se aplicaba más a los cambios vivenciados por la sociedad trabajadora y fue considerado por muchos como el desarrollo de un colapso.

El escenario empezó a cambiar cuando su nieto asumió el control de la empresa, cambiando por completo la administración e implementando su estilo de liderazgo. Para empezar, hizo una transformación cuando pasó a trabajar con varios administradores, delegando poderes y permitiendo la toma de decisiones por parte de los mismos.

Muchos de los nuevos administradores no pertenecían a la empresa y fueron reclutados del ambiente externo a la organización y otros reaprovechados de la propia empresa. Esta medida llevó a demisión de muchas personas.

Este fue un método usado para identificar su manera de manejar el cambio y garantizar que la nueva administración fuera implementada y mantenida.

La empresa pasó de una estructura centralizada del pasado para una estructura descentralizada en los días de hoy.

2.3.3 INTEL

Por el trabajo de And Grove, Intel pasó de una productora de chips de memoria a una de las manufactureras de microprocesadores más dominantes del mundo.

Durante su mandato como director ejecutivo, Grove obtuvo un incremento del 994% en la capitalización del mercado de Intel, de 18.000 millones a 197.000.

Llegó a presidente de Intel en 1979, a CEO en 1987, y a presidente de la junta directiva y CEO en 1997.

A Grove se le reconoce haber transformado INTEL a millones de dólares, convirtiéndola en la compañía más valiosa del mundo. Abandonó su puesto de director ejecutivo en mayo de 1998 y siguió siendo presidente del cuerpo directivo hasta noviembre de 2004.

2.3.4 AMAZON.COM

Empresa multinacional de comercio electrónico (*E-commerce*) fundada en 1994 por Jeff Bezos.

Amazon.com tiene su planta en Seattle, Washington, Estados Unidos. Fue una de las primeras organizaciones de gran importancia a desarrollar este tipo de comercio de manera mundial.

Para Jeff Bezos, la empresa es definida por “tres elementos que son más atributos culturales que actividades. El primero es la obsesión por el cliente, no la competencia. El segundo, la voluntad de inventar. El tercero es la visión a largo plazo”.

Su manera de liderar hace de esta empresa una referencia en el *E-commerce*.

2.2.5 CHRYSLER

CHRYSLER Corporation surgió en 1925, fundada por Walter Percy Chrysler como sucesora de la Maxwell Motor Car.

La nueva empresa empezó a crecer rápidamente debido a la producción de nuevos coches. La historia de esta empresa pasa por momentos de suceso, algunas pérdidas, un cambio para reemerger, nuevas pérdidas, fusiones y caída.

Mismo con la crisis económica de la Grand Depresión en Estados Unidos, CHRYSLER seguía a través de la innovación de sus automóviles. En 1938, empezó sus servicios en México y con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, pasó también a dedicarse al desarrollo de proyectos para el área militar.

La empresa abrió 11 nuevas fábricas en un corto período de apenas tres años (1947-1950).

Las innovaciones continuaban con nuevos proyectos desarrollados, tales como: el lanzamiento del sistema eléctrico de vidrios y el desarrollo de motores más potentes.

Después de la guerra, la empresa empezó una gran expansión a través de la implementación de equipos para operaciones internacionales con sede en Suiza, hecho que ayudó la venta de sus modelos en Europa.

En la década de 70, la empresa enfrentó un proceso de gran dificultad financiera debido a la crisis del petróleo y los cambios de sus modelos.

En los fines de la misma década, Lee Iacoca asumió la empresa como el nuevo presidente, y con un estilo propio para liderar dio una nueva dirección a los negocios y a la organización, dando un fin a un periodo de bajada.

Tras pasar un cierto grado de integridad para las personas, Lee Iacoca ayudó a mejorar la imagen de la empresa. Esto marcó la década de 80 como una década de oro para la empresa.

Además del suceso en la década de 80, la empresa empezó la década de 90 con enormes problemas financieros que representaron un largo periodo de bajadas financieras y promovieron un desequilibrio financiero de la empresa en el comienzo del siglo XXI.

Después de sucesivas historias de intentos para salir de la crisis financiera, Chrysler casi cerró sus puertas en la crisis de 2008, pero resurgió nuevamente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación realizada fue coleccionar datos y generar informaciones coherentes sobre la preparación de los agentes del cambio para gestionar cambios organizacionales y si esta preparación ejerce influencia en la implementación eficaz del cambio en el ambiente laboral.

Para conocer más acerca del tema y generar enfoques más actuales, fue necesario estudiar y analizar los diferentes elementos que están relacionados, directa o indirectamente, al cambio organizacional.

Con base en las informaciones obtenidas por medio de la recopilación de los datos, se podrá responder al problema de la investigación de manera clara y objetiva.

3.1 Método de Investigación

El método aplicado en esta investigación fue el deductivo. Este método tiene como característica partir de un estudio de aspectos generales para el estudio de aspectos específicos, o sea, empieza por una investigación de hechos y situaciones generales hasta la investigación más puntual de hechos y situaciones específicas.

Fueron estudiados aspectos generales encontrados en distintas teorías que hablan del tema manejo o gestión del cambio, como también otros elementos que contribuyeron como soporte teórico para la presente investigación: la visión del liderazgo descrita por distintos expertos; la resistencia al cambio; la idea de una visión amplia de objetivos; la comunicación como factor fundamental para el desarrollo de cualquier estrategia organizacional y/u otros factores que actúan en la vida de la organización interna y/o externa (ambientales, tecnológicos, económicos y políticos) como promotores de cambio.

Esta visión general de temas directamente relacionados con el presente estudio ayudó a conocer el escenario del cambio en las organizaciones y cómo estos son manejados en los días actuales, generando así una visión y un conocimiento de lo que se puede hacer para ayudar a los gestores a lograr éxito en el proceso de cambio en las organizaciones.

La presente investigación se basó en el estudio de los procesos de cambio y de los criterios empleados por los gestores de organizaciones públicas y privadas como intento de manejar el cambio en las organizaciones en que trabajan.

A través del estudio de la historia de algunas empresas y sus procesos de cambio, se buscó conocer el tipo de liderazgo que los gestores del cambio ejercían en estas empresas, lo que motivó el liderazgo para el cambio, cómo manejaron las posibles resistencias al proceso de cambio, si los cambios fueron exitosos y qué factor o factores fueron responsables por el éxito.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación aplicado para este trabajo de grado fue el descriptivo, una vez que se buscó describir en el contexto organizacional como los gestores del cambio desarrollan sus actividades.

La investigación descriptiva está fundamentada en especificar cuáles son las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.⁷

Si consideró en esta investigación los distintos y diversos aspectos que son importantes para el desarrollo de las actividades de un gestor en la actualidad y cómo estos gestores entienden el cambio y su manejo.

Por medio de la recopilación de datos, las informaciones obtenidas fueron analizadas y organizadas para ayudaren en la formulación del resultado y conclusión de la investigación.

3.3 Universo y Población de Estudio

Esta parte corresponde al universo que será medido, evaluado y analizado en el estudio.

La presente investigación tuvo como parte central del estudio conocer los aspectos o atributos que las personas que manejan los diferentes tipos de cambios

⁷ Información extraída del Guía Metodológica para la Elaboración del Trabajo de Grado Programas de Maestría ICCA Primera Versión (2010, p.17).

inherentes a una organización empresarial necesitan desarrollar, poseer y poner en práctica para el logro de un cambio eficaz.

Los procesos de manejo de cambio dependen de algunos elementos fundamentales e intrínsecos al líder del cambio, que son: iniciativa, creatividad, determinación, coraje, liderazgo y voluntad.

El responsable por implementar el cambio en la organización necesita establecer criterios que deben ser compartidos por todos en la organización a fin de obtener éxito en los procesos de cambios propuestos. En este punto, si entrelazan la habilidad que tiene para manejar el cambio y los resultados provenientes de sus acciones.

La elección del universo y población del estudio empezó de un sondeo de personas que ejercen función de gestores en organizaciones públicas o privadas en la ciudad de La Paz con posibilidad de colaborar con informaciones sobre los criterios que utiliza para gestionar cambios y el conocimiento que posee sobre liderazgo.

Con base en el descrito anteriormente, el universo propuesto para esta investigación fue compuesto por diez sujetos investigados, siendo: cinco personas que actúan como gestores en organizaciones públicas en la ciudad de La Paz en Bolivia y cinco personas que actúan como gestores en organizaciones privadas en la ciudad de La Paz en Bolivia. También compone el universo el estudio de métodos de gestión del cambio desarrollados por distintos expertos para el manejo del cambio organizacional en el transcurso de los tiempos.

Los diez sujetos investigados integrantes del universo son los componentes de la población del estudio.

3.4 Determinación y Elección de la Muestra

Una muestra representa un subgrupo de la población.

Para este estudio, la muestra utilizada es la no probabilística.

El tipo de muestra no probabilística, conocida también como dirigida o intencional, es aplicada cuando la elección de los elementos depende de las

condiciones que permiten hacer el muestreo, tales como de la disponibilidad y del acceso.

Entre los distintos tipos de muestra no probabilística, se utilizó en esta investigación, la modalidad de censo, en que fueron entrevistados sujetos en que se ha tenido acceso inmediato y directo.

La investigación no consideró género, pudiendo participar de la investigación hombres o mujeres, pertenecientes a uno de los grupos ya mencionados (gestores de empresas públicas o privadas) y que ejercen sus actividades laborales en la ciudad de La Paz en Bolivia.

La muestra total fue compuesta por 10 participantes: cinco de organizaciones públicas (ENTEL S.A, COSMIL, Servicio de Impuestos Nacionales., Ministerio de Salud y Deportes y Gobierno Autónomo Municipal de La Paz) y cinco de organizaciones privadas (Empresa Minera Choque SRL (EMCH), Empresa de Transporte de Valores ETV S.A., Banco Mercantil Santa Cruz, Catequil Soluciones SRL y Cabrera, Cordova y Asociados Ltda), que fueron investigados con los instrumentos adecuados al estudio (entrevistas y encuestas).

3.5 Sujetos Vinculados a la Investigación

Generalmente, una investigación puede contener sujetos vinculados, sean estas entidades y/o personas.

Los sujetos vinculados en esta investigación fueron los mismos que componen la población para estudio, o sea, los gestores de organizaciones públicas y los gestores de organizaciones privadas.

3.6 Fuentes y Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de Información

3.6.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias utilizadas en este trabajo fueron la entrevista de investigación y la encuesta.

La entrevista es una herramienta usada para adquisición de información acerca de un tema en cuestión.

Existen distintos tipos de entrevista que pueden ser descritos como una entrevista de personalidad, laboral, noticiosa, de opinión, encuesta, informativa, de investigación y otras.

Para la presente investigación, fueron utilizadas como fuentes primarias la entrevista de investigación y la encuesta.

3.6.1.1 Entrevista de Investigación – Los Líderes que se Necesitan

La entrevista de investigación tiene como reto la obtención de informaciones pertinentes a distintos temas.

En el presente estudio, la utilización de la entrevista tuvo como objetivo conocer la opinión de los entrevistados acerca del tema de esta investigación, y se dio de manera personal y formal, con preguntas ya formuladas.

La entrevista fue conformada por 10 preguntas abiertas aplicadas a los sujetos que componen la muestra, de manera individual. Cada participante respondió a las preguntas de manera libre y de acuerdo con su opinión.

Para conocer la idea que los gestores de organizaciones públicas y privadas tienen del liderazgo para el cambio, este instrumento fue aplicado a la muestra en su totalidad (10 personas), sin considerar un grupo específico (gestores de organizaciones públicas o gestores de organizaciones privadas).

Como fuente para la entrevista, fue utilizado un instrumento intitulado “Los Líderes Que Se Necesitan”⁸, compuesto por cuestiones seleccionadas a partir de un material bibliográfico en que Kotter responde a una entrevista sobre el liderazgo y el cambio.

3.6.1.2 Encuesta – Etapas para la Gestión del Cambio

Un segundo instrumento utilizado como fuente primaria fue la encuesta. Este es un estudio que tiene como objetivo la adquisición de datos a través de la aplicación

⁸ Material cedido por VOYER G. B. de consultoría en Recursos Humanos. El documento con las cuestiones para la entrevista, utilizado para este trabajo, está en el anexo1.

de un cuestionario apropiado para la investigación y contiene una o algunas preguntas que son seleccionadas para aplicación en la muestra estudiada.

Una encuesta puede variar de acuerdo al objetivo, tipos de preguntas y modo de adquisición.

Cuanto al objetivo, la encuesta fue descriptiva, o sea, se buscó describir la visión de la muestra con respecto al tema presente. La aplicación de esta herramienta tuvo por finalidad ayudar a conocer la secuencia estratégica aplicada por las personas cuando el tema es el cambio en la organización.

En relación con el tipo de pregunta, fueron utilizadas para este material preguntas cerradas y dispuestas de manera aleatoria en que los participantes tenían que elegir una secuencia lógica de acuerdo con su idea.

Sobre la adquisición de los datos, estos fueron colectados por medio tradicional de encuestas, o sea, mediante apuntes en hoja de papel.

Para la aplicación de la encuesta, fue dada a cada uno de los participantes, de manera individual, una hoja de papel, con un cuadro diseñado, donde se encontraban las ocho etapas propuestas por Kotter para la gestión del cambio organizacional. Las etapas estaban dispuestas de manera aleatoria y las personas tenían que elegir un orden que juzgaran el ideal para gestionar un cambio.

A partir de las ocho etapas presentadas de manera aleatoria, fue pedido a cada participante que enumerase las etapas según un orden lógico usando números de uno a ocho, de acuerdo con su opinión.

La aplicación de la encuesta ayudó a conocer de manera general cuál es la secuencia de las etapas del proceso de gestión del cambio aplicado por algunas personas en las organizaciones donde ejercen sus actividades laborales. Para eso, se dividió la muestra (10 personas) en dos grupos: grupo de gestores de organizaciones públicas (cinco personas) y grupo de gestores de organizaciones privadas (cinco personas).

El instrumento para la aplicación de la encuesta fue una adaptación del instrumento creado por la firma VOYER G. B. de consultoría en Recursos Humanos⁹, con la participación de José E. Candia, gerente general de esta firma. Si bien el instrumento no está validado científicamente, fue aplicado innumeradas veces en actividades de capacitación, diagnósticos organizacionales y otros, donde se demostró su utilidad práctica.

3.6.2 Fuentes Secundarias

La fuente secundaria fue el análisis bibliográfico, que estaba relacionado con el contenido y al alcance de la investigación.

Un análisis bibliográfico es un estudio acerca de la bibliografía existente, a partir de una revisión de los escritos de diferentes autores.

A partir del análisis bibliográfico, se reunieron contenidos útiles para profundizar el conocimiento sobre el tema y así mejorar la calidad de la investigación.

Para esta investigación, fueron seleccionadas como fuente secundaria el análisis bibliográfico de modelos para gestión del cambio organizacional propuestos por distintos expertos en el tema,

La contribución del análisis bibliográfico fue el conocimiento detallado de modelos de gestión del cambio desarrollados en diferentes épocas y por distintos expertos como: Kurt Lewin, Kotter, Drucker, Ulrich y Daft.

Todos los modelos presentados en este estudio son de gran importancia e implementados por muchas organizaciones alrededor del mundo.

Como el interés de esta investigación fue proponer un modelo de gestión del cambio para que los líderes implementen lo mismo en las organizaciones en que trabajan o que puedan trabajar, se buscó un modelo que tuviera las informaciones necesarias para esta investigación.

A partir del estudio y análisis de estos cinco modelos para gestión del cambio propuestos por diferentes expertos, fue elegido como base para esta investigación el

⁹ Instrumento completo en anexo 2.

modelo de gestión del cambio conocido como “El proceso de ocho etapas para el cambio” desarrollado y presentado por John P. Kotter¹⁰.

En el modelo propuesto por Kotter “El proceso de ocho etapas para el cambio” son descritas ocho etapas que van a contribuir para el logro del cambio exitoso. Este modelo trae una secuencia de realizaciones para la búsqueda para atender a las exigencias para el cambio exitoso, tales como: la necesidad de la urgencia, la coalición de los involucrados, la visión y comunicación del cambio, el desarrollo de las personas, planes de mejoras, generación de nuevos cambios y la difusión de los cambios en la cultura de la organización.

El modelo desarrollado por Kotter fue de acuerdo con las necesidades de esta investigación. Este modelo cuenta con ocho etapas que van ayudar en el manejo del cambio en las organizaciones y su delineamiento está de acuerdo con los intereses de esta investigación.

Las ocho etapas tienen que ser bien desarrolladas para garantizar el logro de un cambio exitoso en la organización.

Del material citado, fueron colectadas informaciones fundamentales para la elaboración de la entrevista y de la encuesta (fuentes primarias) aplicadas en el desarrollo de esta investigación.

3.7 Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos emergentes de la investigación bibliográfica, de la entrevista y de la encuesta fueron usados los procedimientos cualitativo (descriptivo) y cuantitativo, según el requerido para la presente investigación. Estos procedimientos son utilizados cuando hay necesidad de interpretar los datos, sus contenidos y considerar la cantidad de datos investigados.

Todas las informaciones obtenidas en esta investigación fueron aplicadas en la elaboración de los resultados de la investigación y conclusión.

¹⁰ El Proceso de Ocho Etapas. Kotter (1997 , p. 35-161).

3.7.1 Procesamiento y Análisis de la Entrevista

A través de una investigación por medio de la aplicación de la entrevista, fue posible conocer la opinión de los sujetos pertenecientes al universo de estudio, o sea, conocer la visión que tienen los gestores de hoy acerca del líder en la actualidad y lo que creen que sea más importante para ayudar al líder para generar cambios exitosos.

La muestra utilizada para la presente investigación no fue repartida por grupos, pero sí fue considerada en su totalidad.

Los datos obtenidos a través de la entrevista fueron agrupados de acuerdo con las respuestas dadas por cada entrevistado para cada una de las preguntas propuestas en la entrevista. En seguida, para cada pregunta, se compararon las respuestas entre los participantes de la investigación, considerando semejanza de contenido y de contexto.

Una vez los datos comparados y agrupados por la cantidad de sujetos para cada respuesta dada, fue calculado el porcentaje y fueron creados gráficos para facilitar el análisis de los datos.

Estos datos fueron comparados con las repuestas dadas por Kotter a cada una de estas preguntas, con el objetivo de verificar el consenso o no entre las ideas sobre los temas liderazgo y cambio organizacional.

Las informaciones provenientes de este análisis contribuyeron de manera significativa para la elaboración de la conclusión.

3.7.2 Procesamiento y Análisis de la Encuesta

El análisis de la encuesta se dio por medio de la comparación del instrumento denominado proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental¹¹, propuesto por Kotter con la respuesta obtenida por los participantes de la encuesta.

Para el análisis de este instrumento, se consideraron los grupos de la muestra de manera separada, o sea, un grupo estaba conformado por gestores de organizaciones públicas y el otro grupo estaba conformado por gestores de organizaciones privadas.

¹¹ El proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental. (Kotter - 1997, p. 23)

El análisis de la encuesta se dio mediante la construcción de un cuadro representativo de la secuencia establecida por cada participante para cada una de las ocho etapas propuestas en el modelo del instrumento de investigación aplicado en este trabajo.

En seguida, fue comparada la posición secuencial de cada una de las etapas propuestas por Kotter presentadas en una escala de uno a ocho, con la posición de cada etapa propuesta por los participantes en la encuesta, respetando la misma escala numérica. Para cada etapa posicionada por los participantes en un orden diferente del establecido en el modelo propuesto por Kotter, fue calculado la diferencia entre el número de secuencia en el cuadro modelo y el número de la secuencia en el cuadro diseñado por el participante del estudio, obteniendo el valor representativo de la diferencia para cada etapa propuesta por los participantes en relación al modelo. Al final, fue sumado el total de diferencias obtenido por cada participante. Este procedimiento fue hecho para cada participante de cada grupo.

Los participantes fueron distribuidos por grupos mediante su condición de gestor de organización pública o gestor de organización privada. Para cada grupo, fue conformado un cuadro conteniendo el valor de la diferencia obtenida por cada participante y un valor total configurando la diferencia obtenida por cada grupo.

El valor total correspondiente al número obtenido por el sumatorio de las diferencias relacionadas a cada grupo tuvo como interés investigar si la secuencia de etapas propuesta por los grupos ha quedado próximo a secuencia de etapas propuesta en el modelo usado en esta encuesta o lejano demasiado. Esta conclusión sirvió como herramienta para la elaboración del modelo propuesto en el trabajo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo está dividido en tres partes: la primera muestra los resultados de la investigación obtenidos a través de la aplicación de los dos instrumentos de investigación utilizados en este trabajo de grado, la entrevista y la encuesta; la segunda presenta las conclusiones generales mediante la correlación de los datos colectados comparados al modelo para gestión del cambio elegido para este estudio; y la tercera presenta las recomendaciones específicas y generales, relacionadas con los objetivos específicos y general del estudio.

4.1 Resultados de la Investigación

Los resultados presentados fueron colectados a partir de los dos instrumentos de investigación aplicados en este trabajo de grado, la entrevista y la encuesta, para cumplir uno de los objetivos específicos que era estudiar, con enfoque diagnóstico, la perspectiva estratégica que tienen los gestores de organizaciones públicas y privadas sobre el cambio.

4.1.1 Resultados de la Aplicación de la Entrevista

Los resultados obtenidos con base en las respuestas dadas fueron analizados, organizados y recopilados. Para análisis de los datos, fue aplicada la estadística descriptiva, que analiza series de datos y extrae conclusiones sobre el comportamiento de estos datos o variables. En este estudio, los atributos o variables son cualitativos, o sea, se caracterizan porque sus diferentes modalidades no pueden expresarse con números.

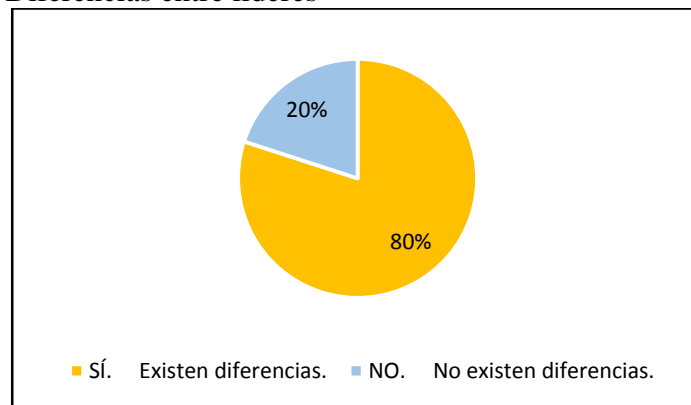
La muestra fue conformada por 10 sujetos, siendo ellos cinco gestores de organizaciones públicas y cinco gestores de organizaciones privadas de la ciudad de La Paz, en Bolivia. Para la aplicación de la entrevista, la muestra fue compuesta por los 10 sujetos sin considerar el grupo al cual pertenecían.

El resultado fue obtenido a través del cálculo del porcentaje de las respuestas dadas por todos los sujetos de la muestra, con base en su semejanza y dispuestos en gráficos presentados para cada una de las preguntas de la entrevista.

En secuencia, se presentan los gráficos con el porcentaje de las respuestas dadas a cada pregunta y un breve análisis comparativo con algunas ideas propuestas por Kotter acerca del liderazgo y gestión del cambio.

Pregunta 1. En esta pregunta se buscó conocer la opinión de los entrevistados sobre la existencia o no de diferencias entre un líder en una economía recesiva y un líder en una economía exitosa.

Gráfico N° 1
Diferencias entre líderes



Fuente: Elaboración propia.

Un pequeño porcentaje de la muestra está de acuerdo con la idea defendida por Kotter, de que “los mejores líderes no actúan muy diferentemente en épocas económicas malas o buenas; si hay una diferencia es que, durante buenas épocas tienden a ser más críticos de su administración. Durante las épocas malas son más sustentadores de su administración, como forma de motivar a su gente y evitar que se desalienten y depriman”.

Pregunta 2. La pregunta dos investiga sobre la creencia o no de que hay personas con un talento natural para ser líder.

Gráfico N° 2
El talento natural para liderar

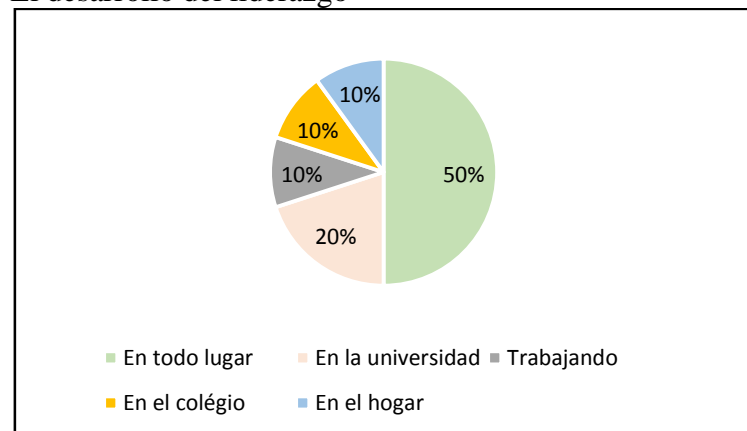


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la muestra, 80% (ocho personas), están de acuerdo con el pensamiento de Kotter de que “el liderazgo es algo con lo cual la gente nace y que tiene que desarrollar a través de muchas décadas”.

Pregunta 3. El objetivo de esta es saber dónde el liderazgo se desarrolla, si es en la universidad, en el trabajo, en las empresas o en otro lugar que creen ser adecuado.

Gráfico N° 3
El desarrollo del liderazgo

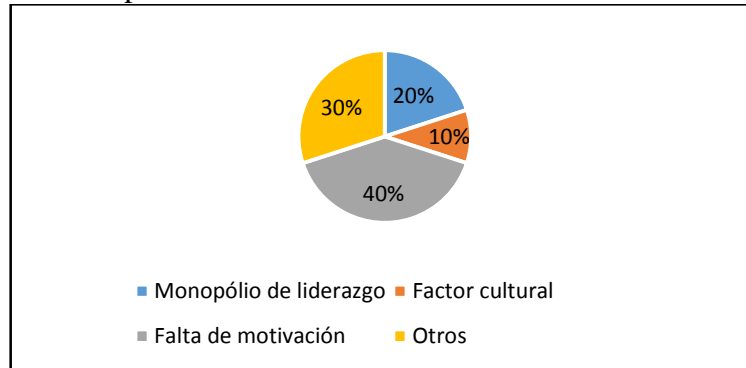


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la muestra, 50% (cinco personas) están en conformidad con la idea de Kotter, de que “los líderes se desarrollan en cualquier lugar y en todos lados, donde puede”.

Pregunta 4. Aquí se busca saber de los motivos para la escasez de líderes.

Gráfico N° 4
Motivos para la falta de líderes



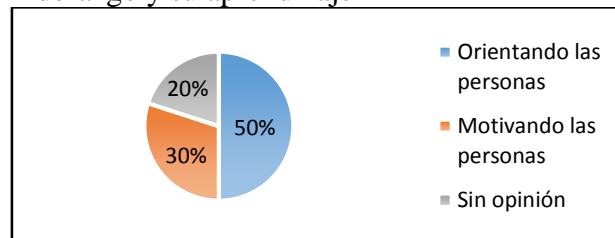
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la entrevista, el motivo para la falta de líderes descritos por la mayoría es la falta de motivación para el liderazgo.

En la opinión de Kotter, el mundo no tiene suficientes líderes y uno de los motivos no es solamente la falta de motivación y sí la falta de personas capacitadas para ejercer el liderazgo.

Pregunta 5. En esta pregunta se busca identificar cómo enseñar liderazgo en un medio ambiente cambiante.

Gráfico N° 5
Liderazgo y su aprendizaje



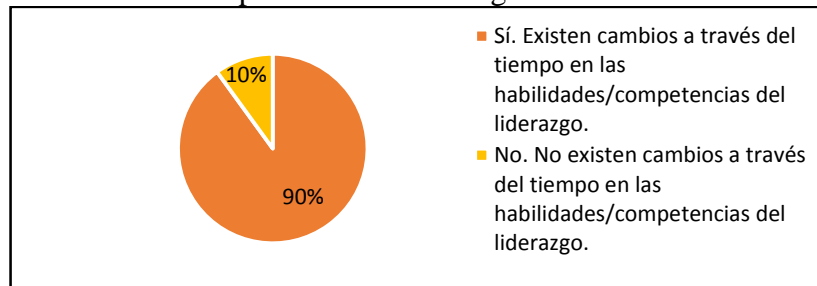
Fuente: Elaboración propia.

Mitad de la muestra 50% (cinco personas), cree que se enseña liderazgo orientando las personas, pero esta idea difiere de la visión de Kotter, que para él “uno no enseña liderazgo; la gente aprende el liderazgo de la misma forma que aprende cualquier habilidad social complicada”.

Por otro lado, las respuestas se convergen con la idea de Kotter cuando se habla en motivación. 30% de la muestra (tres personas) contestaron que la motivación es como se fuera la fuerza motriz del aprendizaje. Se aprende cuando se tiene motivación.

Pregunta 6. La pregunta trae como punto central saber si las habilidades/competencias de liderazgo permanecen siempre las mismas o cambian a través del tiempo.

Gráfico N° 6
Habilidades/Competencias de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Solamente 10% de la muestra (una persona) está de acuerdo con Kotter, cuando él afirma que “el liderazgo no cambia. Líderes son aquellos que establecen la dirección adecuada a las compañías u organizaciones, crean visiones, estrategias, logran que la gente se alinee detrás de ellos, los motivan, los inspiran para que esto ocurra. No importa qué”.

Pregunta 7. Trae como respuesta las habilidades fundamentales para un líder empresarial del siglo XXI.

Gráfico N° 7
Líder del siglo XXI



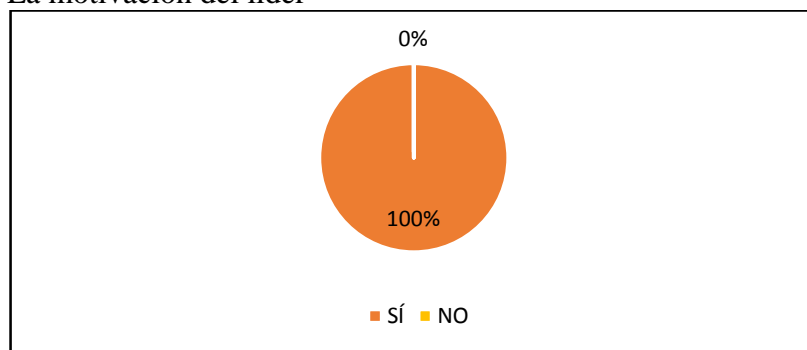
Fuente: Elaboración propia.

Las características seleccionadas por 70% de la muestra (siete personas) describen como habilidades fundamentales para el líder del siglo XXI la capacidad de gestión, adaptabilidad, innovación y negociación.

Kotter describe que: “el líder necesita tener capacidad de ser claro, inteligible, ver con la pasión y los sentimientos de querer hacer, crear visión, comunicarse, entender el ambiente en el que está, y comprender lo que está pasando en el mercado en un ambiente competitivo”.

Pregunta 8. La idea es verificar si las personas creen que la motivación del líder es un factor importante para el liderazgo.

Gráfico N° 8
La motivación del líder

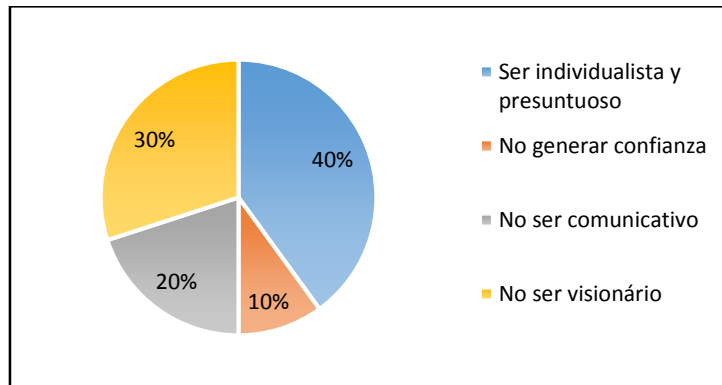


Fuente: Elaboración propia.

Aquí se presenta una concordancia total con Kotter de que la motivación del líder es un factor que contribuye para el proceso de liderazgo.

Pregunta 9. Se buscó verificar la opinión de los sujetos participantes sobre el peor error que puede cometer un líder en una organización.

Gráfico N° 9
Errores del líder



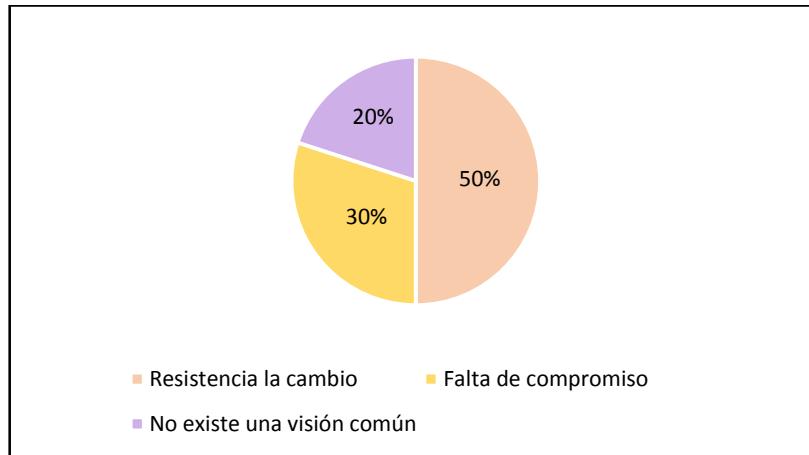
Fuente: Elaboración propia.

Todos los tipos de errores citados por los sujetos de la investigación (ser individualista y presuntuoso, no ser visionario, no generar confianza y no ser comunicativo) son responsables por influenciar negativamente en el proceso de liderazgo.

Para Kotter, el líder tiene que escuchar a las otras personas, tomar algunos riesgos, salirse de su propia área de comodidad de vez en cuando, tratar de ser receptivo y evitar ser arrogante.

Pregunta 10. Esta pregunta muestra, según la opinión de los sujetos participantes de la presente investigación, lo que lleva al fracaso en los intentos de cambio.

Gráfico N° 10
Motivos del fracaso en los intentos de cambio



Fuente: Elaboración propia.

Los motivos apuntados para el fracaso en los cambios organizacionales muestran que la resistencia al cambio es el más importante factor que puede llevar al fracaso cualquier intento de cambio. Esta resistencia constituye un obstáculo, y para Kotter uno de los errores que llevan al fracaso de los intentos de cambio es cuando se permite que los obstáculos bloqueen la nueva visión.

4.1.2 Resultados de la Aplicación de la Encuesta

Los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta están dispuestos en cuadros que, de manera objetiva, facilitaran la observación y comparación entre la secuencia de etapas para la gestión del cambio propuesta en el modelo de Kotter y la secuencia de etapas para la gestión del cambio propuesta por los sujetos participantes por medio de las respuestas dadas en la encuesta.

En secuencia, serán presentados, para un primer análisis, cuadros representativos de la encuesta aplicada a los gestores de organizaciones públicas y a los gestores de organizaciones privadas, presentando cada cuadro separadamente para cada sujeto participante en la presente investigación de acuerdo con el grupo al cual pertenece.

Cada cuadro está dividido en tres columnas así distribuidas: la primera columna está compuesta por los valores numéricos atribuidos por Kotter para la secuencia de cada una de las etapas de su modelo de gestión de cambio; la segunda columna presenta los valores numéricos correspondiente a la secuencia de las etapas determinada por los sujetos participantes de la encuesta para cada una de las etapas del modelo usado; y la tercera columna presenta la diferencia entre los valores numéricos de la secuencia de cada etapa de la primera columna con los valores numéricos de cada etapa de la segunda columna.

Primeramente, se presentan cinco cuadros referentes a cada uno de los sujetos participantes gestores de organizaciones públicas, seguido de un cuadro con las diferencias obtenidas por todos en este grupo, después se presentan cinco cuadros referentes a cada uno de los sujetos participantes gestores de organizaciones privadas seguido de un cuadro con las diferencias obtenidas por todos en este grupo. Al final, se presenta un cuadro resumen general, conteniendo los dos grupos y la diferencia total de la secuencia para las etapas propuestas por cada grupo.

4.1.2.1 Resultados para Gestores de Organización Pública

Cuadro N° 6

Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 1

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	2 ^o	Infundir el sentido de premura	1
2	Crear la coalición conductora	7	Crear la coalición conductora	5
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	4	Desarrollo de una visión y una estrategia	1
4	Comunicar la visión de cambio	1	Comunicar la visión de cambio	3
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	3	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	2
6	Generar logros a corto plazo	5	Generar logros a corto plazo	1
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	8	Consolidar las ganancias y generar más cambio	1
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	6	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	2
TOTAL				16

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 7

Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 2

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 2		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	3	Infundir el sentido de premura	2
2	Crear la coalición conductora	7	Crear la coalición conductora	5
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	2	Comunicar la visión de cambio	2
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	4	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	1
6	Generar logros a corto plazo	8	Generar logros a corto plazo	2
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	6	Consolidar las ganancias y generar más cambio	1
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	5	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	3
Fuente: Elaboración propia.			TOTAL	18

Cuadro N° 8

Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 3

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 3		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	8	Infundir el sentido de premura	7
2	Crear la coalición conductora	5	Crear la coalición conductora	3
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	2	Comunicar la visión de cambio	2
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	3	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	2
6	Generar logros a corto plazo	7	Generar logros a corto plazo	1
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	6	Consolidar las ganancias y generar más cambio	1
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	4	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	4
Fuente: Elaboración propia.			TOTAL	22

Cuadro N° 9

Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 4

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 4		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	6	Infundir el sentido de premura	5
2	Crear la coalición conductora	5	Crear la coalición conductora	3
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	2	Comunicar la visión de cambio	2
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	4	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	1
6	Generar logros a corto plazo	8	Generar logros a corto plazo	2
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	3	Consolidar las ganancias y generar más cambio	4
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	7	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	1
Fuente: Elaboración propia.			TOTAL	20

Cuadro N° 10

Diferencia de etapas para gestores de organización pública - sujeto 5

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	2	Infundir el sentido de premura	1
2	Crear la coalición conductora	5	Crear la coalición conductora	3
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	3	Comunicar la visión de cambio	1
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	4	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	1
6	Generar logros a corto plazo	8	Generar logros a corto plazo	2
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	6	Consolidar las ganancias y generar más cambio	1
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	7	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	1
TOTAL				12

Fuente: Elaboración propia.

Sigue un resumen del resultado de la diferencia obtenida por este grupo en relación al modelo propuesto.

Cuadro N° 11

Diferencias por sujetos de organización pública

SUJETO	ORGANIZACIÓN PÚBLICA
	DIFERENCIA
Sujeto 1	16
Sujeto 2	18
Sujeto 3	22
Sujeto 4	20
Sujeto 5	12
TOTAL:	88

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2 Resultados para Gestores de Organización Privada

Cuadro N° 12

Diferencia de etapas para gestores de organización privada – sujeto 1

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	3	Infundir el sentido de premura	2
2	Crear la coalición conductora	6	Crear la coalición conductora	4
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	2	Comunicar la visión de cambio	2
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	4	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	1
6	Generar logros a corto plazo	7	Generar logros a corto plazo	1
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	8	Consolidar las ganancias y generar más cambio	1
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	5	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	3
TOTAL				16

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 13

Diferencia de etapas para gestores de organización privada – sujeto 2

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	2	Infundir el sentido de premura	1
2	Crear la coalición conductora	3	Crear la coalición conductora	1
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	4	Comunicar la visión de cambio	0
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	0
6	Generar logros a corto plazo	6	Generar logros a corto plazo	0
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	0
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	0
TOTAL				4

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 14

Diferencia de etapas para gestores de organización privada – sujeto 3

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	4	Infundir el sentido de premura	3
2	Crear la coalición conductora	2	Crear la coalición conductora	0
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	1	Desarrollo de una visión y una estrategia	2
4	Comunicar la visión de cambio	3	Comunicar la visión de cambio	1
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	0
6	Generar logros a corto plazo	6	Generar logros a corto plazo	0
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	0
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	0
TOTAL				6

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 15

Diferencia de etapas para gestores de organización privada – sujeto 4

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	2	Infundir el sentido de premura	1
2	Crear la coalición conductora	6	Crear la coalición conductora	4
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	3	Desarrollo de una visión y una estrategia	0
4	Comunicar la visión de cambio	1	Comunicar la visión de cambio	3
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	4	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	1
6	Generar logros a corto plazo	8	Generar logros a corto plazo	2
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	0
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	5	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	3
TOTAL				14

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 16

Diferencia de etapas para gestores de organización privada – sujeto 5

ETAPAS SEGUN KOTTER		Sujeto 1		Diferencia
1	Infundir el sentido de premura	8	Infundir el sentido de premura	7
2	Crear la coalición conductora	4	Crear la coalición conductora	2
3	Desarrollo de una visión y una estrategia	3	Desarrollo de una visión y una estrategia	0
4	Comunicar la visión de cambio	3	Comunicar la visión de cambio	1
5	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	1	Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	4
6	Generar logros a corto plazo	6	Generar logros a corto plazo	0
7	Consolidar las ganancias y generar más cambio	5	Consolidar las ganancias y generar más cambio	2
8	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	7	Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	1
TOTAL				17

Fuente: Elaboración propia.

Sigue un resumen del resultado de la diferencia obtenida por este grupo en relación al modelo propuesto.

Cuadro N° 17

Diferencia por sujetos de organización privada

SUJETO	ORGANIZACIÓN PRIVADA
	DIFERENCIA
Sujeto 1	16
Sujeto 2	04
Sujeto 3	06
Sujeto 4	14
Sujeto 5	17
TOTAL:	57

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.3 Resultados Generales

El cuadro a seguir muestra los resultados de las diferencias presentadas por sujeto y por grupo, seguido de la suma de las diferencias correspondiente a cada grupo.

Cuadro N° 18

Diferencia por sujetos y por grupos

Sujetos	Gestores de organización pública	Gestores de organización privada
	Diferencia	
S1	16	16
S2	18	04
S3	22	06
S4	20	14
S5	12	17
TOTAL	88	57

Fuente: Elaboración propia.

A través de la diferencia de la secuencia de etapas presentada por cada grupo (88 para el grupo de gestores de organización pública ante 57 para el grupo de gestores de organización privada), se ha concluido cual grupo que ha quedado más próximo del modelo propuesto para esta encuesta. Cuanto más pequeña es la diferencia, mayor será la proximidad con el modelo propuesto. Por otro lado, cuanto más grande es la diferencia, menor será la proximidad con el modelo propuesto.

A partir de la observación del cuadro 18 (diferencia por sujetos y por grupos), se puede percibir que la secuencia de etapas propuesta por los sujetos participantes de las organizaciones privadas está más cerca de la secuencia de etapas propuesta en el modelo de Kotter, que fue aplicado en la encuesta.

4.2 Conclusiones Generales de la Investigación

El interés de esta investigación fue proponer un modelo de gestión del cambio para ser implementado por los líderes en las organizaciones en que trabajan.

Para ayudar a cumplir el propósito de la presente investigación, fueron seguidas algunas etapas: análisis mediante estudio de contenido de modelos de gestión del cambio propuestos por distintos expertos; estudio bibliográfico que ayudó a conocer el manejo del cambio en algunas empresas alrededor del mundo; y estudio de la perspectiva estratégica que tienen los gestores de organizaciones públicas y privadas sobre el cambio.

A través del análisis de los modelos de gestión propuestos por distintos expertos, se conoció, además del punto de vista de cada uno de ellos, la necesidad y la importancia del conocimiento de diferentes aspectos que están directamente relacionados a la dinámica interna y externa de las organizaciones, lo que contribuyó para profundizar el conocimiento sobre el tema investigado.

Del modelo propuesto por Kurt Lewin, se puede concluir que para que ocurra el cambio, es necesaria la presencia de un líder que tenga la capacidad de desarrollar la noción de la necesidad del cambio, lidiar con la resistencia a este proceso, evaluar el ambiente, planificar transformaciones, generar nuevas ideas, nuevos aprendizajes,

diseminar la información y transmitir los cambios de manera que todas las personas o adopten como práctica constante.

En resumen, este modelo propuesto por Kurt Lewin, conocido como Modelo de Tres Etapas, deja claro que para que haya un cambio son necesarios el aprendizaje, la motivación para el cambio y que los nuevos hábitos se queden arraigados.

El modelo propuesto por Kotter y que fue utilizado como modelo de instrumento para esta investigación contribuyó con la presentación de la importancia de la aplicación de algunas etapas para el logro del cambio. Según el modelo propuesto, es necesario un análisis del entorno para identificar oportunidades y/o amenazas, empoderar algunas personas para realizar cambios, tener bien determinada la visión del cambio que desea y comunicar esta visión a todos los involucrados, eliminar la resistencia y capacitar personas, reconocer esfuerzos en pro del cambio, generar credibilidad y desarrollar medios que garanticen que los nuevos enfoques hagan parte de la cultura de la organización.

En el modelo propuesto por Drucker, el líder del cambio necesita seguir algunos requisitos para lograr éxito en su misión de buscar el cambio e implementarlo, aprovechando la oportunidad en la organización y fuera de ella. Él describe que es preciso crear el cambio, hacer con que los miembros de la organización se desapeguen de ideas antiguas ya arraigadas por el tiempo y toda la organización promueva el cambio.

Ulrich muestra en su modelo que existen siete factores clave para el cambio exitoso y que el responsable por el cambio tiene que identificar los factores clave de éxito para crear la capacidad del cambio, evaluar en qué medida estos factores clave del éxito están bajo control, identificar la actividad de mejora para cada factor de éxito y considerar los siete factores clave como un proceso iterativo, no un hecho episódico.

Daft, en su modelo propuesto, dijo que existen elementos que son fundamentales para el proceso de cambio, que son las ideas, la necesidad, la adopción, la implementación y los recursos. Para que el cambio realmente se implemente, los gerentes necesitan estar seguros de que estos elementos estén

presentes en la organización. La falta de uno de los elementos genera una falla en la implementación.

Con base en los modelos citados, se concluyó que además de cada experto proponer un modelo con distintos procesos para gestionar el cambio, todos traen como tema central la importancia de la presencia de un líder preparado para lidiar con los posibles cambios que ocurren en las organizaciones.

A través del estudio bibliográfico, fue posible conocer sobre algunas empresas y sus cambios. Se observó que cada una de las empresas citadas en este estudio pasó por cambios exitosos a lo largo de la historia, pero si percibió también que estos cambios exigieron transformaciones que muchas veces se dieron de manera drástica y otras de manera más sencilla. En todas las empresas analizadas se puede percibir que ellas tuvieron el apoyo de un líder del cambio para implementar las acciones necesarias y que, de manera general, esto hizo toda la diferencia en la historia de cada una de ellas.

En el caso de la empresa SEARS, por ser una empresa de presencia en el mercado por muchos años y tener presenciado innúmeros cambios políticos, económicos y legales ocurridos en su entorno, muestra en su historia muchos intentos de cambios para adaptarse a las exigencias externas e internas. Todos estos intentos fueron promovidos por personas que en algún momento lideraron procesos de cambios a través de innovación, buena comunicación de los objetivos del cambio, capacitación de personal y reuniones sistemáticas.

El estudio de la empresa FORD posibilitó percibir la presencia de un cambio en el estilo del proceso de gestión. La historia de la empresa presenta en una primera fase una gestión centralizada, siendo administrada por un solo administrador. Cuando este modelo de gestión pasó a no generar triunfos, nuevos cambios ocurrieron. Así, empezó una nueva fase que fue marcada por el cambio del gestor. Este nuevo gestor innovó con una gestión compuesta por varios administradores, delegando poderes y permitiendo la toma de decisiones por parte de cada uno de estos profesionales, lo que generó cambios exitosos.

Las transformaciones más visibles en la empresa INTEL se dieron con la llegada de un nuevo gestor que revolucionó los procesos operativos de la empresa. Intel pasó de una productora de chips de memoria a una de las manufactureras de microprocesadores más dominantes del mundo, hecho que incrementó la capitalización de la empresa.

Para la empresa AMAZON.COM, la presencia de un líder con ideas innovadoras hizo toda la diferencia. El líder definió la empresa como siendo una empresa obcecada por el cliente, con ganas de inventar y visión a largo plazo. Su manera de liderar hizo de la empresa una gran referencia en el área de E-commerce.

Otra empresa estudiada, la empresa CHRYSLER, tiene su trayectoria marcada por sucesos y fracasos, más fue a partir de la llegada de un nuevo presidente en el mando de la empresa, que empezó un periodo marcado por un estilo propio para liderar dando una nueva dirección a los negocios y a la organización.

La contribución del estudio de estas empresas fue importante para la percepción de algunos elementos fundamentales para el proceso de cambio. Los cambios siempre van a hacer parte de la vida de las empresas. Para su supervivencia en el mercado, necesitan adaptarse a él a través de cambios planeados y comandados por personas que tengan conocimientos administrativos y capacidad para liderar. El líder tiene que poseer competencias para ejercer esta función, o sea, conocimiento, habilidad y actitudes propias para gestionar (comunicación, trabajar en equipo, liderar y otras más que son inherentes a un buen líder).

Para garantizar una investigación más precisa, fueron utilizados instrumentos (entrevista y encuesta) para averiguar la opinión de las personas sobre el tema.

La entrevista contribuyó con informaciones de los gestores sobre sus conocimientos sobre líder y liderazgo. A través de una investigación por medio de la entrevista, fue posible conocer la visión de los líderes de la actualidad, lo que más necesita un gestor del cambio para ser, además de un gestor, un líder para su equipo, direccionando con conocimiento el camino a seguir.

Los resultados obtenidos a través de la entrevista demostraron que cuestiones sobre líder, liderazgo y gestión del cambio son bien conocidas por la población del

presente trabajo. Hay una concordancia en relación con la necesidad de preparación, calificación y motivación para un liderazgo eficaz.

La motivación fue considerada el factor principal para el desarrollo del líder y de su capacidad de liderazgo. Un líder motivado puede lograr éxito en la implementación de cambios organizacionales, mientras que un líder sin o con poca motivación puede no tener ganas de moverse para promover el cambio en la organización.

Por medio de análisis de las respuestas, quedó claro que, de manera general, los líderes difieren en el estilo de gestionar la empresa. Cada uno posee su estilo propio de liderazgo. También fue observado que la capacidad para liderar necesita ser desarrollada por medio de motivación y aprendizaje constantes, para que el líder sea capaz de obtener éxito en sus actividades.

Para la realización de la encuesta, se eligió el modelo intitulado “El proceso de ocho etapas para el cambio” presentado por Kotter. Este modelo contiene las informaciones necesarias para la aplicación de esta investigación.

El modelo propuesto por Kotter presenta la idea de que el éxito del cambio organizacional depende de una secuencia estratégica para la implementación de cada etapa del proceso de cambio.

Los resultados de la encuesta mostraron que los gestores de organizaciones privadas organizaron su secuencia estratégica para el cambio con una mejor proximidad al modelo propuesto por Kotter que los gestores de las organizaciones públicas. Esto demuestra que los gestores de las organizaciones privadas pueden estar más preparados para realizar cambios en sus organizaciones. Se puede inferir que los gestores de organizaciones públicas pueden necesitar de más capacitación para realizar cambios que los gestores de organizaciones privadas.

Esta inferencia puede no reflejar en verdad absoluta. Fue solamente observación de la encuesta realizada en este trabajo. Para llegar a una realidad más concreta, sería necesario aumentar la población estudiada en los aspectos numéricos y geográficos.

Por medio de la investigación de las estrategias utilizadas para el proceso de gestión del cambio organizacional, se percibió que los conocimientos básicos de los gestores para la gestión del cambio ya es un tema conocido por la gran mayoría de los investigados, muchas veces por la práctica que ejercen en sus organizaciones. Por ocasión de la conclusión de los resultados de la investigación, se puede percibir que los gestores de manera general no tienen facilidad en establecer un orden secuencial lógico para implementación adecuada del cambio y eso puede dificultar la obtención de los resultados esperados para el cambio, tal vez por la falta de conocimiento teórico del tema.

Encontrar personas listas, con competencias desarrolladas para este fin, no es una cuestión muy fácil. Para lidiar con cambios eficaces en organizaciones, es necesaria la presencia de personas calificadas para la actividad.

Como respuesta ideal a la cuestión propuesta en el trabajo que buscó saber de qué manera la preparación de los gestores para gestionar cambios organizacionales tiene incidencia en la implementación eficaz del cambio organizacional, se puede decir que la preparación es una cuestión fundamental para lidiar con cambios e interfiere directamente en su implementación. Un buen gestor analiza el entorno, refleja sobre las necesidades del cambio, no trabaja sólo, tiene clara la visión del cambio que planea, consigue comunicar esta visión, motiva a los demás a contribuir con el proceso de cambio y así tiene gran posibilidad de generar un cambio exitoso en la organización en que trabaja.

Para garantizar que los cambios tengan éxito, el gestor necesita estar motivado y cualificado para las transformaciones que desea hacer y así buscar herramientas que posibiliten el logro de los cambios propuestos.

4.3 Recomendaciones de la Investigación

Esta investigación tuvo como objetivo proponer, al final, un método para la gestión del cambio para ser aplicado por los líderes en las empresas en que trabajan.

Algunas observaciones pueden ser levantadas por medio de los resultados obtenidos y de las conclusiones generadas, lo que llevará a recomendaciones para otros estudios.

La muestra utilizada para esta investigación no fue representativa, siendo pequeña para se tener un resultado considerado representativo de la población de gestores de la ciudad de La Paz.

La dificultad de encontrar personas que tenían las características necesarias para hacer parte de uno de los grupos de esta investigación, gestores de organizaciones públicas y gestores de organizaciones privadas, con disponibilidad para participar de la encuesta y de la entrevista fue uno de los óbices del trabajo.

El tiempo para la realización del trabajo también fue un factor que influyó el número de las personas que participaron de la muestra, una vez que se ha tenido poco tiempo para recolectar todos los datos obtenidos en los instrumentos de investigación.

Con base en lo que fue estudiado, se sugiere como recomendación para los próximos trabajos sobre el tema, aumentar la población estudiada en los aspectos numéricos y geográficos, para la obtención de resultados que puedan tener más condiciones de lograr comprobación científica.

También es recomendable aplicar en el trabajo una muestra probabilística, a través de la cual se podrá tener mayor representatividad. La muestra probabilística garantiza mayor representatividad, lo que genera más confianza en la investigación.

Cuadro N° 19

Matriz de síntesis de resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones generales	Recomendaciones
a) Estudiar, con enfoque diagnóstico, la perspectiva estratégica que tienen los gestores de organizaciones públicas y privadas sobre el cambio.	La secuencia estratégica propuesta por los gestores de organizaciones privadas quedó más cerca de la secuencia estratégica propuesta en el modelo de Kotter que la secuencia estratégica propuesta por los gestores de organizaciones públicas.	Esta fase fue aplicada a una muestra no representativa de la población elegida para esta investigación.	Aplicar esta misma investigación a través de métodos probabilísticos para obtener representatividad.
b) Analizar, mediante estudio de contenido, modelos de gestión del cambio propuestos por distintos expertos.	Fue elegido el modelo conocido como “El proceso de ocho etapas para el cambio” desarrollado y presentado por Kotter.	Este modelo demostró ser lo más adecuado para ser aplicado en la encuesta.	Repetir la aplicación de este modelo con una muestra más representativa.
c) Estudiar y conocer los cambios exitosos que se dieron en algunas organizaciones.	Fueron estudiadas cinco empresas que tuvieron un proceso de cambio exitoso a lo largo de los años y alrededor del mundo.	Fue posible generar un mayor conocimiento sobre el tema investigado y los procesos de cambio exitosos.	Estudiar, en la ciudad en que se aplica la investigación, si es posible, empresas que tuvieron cambios exitosos.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.1 Introducción

Para atender a una exigencia para la presentación de este trabajo de grado, se pretende en esta sección proponer un modelo para la gestión del cambio que pueda ser usado por los gestores en la organización en que trabajan, sean estas públicas o privadas.

Con base en la investigación realizada, se concluyó que los gestores, de una manera general, sean de organizaciones públicas o privadas, necesitan de una preparación sistemática involucrando capacidad de liderazgo, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, motivación y conocimientos administrativos para conseguir lograr éxito en sus intentos de cambio. Se puede percibir que el cambio organizacional está relacionado con factores internos y externos que actúan como fuerzas impulsoras o impeditivas a la concretización de los objetivos propuestos para la implementación de los cambios.

En la actualidad, la visión del papel del gestor ha cambiado mucho. Su nivel de importancia en las organizaciones va más allá de solamente administrar. El gestor actual tiene que saber además de administrar, también lidiar con los cambios que están cada vez más rápidos, lo que exige una amplia noción de liderazgo.

Para un buen liderazgo organizacional, son necesarias algunas competencias, que engloban, conocimiento, habilidad y actitud. El conocimiento está relacionado con los contenidos aprendidos por el gestor en el área administrativa y también en la organización en que trabaja. La habilidad está relacionada con las prácticas en la aplicación de este conocimiento. La actitud es el comportamiento propio que presenta el gestor y que necesita poseer algunas características fundamentales para liderar en el proceso de cambio: ser comunicativo, ser visionario, saber trabajar en equipo, tener iniciativa, ser proactivo y otras actitudes más que contribuyan para el desempeño eficiente de su trabajo.

Con base en lo dicho anteriormente, este trabajo tiene como propósito presentar un modelo de gestión de cambio que asocie el gestor que se necesita para los días de hoy y las competencias necesarias para un buen liderazgo en gestionar el cambio y obtener logros exitosos.

Muchos intentos de cambios propuestos e implementados en las organizaciones acaban no logrando éxito, con el tiempo se pierden y todos los esfuerzos para conseguir éxito desaparecen llevando con ellos la idea de mejorar e innovar, dejando una sensación de fracaso, desconfianza y descrédito.

Por medio de esta propuesta, se pretende presentar un modelo de cambio organizacional que involucre todos los sectores de la organización de manera integral, posibilitando que las propuestas de cambio sean conocidas y apoyadas por los distintos sectores o áreas de la organización. Aquí se parte de la idea de sinergia, en que el todo es visto como un universo más grande que la simple suma de las partes.

Se busca con esta propuesta presentar un modelo para la gestión del cambio que pueda ser usado por los gestores de organizaciones públicas y privadas en que trabajan.

5.2 Objetivo

Presentar una propuesta de modelo de gestión del cambio que involucre la gestión del cambio de manera integral en la organización.

5.3 Alcances

El presente modelo está dirigido a gestores de organizaciones públicas y privadas que ejercen sus actividades en las diversas áreas y sectores.

5.4 Resumen Ejecutivo

El modelo de gestión propuesto tiene como objetivo la presentación de un modelo que ofrezca herramientas que posibilite la gestión del cambio de manera integral en la organización, involucrando todas las áreas y sectores que dicen respecto al cambio pretendido, como también describir las competencias necesarias del gestor

que estará en el control de este escenario. Esta propuesta tiene como reto apoyar a los gestores en la práctica de sus actividades en relación con la gestión del cambio en las organizaciones.

La aplicación de este modelo está dirigida para organizaciones públicas y privadas que desean mejorar su gestión del cambio, de manera a obtener éxito en los intentos de implementación de los distintos cambios.

La propuesta muestra aspectos necesarios para un buen desempeño en el liderazgo para el cambio, trayendo en su contenido la necesidad de la capacitación y el aprendizaje continuado, la comunicación organizacional y su importancia, la necesidad del trabajo en equipo en los días de hoy y la seguridad de la información como protección para las actividades de la organización, o sea, esta propuesta trae algunos de los elementos fundamentales para el manejo o gestión del cambio en las organizaciones.

5.5 Modelo Práctico

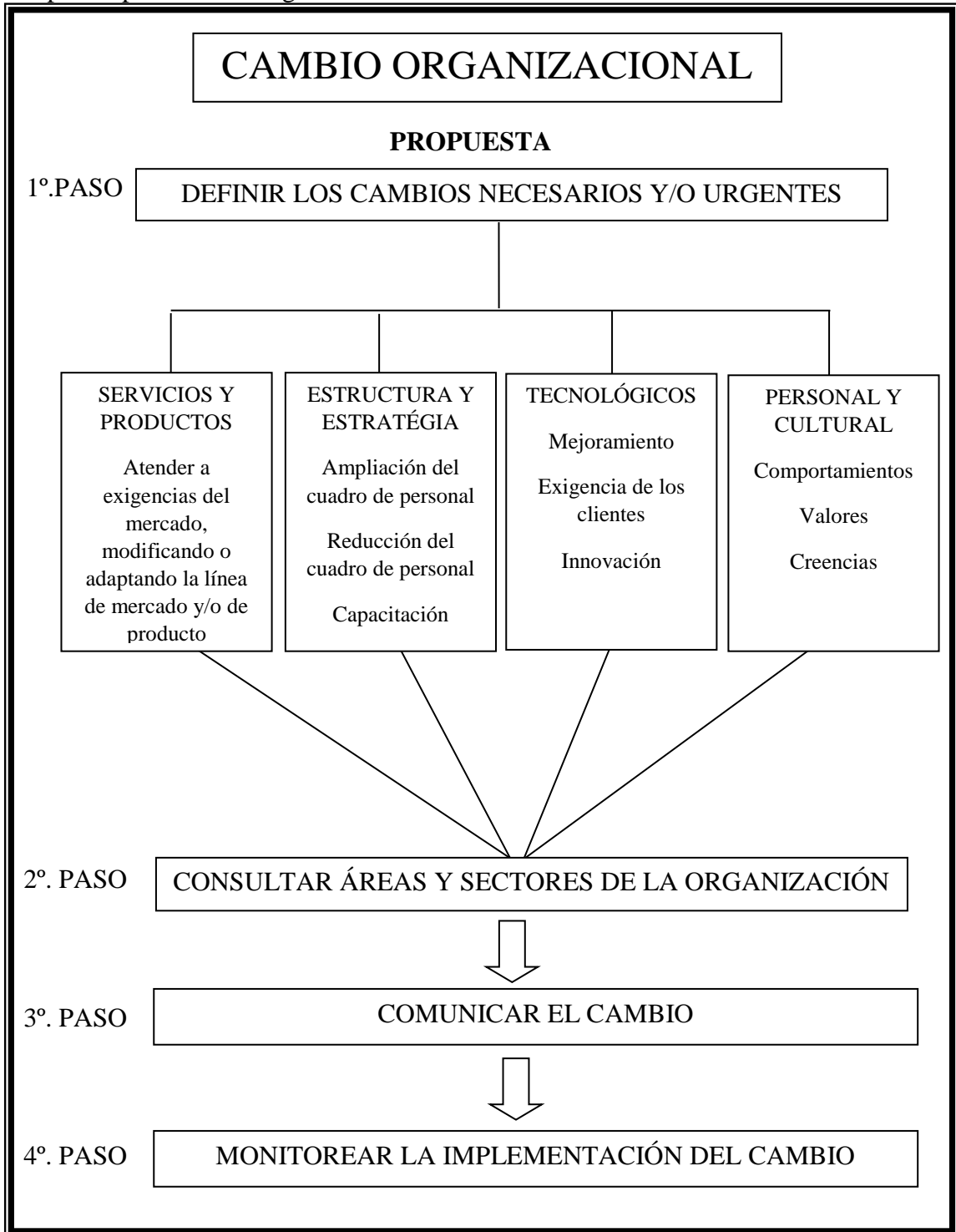
En este modelo se sugiere que las organizaciones ayuden a formar sus líderes, capacitando con herramientas para la gestión. La propuesta es un modelo compuesto por elementos considerados fundamentales para la gestión del cambio eficaz.

Este modelo está diseñado para ser implementado a partir de cuatro pasos, presentados a seguir:

- 1º. Paso - Definir los cambios necesarios y/o urgentes
- 2º. Paso - Consultar áreas y sectores de la organización
- 3º. Paso - Comunicar el cambio
- 4º. Paso - Monitorear la implementación del cambio

Cada uno de los pasos debe obedecer una secuencia de implementación para que obtenga resultados favorables.

Cuadro N° 20
Propuesta para cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia.

5.6 Desarrollo de la Propuesta

El modelo de cambio propuesto sigue en cuatro pasos descriptos que deben ser implementados en el orden presentada para que obtenga mejor aplicación.

Para ayudar en la comprensión de los pasos propuestos, serán presentados casos de estudio ejemplificando algunos temas de importancia para la aplicación de este modelo.

➡ 1º PASO

DEFINIR LOS CAMBIOS NECESARIOS Y/O URGENTES

Los gestores responsables por cada área de la organización necesitan constantemente hacer una evaluación del mercado y analizar el entorno en términos de competencia, economía, política, ambiente e innovación. Por medio de este análisis y estudio de mercado, los gestores tienen que planear posibles cambios que desean implementar en su área o sector, intercambiando con otros sectores de la organización.

A seguir serán presentadas las etapas para la concretización de este paso.

Cuadro N° 21
Etapas 1º Paso

ETAPAS 1º PASO	<ul style="list-style-type: none">- Analizar los ambientes internos y externos.- Mantener conocidas la misión y la visión de la organización.- Investigar cuales son los cambios urgentes y/o necesarios.- Desarrollar un plan estratégico para los posibles cambios.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

a) Analizar los ambientes internos y externos

A través de la matriz FODA, que tiene por objetivo verificar las fortalezas (ambiente interno), oportunidades (ambiente externo),

debilidades (ambiente interno) y amenazas (ambiente externo) del entorno. Deben ser considerados los aspectos económicos, políticos y ambientales, como también la capacitación de personal, reestructuración e innovación.

b) Mantener conocidas la misión y la visión de la organización

Las estrategias tienen que estar alineadas con la misión y visión de la organización y estas deben ser del conocimiento de todos.

c) Investigar cuales son los cambios urgentes y/o necesarios

Cada gestor debe investigar los cambios que necesita hacer y definir la prioridad de implementación. Debe siempre averiguar la necesidad o urgencia, priorizando los más inmediatos.

d) Desarrollar un plan estratégico para los posibles cambios

El desarrollo de un plan debe contener los objetivos que desea alcanzar, las personas involucradas en el proceso, los sectores que serán atingidos y el tiempo para el logro (corto, mediano o largo plazo).

Una vez conocidos y priorizados los cambios, se hace necesaria una investigación a través de los demás sectores de la organización para saber de la real posibilidad de implementación. Se debe saber si se cuenta con número de personas ideal, con apoyo financiero y si el tiempo previsto está de acuerdo con los cambios planeados.

➔ 2º PASO

CONSULTAR ÁREAS Y SECTORES DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando se planea un proceso de cambio, este tiene que hacer parte del plan estratégico de la organización. Se hace necesario considerar las áreas y los sectores que estarán involucrados directa o indirectamente en el proceso, para que todo proceso se desarrolle de manera integrada, obtenga el apoyo y conocimiento de otros sectores y así obtener éxito.

Antes presentar las etapas necesarias para el cumplimiento de este paso, será presentado un caso para estudio en el cual se podrá observar la importancia de la integración de los sectores o áreas de la organización para la implementación del cambio.

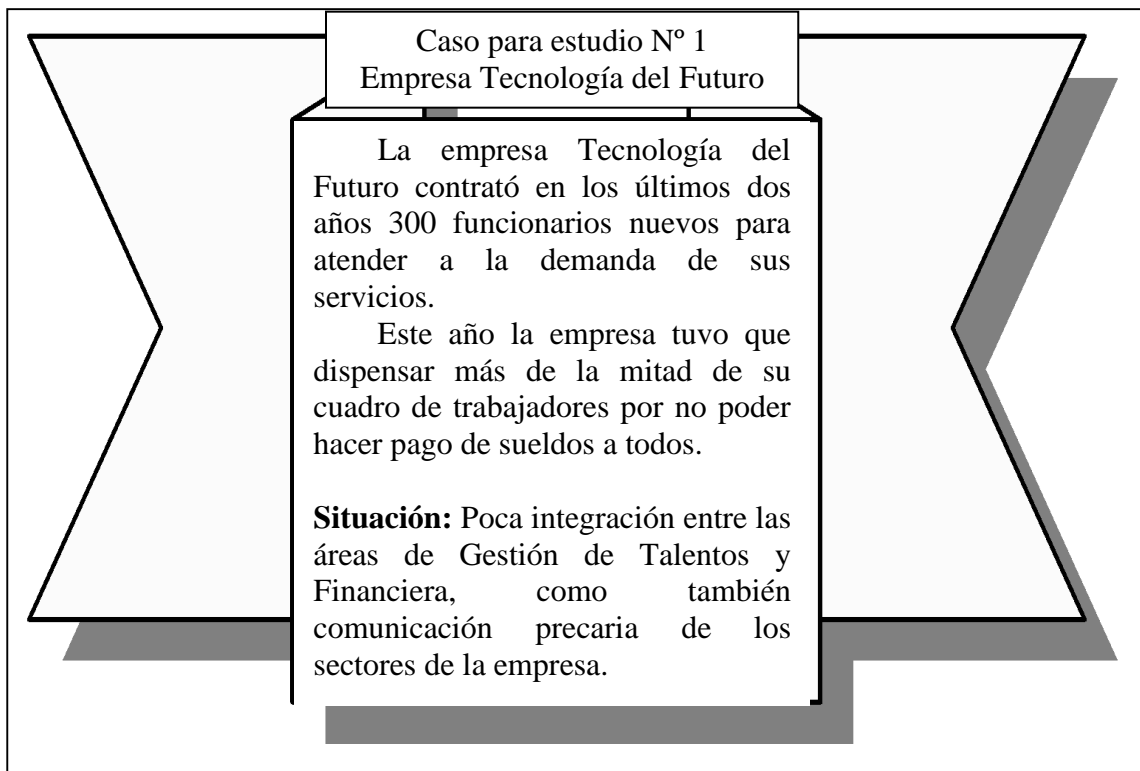


Figura N° 2 - Caso para estudio N° 1.
Fuente: Elaboración propia.

El caso para estudio un muestra la necesidad de integración entre los sectores de la organización. Para que los cambios sean eficaces, las áreas o sectores involucrados con el proceso de cambio tienen que tomar conocimiento del cambio que se propone y cuáles son las medidas necesarias para lograrlo.

Este paso requiere el cumplimiento de algunas etapas que tienen que respetar una secuencia lógica para su logro.

Cuadro N° 22
Etapas 2º Paso

ETAPAS 2º PASO	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar los sectores de la organización al plan estratégico. - Consultar la posibilidad de poner en práctica su plan. - Considerar los riesgos a que el plan está sometido y gestionarlos. - Capacitar personas. - Promover el trabajo en equipo.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

a) Integrar los sectores de la organización al plan estratégico

Investigar para cada proceso de cambio desarrollado cuál o cuáles los sectores o áreas de la organización que necesitan conocer los posibles cambios que serán implementados y hacer la integración entre ellos.

b) Consultar la posibilidad de poner en práctica su plan

Mediante consulta a otras áreas o sectores que no estén directamente involucrados con el desarrollo del plan, investigar la posibilidad de implementar el plan, sea por necesidad de personal, por inversión o por disponibilidad de tiempo. Los sectores de la organización tienen que conocer los planes propuestos para estudiar la posibilidad de contribuir para su ejecución.

c) Considerar los riesgos a que el plan está sometido y gestionarlos

Uno de los riesgos para gestionar el cambio es la resistencia de las personas. El gestor tiene que estar preparado para lidiar con las resistencias presentadas en relación con la ejecución del plan y presentar los objetivos definidos de forma clara para que sea más fácil la comprensión de las ideas.

Las resistencias pueden presentarse como: la creencia de la no factibilidad, los distintos cambios que un sólo cambio puede venir a promover, el tiempo demandado para la ejecución y el costo para ejecutarlo.

d) Capacitar personas

Para tener un buen equipo de trabajo compuesto con personas capacitadas, la actividad a ser ejecutada depende de la contratación de las personas ciertas para cada actividad o de la capacitación de algunas personas para la realización de las actividades.

El caso de estudio a seguir trae la importancia de capacitar a los empleados a la toma de decisiones y promover clases en la empresa o fuera de ella para capacitación técnica y/o profesional del personal.

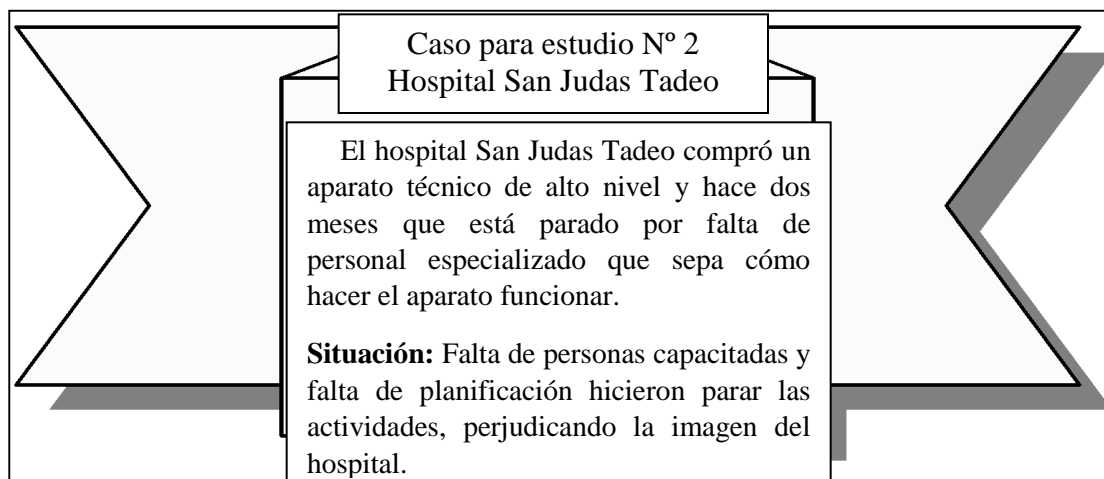


Figura N° 3 - Caso para estudio N° 2.
Fuente: Elaboración propia.

La capacitación de personal cuando planeada puede promover beneficios no solo para las personas, sino también para la organización.

e) Promover el trabajo en equipo

Es fundamental promover la integración entre las áreas y sectores de la organización y mantener reuniones periódicas o de emergencia entre los gestores de áreas y sectores distintos.

El siguiente caso para estudio deja claro la importancia del trabajo en equipo para la resolución de las actividades.

Caso para estudio N° 3
Empresa CHICA BELLA

La empresa de confección de ropas para señoras CHICA BELLA funcionaba en un sitio muy amplio y su cuadro laboral era compuesto de más de cien funcionarios.

Un huracán pasó por la ciudad y dejó todo fuera del lugar y la confección paró de funcionar. Sus funcionarios quedaron sin trabajo y sin plata.

Un día, se juntaron, limpiaron todo, arreglaron las cosas, cada uno contribuyó como podía y así la confección de ropas volvió a funcionar.

Situación: El trabajo en equipo con una visión común es favorable al logro de objetivos.

Figura N° 4 - Caso para estudio N° 3.
Fuente: Elaboración propia.

➔ 3º PASO

COMUNICAR EL CAMBIO

Posibilitar que la comunicación haga parte de la vida de la organización y que las informaciones de los cambios pretendidos lleguen a quien interesa, sea un grupo de gerentes, un grupo de trabajadores, una sección o toda organización es un factor que puede proporcionar el suceso de los cambios.

Una mala comprensión de la real idea propuesta para el cambio, puede arruinar todo el proceso. Pero una comunicación efectiva en que las partes involucradas sepan realmente lo que se desea y lo que cada uno tiene que hacer, contribuye de manera positiva para la implementación del cambio en las organizaciones.

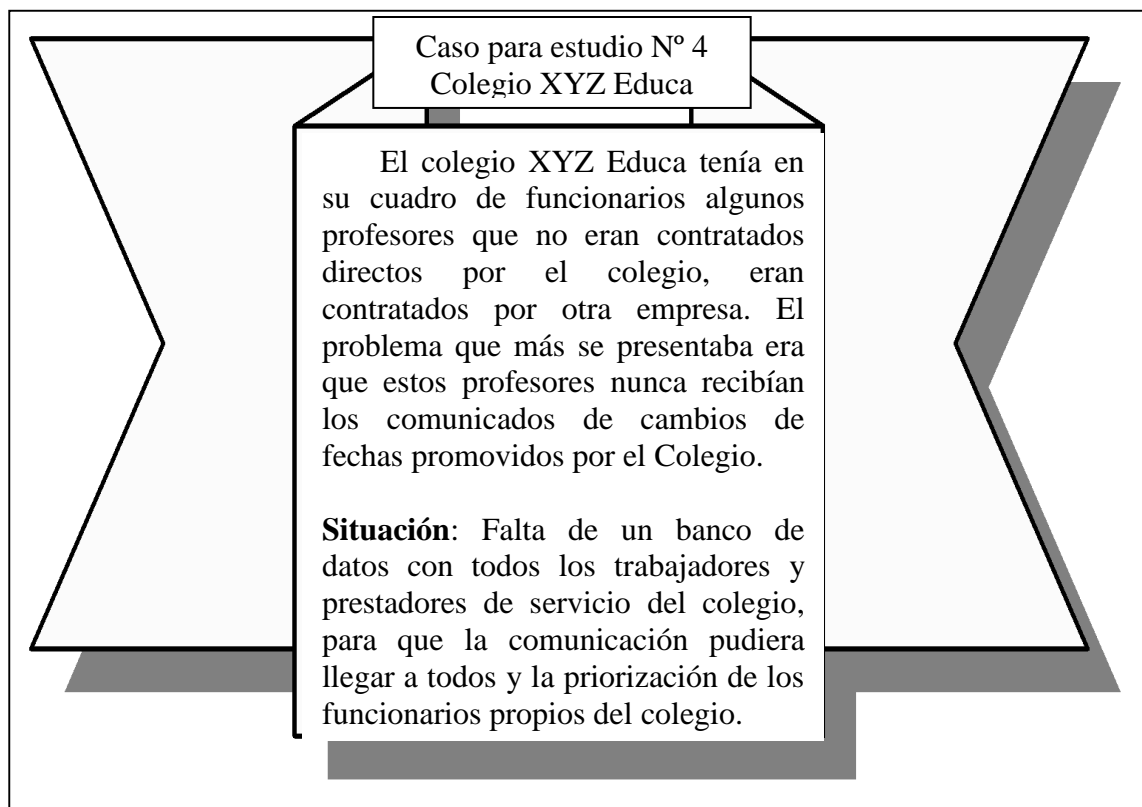


Figura N° 5 - Caso para estudio N° 4.
Fuente: Elaboración propia.

El caso presentado muestra una situación común en muchas organizaciones y que muchas veces provoca pérdidas por falta de informaciones provenientes de un catálogo de personal actualizado conteniendo clientes, proveedores, funcionarios y catálogo de funcionarios reservas para posterior selección de personal.

La comunicación es un factor muy importante y la garantía de que llegue a todos los interesados es fundamental. El cuadro a seguir muestra las etapas para la comunicación del cambio.

Cuadro N° 23
Etapas 3° PASO

ETAPAS 3° PASO	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una red de comunicación con base en la tecnología para agilizar el proceso de comunicación en la organización. - Mantener actualizado un banco de datos de los involucrados con la organización (funcionarios, proveedores, clientes y todos que juzgar necesario). - Disponer en las áreas de descanso y sala de reuniones carteles para que la información sea de conocimiento de todos los funcionarios. - Disponer en las áreas públicas carteles con informaciones actualizadas de interés del público que frecuenta la organización. - Hacer firmaren los comunicados recibidos. - Hacer confirmaren los comunicados recibidos vía correo electrónico o mensaje electrónica. - Implementar un servicio de soporte, apoyo o reclamos a través de un Ombudsman. - Desarrollar una política de la seguridad de la información.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

- a) Implementar una red de comunicación con base en la tecnología para agilizar el proceso de comunicación en la organización

Promover facilidad de contacto con la implementación de intranet (red interna) y extranet (red externa) facilitando el cambio de información entre los funcionarios y personas que mantienen una comunicación directa con la organización.

Usar los recursos tecnológicos disponibles en los días actuales: redes sociales, correo electrónico, sitios de internet y otros.

- b) Mantener actualizado un banco de datos de los involucrados con la organización (funcionarios, proveedores, clientes y todos los juzgar necesario)

Actualizar con frecuencia los datos de los funcionarios, proveedores y clientes de la organización, manteniendo un control de los funcionarios contratados y de los demitidos, para saber quién debe o no continuar teniendo acceso a las informaciones privadas de la organización.

Monitorear y mantener actualizados los datos de los empleados, clientes y los demás involucrados en la organización.

- c) Disponer en las áreas de descanso y sala de reuniones carteles para que la información sea de conocimiento de todos los funcionarios

Aprovechar los locales de mayor frecuencia de los funcionarios en la organización para informar sobre los cambios generales (de interés común) que están siendo implementados.

- d) Disponer en las áreas públicas carteles con informaciones actualizadas de interés del público que frecuenta la organización

Disponer informaciones como el horario de atención, días de la semana que operan y otras informaciones que juzgar que sean necesarias.

e) Hacer firmaren los comunicados recibidos

Como política de seguridad de la información y para evitar contratiempos, se recomienda pedir la firma de las personas por recibimiento de comunicados.

f) Hacer confirmaren los comunicados recibidos vía correo electrónico o mensaje electrónica

Los mensajes enviados por medio electrónico tienen que contener la opción “confirmar recibimiento”. El control de los retornos es importante para saber quien ha recibido los mensajes y a quien se debe exigir un mayor control.

g) Implementar un servicio de soporte, apoyo o reclamos a través de un Ombudsman

Poner una o más personas, dependiendo del tamaño de la organización, a disposición para recibir reclamos, sugerencias y esclarecer dudas del público interesado en los servicios prestados por la organización, como también aclarar posibles dudas y recibir sugerencias de los funcionarios.

Este servicio aproxima el público de la organización y ayuda a controlar sus servicios a través de informaciones originadas por este medio.

h) Desarrollar una política de la seguridad de la información

Nombrar responsables por mantener y desarrollar criterios para la protección de la información contra fraudes, robos o escape en las organizaciones.

Enseñar los aspectos de protección de informaciones y datos a todos de la organización y no solamente a sistemas computadorizados, informaciones electrónicas o sistemas de almacenamiento.

Establecer derechos de accesos a la información de manera que la información llegue solamente a quien interesa.

El caso para estudio a seguir describe una situación que se repite en muchas organizaciones y que muchas veces no se cree en la posibilidad de que este tipo de situación pueda ocurrir. Lo que se sabe es que una vez que ocurra un hecho como este los perjuicios provenientes de esta acción pueden ser fatales para la organización delante de la competencia.

The diagram consists of a large rectangular frame containing a central box. At the top of the frame is a smaller box with the title 'Caso para estudio N° 5 COCOLOCO.SRL'. The central box contains two paragraphs of text and a bolded section labeled 'Situación:'. The background of the frame features stylized, angular shapes on the left and right sides, resembling a large letter 'E' or a similar graphic element.

Caso para estudio N° 5
COCOLOCO.SRL

La empresa de bebidas COCOLOCO.SRL estaba en gran fase de expansión. Sus ventas eran cada vez mejores y en gran volumen.

El gestor financiero controlaba las cuentas y las contraseñas de la organización. Un día, por descuido, escribió la contraseña en un papel y después, desafortunadamente, botó en la basura. Un trabajador limpiaba todos los días su oficina y siempre buscaba en la basura algunos papeles que podían contener informaciones importantes. ¡Hasta que en ese día consiguió!

Situación: Falta de la implementación de una política de seguridad puede hacer con que la información llegue a quien no tiene que conocerla.

Figura N° 6 - Caso para estudio N° 5.
Fuente: Elaboración propia



4° PASO

MONITOREAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

La implementación del cambio no significa obtención del éxito. Esto será conseguido una vez que el cambio implementado sea vivenciado por los involucrados e interesados con la realidad de la organización. Para eso, es necesario un monitoreo constante de las actividades desarrolladas en la organización y las áreas o sectores en los cuales fue implementado el cambio.

Para este paso, es necesario estudiar el ciclo PDCA (*Plan, Do Check, Act*) en que se recomienda, Planear la estrategia, Ejecutar, Chequear su desarrollo y práctica y Actuar caso necesite de ajustes. La etapa llamada *Check* (chequear) es el reto del 4° Paso.

Cuadro N° 24

Etapas 4° PASO

ETAPAS 4° PASO	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer encuentros y reuniones para reforzar la propuesta del cambio y verificar si todos los involucrados están ciertos y bien informados sobre la propuesta. - Para cada cambio propuesto, hacer un monitoreo que puede ser mediante pregunta, observación o reunión. Eso va a depender de la propuesta del cambio y de los agentes o gestores encargados por el cambio propuesto.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

- a) Proponer encuentros y reuniones para reforzar la propuesta del cambio y verificar si todos los involucrados están ciertos y bien informados sobre la propuesta

Estos encuentros posibilitarán aclarar las dudas, disminuir la resistencia y acompañar como está la aceptabilidad del cambio.

- b) Para cada cambio propuesto hacer un monitoreo que puede ser mediante pregunta, observación o reunión. Eso va a depender de la propuesta del cambio y de los agentes o gestores encargados por el cambio propuesto

El monitoreo es una manera de obtener una retroalimentación de los intentos del cambio. Este monitoreo es posible siguiendo algunas actividades sugeridas a seguir:

Cuadro N° 25
Monitoreo de cambios

Cambio de Servicios y Productos	Cambio de Estructura y Estrategia	Cambios Tecnológicos	Cambio Personal y Cultural
<p>Aplicar entrevista de opinión para saber si las exigencias del cambio propuestas fueron atendidas y eficaces.</p> <p>¿Cómo está la satisfacción del cliente?</p> <p>¿Hubo aceptabilidad en el nuevo mercado?</p>	<p>Investigar mediante interrogativas:</p> <p>¿El número de personal contratado está de acuerdo con las posibilidades de la organización?</p> <p>¿Se estableció claro un criterio para las demisiones?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios de acuerdo con la capacitación recibida?</p>	<p>Verificar si las herramientas aplicadas están siendo utilizadas correctamente.</p> <p>Verificar la necesidad de capacitación para el uso de las nuevas herramientas implementadas.</p> <p>Verificar si hay algún criterio de seguridad de la información aplicado para que la información llegue solamente a quien interesa.</p>	<p>Investigar si los cambios hacen parte de la vivencia de los involucrados.</p> <p>¿Aún hay resistencia al cambio o a los cambios propuestos?</p> <p>¿Cómo mejorar la resistencia al cambio?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las observaciones y el análisis de las respuestas, se podrá actuar para que los cambios sean exitosos.

A partir de esta visión, el cambio, además de ser compartido con otros sectores o áreas de la organización, tiene que ser monitoreado con una frecuencia determinada por los agentes o gestores del cambio para que se tenga la seguridad de que la propuesta, la idea del cambio, su objetivo y planes estratégicos para implementación sean conocidos por todos los involucrados en cada proceso de cambio organizacional.

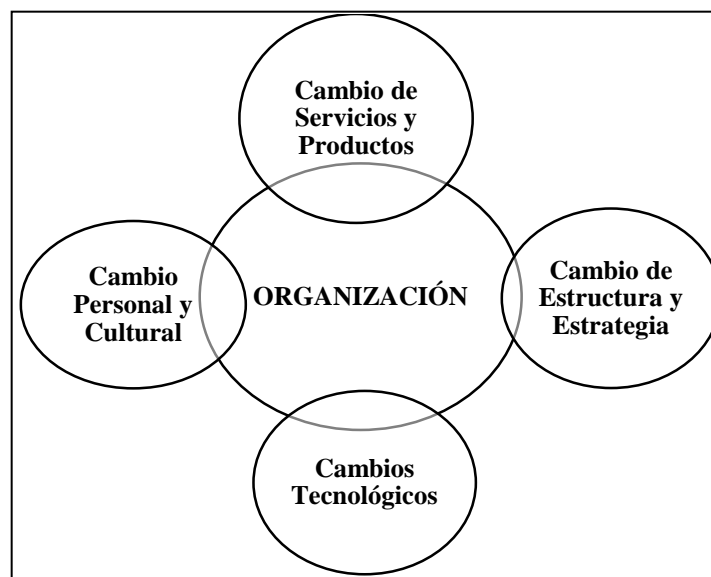


Figura N° 7 - El cambio y la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

La integración de los sectores o áreas de la organización va a posibilitar que el cambio sea conocido y transmitido para un número más grande de personas y que una vez conociendo las razones de los cambios, las resistencias puedan desaparecer o disminuir y así contribuir para el éxito de su implementación.

La propuesta de un modelo de gestión del cambio basada en la integración de todos los sectores de la organización, tiene como reto proponer un cambio que sea del conocimiento de todos en la organización o de las partes involucradas de manera que errores sean evitados y el éxito de los cambios implementados sea alcanzado.

Cuadro N° 26

Síntesis de la propuesta de un modelo para gestión del cambio

<p>1°. PASO</p> <p>Definir los cambios necesarios y/o urgentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los ambientes internos y externos. - Mantener conocidas la misión y la visión de la organización. - Investigar cuales son los cambios urgentes y/o necesarios. - Desarrollar un plan estratégico para los posibles cambios.
<p>2°. PASO</p> <p>Consultar áreas y sectores de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar los sectores de la organización al plan estratégico. - Consultar la posibilidad de poner en práctica su plan. - Considerar los riesgos a que el plan está sometido y gestionarlos. - Capacitar personas. - Promover el trabajo en equipo.
<p>3°. PASO</p> <p>Comunicar el cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una red de comunicación con base en la tecnología para agilizar el proceso de comunicación en la organización. - Mantener actualizado un banco de datos de los involucrados con la organización (funcionarios, proveedores, clientes y todos que juzgar necesario). - Disponer en las áreas de descanso y sala de reuniones carteles para que la información sea de conocimiento de todos los funcionarios. - Disponer en las áreas públicas carteles con informaciones actualizadas de interés del público que frecuenta la organización. - Hacer firmaren los comunicados recibidos. - Hacer confirmaren los comunicados recibidos vía correo electrónico o mensaje electrónica. - Implementar un servicio de soporte, apoyo o reclamos a través de un Ombudsman. - Desarrollar una política de la seguridad de la información.
<p>4°. PASO</p> <p>Monitorear la implementación del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer encuentros y reuniones para reforzar la propuesta del cambio y verificar si todos los involucrados están ciertos y bien informados sobre la propuesta. - Para cada cambio propuesto, hacer un monitoreo que puede ser mediante pregunta, observación o reunión. Eso va a depender de la propuesta del cambio y de los agentes o gestores encargados por el cambio propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS

ANEXO N° 1
ENCUESTA - MANEJO DEL CAMBIO

La Gerencia General le ha solicitado implementar un cambio organizacional muy significativo en la empresa. Usted tiene que planear la estrategia para el manejo del cambio. Para eso, tiene que establecer un orden lógico entre las diferentes etapas que se dan en un cambio exitoso, enumerando del 1 al 8, en orden según su opinión.

ORDENAR DE 1 AL 8 LA ESTRATEGIA DEL CAMBIO

ETAPAS	
Desarrollar una visión y una estrategia	
Consolidar las ganancias del cambio y generar más cambios	
Potenciar a nuestra gente para que nos ayude a alcanzar nuestra visión del cambio	
Comunicar la visión del cambio	
Crear la coalición orientadora e implementadora del cambio	
Infundir el sentido de urgencia	
Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	
Generar resultados a corto plazo	

Instrumento adaptado del instrumento desarrollado por VOYER G. B. Consultoría en Recursos Humanos.

ANEXO N° 2

ENTREVISTA - LOS LIDERES QUE SE NECESITAN

(Documento adaptado del original desarrollado por VOYER G. B. Consultoría en Recursos Humanos)

1. ¿En su opinión, existen diferencias entre un líder en una economía recesiva, que crea pobreza con el de una economía exitosa, que crea riqueza?
2. El liderazgo no es una cualidad innata sino algo que puede ser adquirido. ¿Usted cree o no que hay personas con un talento natural para ser líderes? ¿Tiene ejemplos concretos?
3. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo? ¿En la universidad, trabajando o en las empresas? ¿Cuál es el lugar adecuado?
4. Hay escasez de líderes en Bolivia. ¿Podría decir si esto es un problema y cuál puede ser el motivo?
5. ¿Cómo se puede enseñar liderazgo en este medio ambiente que cambia de manera tan constante?
6. ¿Existen cambios a través del tiempo en las habilidades / competencias de liderazgo o son siempre las mismas?
7. En su opinión, ¿cuáles habilidades son fundamentales para un líder empresarial del siglo XXI?
8. ¿Cree que la motivación del líder para el liderazgo es un factor importante? ¿Por qué?
9. ¿Cuál es, en su opinión, el peor error que puede cometer un líder en una organización?
10. Muchos de los intentos para el cambio organizacional o personal generalmente fracasan, ¿Qué opina?

BIBLIOGRAFÍA

- Allender, Dan B. (2009). *Carácter de líder*. Vida Publishers. Miami, Estados Unidos.
- Alles, M.A. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Arango, Ramirez J.S. (2007). *El Liderazgo del Cambio en Periodos de Crisis*. Panorama. México D.F.
- Argenti, Paul. A. (2006). *Comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação*. Campus. Rio de Janeiro, Brasil.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do sentido*. Atlas. São Paulo, Brasil.
- _____. (2002). *O líder eficaz*. Atlas. São Paulo, Brasil.
- Biasca, Rodolfo E. (2005). *Gestión del Cambio: el modelo Biasca*. Outskirt Press Inc. Colorado, Estados Unidos.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más Alto Nivel: cómo crear organizaciones de alto desempeño*. Grupo Norma Editorial. Bogotá, Colombia.
- Chalque, S. (2010). *Agentes del Cambio: 25 lecciones en el arte de lograr que se hagan las cosas*. Vida Publishers. Miami, Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. Campus. Rio de Janeiro, Brasil
- Cloud, H. (2012). *Cambios Necesarios: empleados, negocios y relaciones de los que debemos desprendernos para seguir adelante*. Vida Publishers. Miami, Estados Unidos.
- Cohen, D. S. (2007). *Las Claves Del Cambio: un guía de campo*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- Cousins, D. (2009). *Como Desarrollar el Lidercambio: dejamos ir los errores del liderazgo*. Vida Publishers. Miami, Estados Unidos.
- Cummings, T. G., Worley, Cristopher, G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8 ed. Thomson Learning. Bogotá, Colombia.
- Curvelo, J. J. A. (2002). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Scortecci. São Paulo. Brasil.

Daft, Richard L. (2011). Teoría Y Diseño Organizacional. 10ª ed. Cengage Learning. México. D.F.

Drucker, Peter F. (1999). Management Challenges for the 21th Century. Harper-Collins, EE.UU.

_____ (2002). La Gerencia En La Sociedad Futura. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Frases de Henry Ford. Disponible en: <http://www.economistaamerica.com/reportajes-en-eAm-usa/noticias/4879752/06/13/Las-20-frases-de-Henry-Ford-sobre-los-negocios-y-el-liderazgo.html>. Recuperado en: [27 Sep. 2013].

García López, J.M. (2010). El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos en Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>. Recuperado en: [29 Sep. 2013].

Jeff Bezos y AMAZON.COM. Disponible en: <http://www.eureka-startups.com/blog/2013/02/25/lecciones-emprendedores-de-mano-fundador-ceo-amazon-jeff-bezos>. Recuperado en: [25 Sep. 2013].

Kotter, John P. (1997). El líder del Cambio. MacGraw-Hill/Interamericana. Mexico, D.F.

Las 8 claves de la buena gestión según Lee Iaccoca. Disponible en: <http://franciscolehmman.com/web/2011/04/las-8-claves-de-la-buena-gestion-segun-lee-iaccoca/>. Recuperado en (25 Sep. 2013)

Marshak. Robert J. (2007). Cambio Organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

Maxwell, John C. (2007). As 21 Indispensáveis Qualidades de um Líder. Thomas Nelson. Rio de Janeiro, Brasil.

Rosso, Humberto. (2010). Guía Metodológica para la Elaboración del Trabajo De Grado Programas de Maestría IICCA. Primera versión. La Paz, Bolívia.

Rodrigues, A. (1971). Psicología Social. Vozes. Petrópolis, Brasil.

Sallenave, Jean Paul. (2002). La Gerencia Integral: no te tema la competencia, témale a la incompetencia. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Sampieri, hernández R., Fernández-Collado, C. y Baptista, Lucio P. (2006). Metodología de la investigación. MacGraw-Hill/Interamericana. Mexico, D.F.

Shermerhorn, J.R., Hunt, J.G. y Osborn, R.N. (1978). Comportamiento Organizacional. Bookman.

Torquato, G. (2002). Tratado de Comunicação Organizacional e Política. Thomson. São Paula. Brasil.

Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Granica. Buenos Aires, Argentina.

Villaderde, M. L. (2006). Gestión del Cambio y la Innovación en la empresa: un modelo para la innovación empresarial. Ideaspropias. Vigo, España.