

CHARLA DIA 9: GESTION DEL CAMBIO

5. ENFRENTANDO EL CAMBIO

Una definición de cambio de manera práctica es alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente:



Ahora revisemos algunos mitos acerca del cambio en las organizaciones, las cuales aplican también para cualquier tipo de organización y son las más señaladas:

Mito 1: A las personas no les gusta cambiar, no les gusta ser cambiadas, desean opinar, entender, valorar riesgos y beneficios y tomar sus propias decisiones sobre la manera cómo deben de asimilarlo. En la medida en que los cambios son entendidos y son valorados los beneficios, hay aceptación.

Mito 2: El cambio es sinónimo de inestabilidad y crisis, no debemos provocarlo aceleradamente; es mejor reposar las ideas hasta el último momento. Sin embargo, las organizaciones que asumen el cambio como una forma de vida se vuelven flexibles y lo asimilan rápidamente por lo cual, no hay razón para posponer cambios por temor a no poderlos controlar si se cuenta con la metodología adecuada.



Mito 3: La velocidad del cambio depende del tamaño de la organización; la velocidad del cambio depende de la profundidad, del compromiso requerido, del modo de imposición elegido, así como de la presencia de otros cambios simultáneos, la estructura y la cultura.

Mito 4: El cambio implica pérdida de control; si bien es cierto, la transición hacia un nuevo orden se presenta con caos, entendiéndolo como incertidumbre, poca definición, ansiedad, pero no es un estado permanente, es pasajero mientras se reestructura y se adquiere un nuevo orden; pero recuerda, el caos es necesario para reorganizar y volver a construir estructuras más complejas que las anteriores en la evolución continua.

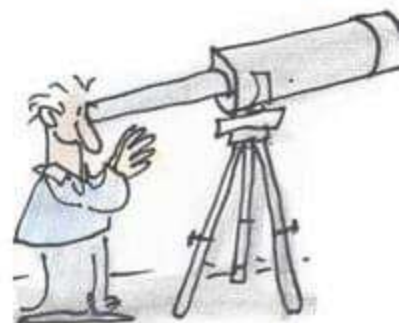
Mito 5: Siempre hay razones válidas para no cambiar como para cambiar. Recordemos la teoría del campo de fuerzas, de la que se deduce que el presente está en equilibrio entre fuerzas a favor y fuerzas en contra. El moverse

hacia delante implica cuestionar las fuerzas en contra del cambio y las relaciones de poder dentro de la organización. Estas fuerzas en contra deben desplazarse al nuevo escenario para lograr nuevamente el equilibrio.



Mito 6: El éxito es la mejor razón para seguir igual, ya que con frecuencia los líderes más exitosos son los que más se resisten al cambio, sin embargo, el éxito permanece mientras las condiciones externas permanecen constantes.

Mito 7: Si no está descompuesto, no lo arregles; tradicionalmente el motor del cambio es una crisis suficientemente importante para que los directivos o gerentes tomen cartas en el asunto.



Un ejército puede ejercer sus funciones en tiempo de paz de forma adecuada, con una buena administración y dirección, siempre que disponga de un verdadero liderazgo en su cúspide. Pero, en tiempos de guerra, aunque un ejército sigue necesitando una administración y una dirección competente a todo lo largo de su escala jerárquica, no puede funcionar sin enormes cantidades de liderazgo en virtualmente todos sus niveles.

Hallazgos principales del líder y el cambio:

1. Crear un programa para el cambio que contenga:
 1. Que incluya una visión de lo que puede y debe ser.
 2. Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
 3. Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión.

4. Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y del entorno involucradas
2. Establecer una fuerte red de implementación del cambio.
 - a. Que incluya relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
 - b. Relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y (cuando sea necesario) trabajo de equipo.
 - c. Que incluya un grupo central de personas fuertemente motivadas.
 - d. Un grupo central que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

Para que un liderazgo se considere efectivo, no es suficiente concebir una visión poderosa y atractiva, movilizar al personal para alcanzarla, establecer los sistemas de relaciones y adoptar las medidas que aseguren su cumplimiento; es imprescindible que la visión conduzca a largo plazo, a un mejoramiento de la gente.

