

## La Gestión del Cambio

Enviar este artículo a un amigo>

Chichí Páez, Gerencia en Acción (1)

*"Miremos hacia adelante veinte o treinta años. ¿Espera alguien que los próximos veinte años sean menos turbulentos que los últimos veinte? Dados los cambios que se esperan en tecnología, biología, medicina, valores sociales, demografía, en el medio ambiente y en las relaciones internacionales, ¿cómo será el mundo que va a tener la humanidad ante sí?"*  
*P. Senge*

La administración eficiente del cambio es la competencia de mayor exigencia requerida a las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos organizacionales, para garantizar el éxito de dicha empresa, ¿Por qué la mayor exigencia requerida? ¿Y cuál es el éxito esperado por las organizaciones? Sin lugar a dudas estas interrogantes anteriores son muy amplias y que difícilmente se pueden suministrar respuestas simples; o mejor, un sin número de respuestas sin ninguna receta de decidir cuál es la correcta o la incorrecta. El método para seleccionar las posibles respuestas correctas a esas preguntas debe ser materia de sumo interés para los directores de compañías. Uno de los factores importantes de la



creciente orientación en el cambio y las normativas de cómo administrarlo recomienda que el cambio es de alguna forma un "hecho nuevo" que presenta para los líderes un gran reto sin precedentes. Es debido a la naturaleza de las organizaciones que ellas se transforman con el tiempo y por lo tanto sus líderes, por identificación, tienen que necesariamente aprender a gerenciar el cambio en forma exitosa. El cambio es y siempre ha sido un proceso continuo. Bajo estas características se puede reafirmar un elemento muy importante del cambio: ***¡No es nuevo! Siempre lo hemos tenido y así continuará siendo.***

En consecuencia, para "aprender a aprender" a gerenciarlo eficientemente, puede servir de apoyo una evaluación muy breve de los conocimientos que se han aprendido en el pasado y los del presente y la vivencia del cambio que por lo menos ampliará la comprensión de la naturaleza del mismo propiamente dicha. Por las características mencionadas este fenómeno siempre ha influido en la especie, los individuos y las organizaciones. Entonces, no hay la menor duda que las consecuencias del cambio que se está viviendo en el ámbito mundial continuará en ascenso.



En el mundo organizacional lo normal es el cambio que seguirá teniendo una gran influencia en las estructuras sociales, trayendo como consecuencia una redefinición de los estilos actitudinales por parte de todos los miembros de la estructura informal, y en los niveles: estratégicos, operativos y tácticos también debe proceder un cambio de estilo con la finalidad de implantar un proceso de sensibilización permanente para estimular una conciencia de flexibilidad de los trabajadores, orientado a reducir el efecto de los cambios que en algunos casos son traumatizantes. Bajo estas perspectivas los líderes deben aprender a administrar la técnica novedosa de la inteligencia emocional, la cual en su esencia es la fuente primaria de la energía humana, la autenticidad, aspiración y empuje que activan los valores y propósitos en la vida y los transforman de cosas en que se piensan en cosas en que se viven. Al darle uso a esta innovadora herramienta, los trabajadores actúan basados en sus auténticas emociones y de racionalidad, para tratar de optimizar la productividad, evitando de esta forma el rechazo y por supuesto mejorando substancialmente el clima laboral de la organización.

Los líderes organizacionales exitosos deben también aprender a utilizar el campo de fuerza de Kurt Lewing, tratando de minimizar el rechazo al cambio y tratar de establecer un equilibrio entre las fuerzas vigorizantes y restrictivas del mismo. Debido a que no existe ninguna receta acerca de la curva del aprendizaje organizacional de este fenómeno, es necesario que no se pierda de vista que la ocurrencia de cualquiera de ellos, siempre debe producir beneficios. Sin lugar a dudas que cada proceso de cambio cierra e inicia un nuevo espacio de oportunidad.

Existen diferentes tipos y formas de cambio: cambios completos e incompletos; cambios totales y parciales; cambios planeados u obligados; cambios rápidos o lentos y por supuesto cambio en las personas y en las estructuras.

La estructura organizacional puede concebirse como una descripción de deberes y responsabilidades dentro de una empresa, por medio de unidades organizacionales que se planifican y coordinan entre ellas, para que se cumplan los objetivos organizacionales definidos y la estrategia para lograrlos. Es decir, esta última señala el camino a recorrer para garantizar la consecución de los objetivos para reafirmar el camino más expedito que debe seguir la empresa.

Los niveles estratégicos deben ser orientados hacia cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones, para garantizar el establecimiento de las ventajas estratégicas. Dichos tipos de cambio pueden agruparse de la siguiente manera: a) productos y servicios; b) estrategias y estructura; c) gente y cultura y d) tecnología. Estos cuatro tipos de cambio pueden servir de apoyo competitivo tendente a alcanzar una ventaja competitiva en el proceso de globalización. Cada una de las empresas ha desarrollado una arquitectura muy particular en cada uno de los tipos mencionados anteriormente, los cuales pueden enfocarse para lograr un impacto máximo en los mercados seleccionados por la respectiva empresa. Como se ha manifestado, hoy se hace hincapié en la necesidad del cambio radical, a causa del entorno turbulento e impredecible de la actualidad.