

**PROPUESTA DE MODELO PARA MITIGAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN
ORGANIZACIONES EN FUSION O ADQUISICIÓN**

LILIANA SAAVEDRA HERRERA
lilianasaavedra@outlook.es

Trabajo presentado para optar al título de Maestría en Administración

TUTOR
NANCY PATRICIA CALIXTO S.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C.
2017

Agradecimientos

A Dios por darme la vida y la oportunidad de realizar este trabajo que ha aportado en mi desarrollo académico-profesional, a mis padres por los valores inculcados, a mi esposo e hijos por su paciencia, comprensión y permanente motivación, a mis compañeros y amigos de trabajo que aportaron en el desarrollo de este proceso, a mi tutora, la doctora Nancy Calixto por su orientación y supervisión, a todos les agradezco con creces por ayudarme a alcanzar esta meta.

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema.....	8
1.1 Descripción del problema	8
1.2 Planteamiento del problema.....	10
2. Justificación	11
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo General.....	13
3.2 Objetivos Específicos.....	13
4. Diseño de la investigación	14
4.1 Marco Metodológico.....	14
5. Marco Conceptual.....	16
5.1 Gestión del cambio como factor para el desarrollo organizacional.....	16
5.2 Tipos de cambio organizacional	20
5.2.1 Cambios estructurales	20
5.2.2 Cambios estratégicos	21
5.2.3 Cambios de procesos.....	22
5.2.4 Cambios de personas.....	22
5.2.5 Cambios tecnológicos	23
5.3 Resistencia al cambio.....	26
5.3.1 Resistencia individual.....	27
5.3.2 Resistencia organizacional.....	29
5.4 Causas de la resistencia al cambio organizacional	30
5.5 Factores relacionados con las personas que inciden en la resistencia al cambio...	34
5.6 Cultura organizacional	37
5.7 Formas de implementar el cambio.....	41
6. Marco Teórico.....	42
6.1 Modelos de cambio organizacional	42

6.1.1 Modelo del cambio organizacional de Lewin.....	42
6.1.2 Modelo de resiliencia (de firmeza y flexibilidad) de Conner	45
6.1.3 Modelo del cambio organizacional de Burke	47
6.1.4 Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma	49
6.1.5 Modelo AMIGO (Análisis Multifacético y de las Interdependencias de la Gestión Organizacional) de Peiró	51
7. Factores críticos que generan la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición	56
7.1 Caracterización frente a un proceso de cambio	57
7.2 Matriz de causa y efecto – Variables que pueden causar Resistencia al Cambio en organizaciones en Fusión o Adquisición	60
7.2.1 Gestión	61
7.2.2 Medición	62
7.2.3 Personas	62
7.2.4 Cultura.....	63
7.2.5 Procesos	63
7.2.6 Toma de decisiones.....	64
8. Modelo propuesto para mitigar la resistencia al cambio	65
8.1 Modelo de Gestión Divergente propuesto por la autora	65
8.2 Gestión permanente	66
8.3 Planeación estratégica.....	67
8.3.1 Diagnóstico	67
8.3.2 Misión	67
8.3.3 Visión.....	68
8.4 Toma de decisiones.....	68
8.5 Pilares del cambio	69
8.5.1 Personas	69
8.5.2 Comunicación	70
8.5.3 Capacitación.....	70
8.5.4 Control	70
8.5.5 Dirección.....	71

8.6 Variables inmersas	71
8.6.1 Entorno Externo	71
8.6.2 Red de líderes transformacionales	72
9. Conclusiones	74
10. Referencias bibliográficas.....	76
11. Anexos	80

Lista de tablas

Tabla 1- Comparación modelos de cambio	55
Tabla 2 - Algunas organizaciones en Colombia que han cerrado y otras que han sobrevivido al cambio	57
Tabla 3 - Caracterización frente a un proceso de cambio	59

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 - Gestión del Cambio – Estadísticas de Fracaso de un Proyecto	17
Ilustración 2 - La pirámide de resistencia al cambio.	37
Ilustración 3 – Cultura organizacional.....	40
Ilustración 4 - Modelo organizacional de Lewin Kurt.....	43
Ilustración 5 - Modelo de Resiliencia.	45
Ilustración 6 - Modelo de Burke.	47
Ilustración 7 - Implicaciones del modelo relacional para la administración media.....	50
Ilustración 8 - Matriz de causa y efecto – Variables que pueden causar Resistencia al Cambio en organizaciones en Fusión o Adquisición.....	61
Ilustración 9 - Ilustración Fase inicial del proceso de cambio.....	68
Ilustración 10 - MGD, Modelo de Gestión Divergente. Fuente: Elaboración propia.....	73

Lista de Anexos

Anexo 1 - Modelo de Preguntas para las entrevistas	80
--	----

Resumen

El cambio como uno de los temas inherentes al ser humano y que seguirá permaneciendo a través de todos los tiempos, como objeto de estudio, pues una gestión empresarial óptima facilita, que todo proceso de cambio se lleve a cabo de manera satisfactoria, para todas las partes involucradas y en un periodo de tiempo, relativamente corto, para lo cual los gerentes deben afinar sus potenciales como supervisar, enseñar y disciplinar a los colaboradores, tanto con palabras como con acciones, para que las empresas se conviertan en un lugar de trabajo apetecible, satisfactorio y productivo.

En primer lugar se realizará una aproximación al objeto de estudio, sentando las bases conceptuales de los términos, gestión del cambio como objetivo clave en el gerenciamiento empresarial y resistencia al cambio, como factor que debe mitigarse en las organizaciones que emprenden una fusión o adquisición, términos fundamentales que pueden configurar el vector de crecimiento de una empresa y la no existencia de barreras a su expansión permanente. Posteriormente, se expondrán algunos casos de empresas que cerraron por diversas causas, entre ellas la resistencia al cambio y se presentará una estructuración de factores, a partir de la realización de entrevistas a gerentes de empresas que han superado o están superando la resistencia al cambio, en organizaciones en fusión o adquisición y finalmente, se propondrá un modelo para mitigar la resistencia al cambio, a partir del análisis de la información consultada, el conocimiento de algunos casos que cerraron por resistirse al cambio y las entrevistas que se llevaron a cabo.

Palabras clave: Resistencia, cambio, fusión y adquisición

Abstract

The change as one of the issues inherent to human being, which will remain over time as a study object since an optimal business management facilitates that the process of change can be carried out satisfactorily for all the parties involved and in a short period, for which managers must refine their potential to supervise, teach and discipline employees, with words and actions so that companies can become a pleasant, satisfying and productive workplace.

First of all, an approach will be made to the study object, setting the conceptual bases of the term " change management " as a key objective in business management, and "resistance to change" as a factor to be mitigated in organizations that undertake a merger or acquisition, fundamental terms that can configure the growth vector of a company and the absence of barriers to its permanent expansion. Subsequently, some cases of companies that closed for various reasons, including "resistance to change", will be exposed, and a factor structure will be presented, based on interviews with managers of companies that have overcome or are overcoming the "resistance to change" in organizations in merger or acquisition and finally a model will be proposed to mitigate the "resistance to change" based on analysis of information, knowledge of some cases of companies that closed as a consequence to their "resistance to change" and the interviews that were carried out.

Keywords: Resistance, change, culture, Merger and Acquisition.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Diversos son los cambios que se denotan en las ciudades, empresas, sociedad, grupos; razón de ello, son las eras que transcurren constantemente, y con mayor razón en éste siglo (XXI), la era de la globalización y de la tecnología, que han dado lugar a los constantes cambios. “globalización significa que los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales” (Hellriegel & Slocum Jr., 2004).

Los diversos cambios se pueden detectar en numerosos problemas de gobernabilidad, crisis financieras y procesos de apertura comercial entre otros; hechos que han obligado a las empresas a tener nuevos enfoques en la administración, procesos, procedimientos, tecnología, razones por las que cada uno de esos esfuerzos, llevan a implementar las modificaciones empresariales y conductuales, con el fin de llegar a mantener una competitividad del mundo fluctuante, donde cada día se exige más para mantenerse posicionado en el comercio.

Debido al cambio constante de ideologías competitivas y a la imposición requerida del cambio emanado de la globalización, actualmente las empresas u organizaciones son conducidas a comprometerse firmemente a tener en cuenta las iniciativas con las que se proyecta la innovación, que bien puede llegar a ser la implementación de un modelo de gestión integral; modelo que integra el desarrollo, y la inclusión de los autores, o colaboradores, ya que si no se

tienen en cuenta desde un principio y se les comunica a tiempo, es probable que se encuentren con la resistencia al cambio.

Las dificultades más relevantes en las organizaciones, respecto a los cambios que se están generando con más frecuencia, es la falta de adaptabilidad de los trabajadores o resistencia al cambio, ocasionada por fusión o adquisición de empresas, creación de nuevas unidades de negocios, mercados o productos, modificaciones o creación de nuevos procesos, implementación de nuevas tecnologías, nuevos estilos de mando, entre otros muchos factores cambiantes.

Esta falta de adaptabilidad a lo nuevo o resistencia al cambio, “es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (López Duque, Restrepo de Ocampo & López Velásquez, 2013); es producto de las organizaciones, entendidas como sistemas conformados por seres humanos, quienes presentan tensiones, ansiedades, desconfianzas, incertidumbres, emociones, costumbres, miedo a lo desconocido, pérdida de control, suposiciones sobre la situación post-cambio, o simplemente, porque se cree que la forma de trabajo anterior era mejor que la nueva que se pretende adoptar.

Ahora bien, al iniciar un cambio en cualquier organización, implica planear con anticipación esos mismos movimientos, actualmente y con mayor razón en que se vive la era de la globalización y la tecnología, esto hace que se realicen constantes cambios hacia la innovación, donde se debe efectuar cada actividad con coherencia, para que esa transformación llegue a satisfacer la competencia humana, involucrándose en el objetivo de cada una de las empresas.

1.2 Planteamiento del problema

El mundo vive en un cambio constante, generado por los avances en la tecnología, por las altas exigencias de los nuevos mercados internacionales y locales, por el desarrollo de nuevos gestores del conocimiento, por la agresiva competencia en búsqueda de nuevos bienes y servicios, entre otros, llevando a las organizaciones a una búsqueda permanente de cambios, que de no ser bien direccionados puede afectar la correcta evolución hacia el cambio en las empresas, dada por la resistencia al mismo en los actores o protagonistas, más importantes de una organización: las personas.

La acción total de una empresa, depende del resultado de acciones individuales, y de todos los miembros, de ahí la importancia que las organizaciones puedan crear sinergias entre sus colaboradores, para que se construya en equipo el éxito propuesto a ser alcanzado, como acción organizacional y no individual, identificando previamente las principales causas a la resistencia.

1.2.1 Formulación del problema.

La pregunta que orienta el presente documento es ¿Cómo proponer un Modelo Gerencial a partir de algunas variables asociadas con la gestión organizacional con el fin de mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición?, debido a que es de suma importancia para los gerentes contar con herramientas que apoyen su gestión.

2. Justificación

En toda organización son los individuos quienes desempeñan las labores concernientes a los objetivos, por tanto, habrá siempre condiciones derivadas por los diferentes comportamientos del ser humano, entre ellos “las actitudes, emociones, la ética, cultura, la relación, valores de la persona y los valores culturales, el ejercicio de la autoridad, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética” (Opi, 2009), lo cual incide directamente sobre la cultura organizacional, que sumado a los diversos cambios que se ocasionan, la proporción del impacto puede ser mayor o menor, dependiendo de las características del cambio y la forma como se enfrentan al interior de las organizaciones, es decir, puede presentarse en un rango estructural y a la vez, a la transformación en la actitud individual o grupal.

Con todo y lo anterior, la complejidad en las empresas puede variar, en las áreas de estructura, comportamiento y por ende en su tipo de actividad, implicando una readaptación en esta contingencia organizacional, utilizando herramientas o mecanismos que mitiguen la resistencia al cambio; las compañías pueden enfrentarse a problemas cada vez mayores, que les impida el buen desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos, cuando desde un principio, no alcanzan a vislumbrar la resistencia al proceso inicial del cambio, de los mismos colaboradores.

Esta línea de argumentación de la gestión del cambio, podría complementarse al evocar algunos de los factores, que se encuentran en el momento del proceso del cambio, como es la resistencia a la transformación, la cual genera malestares, cuando se requiere un mayor esfuerzo o compromiso con la organización; otro factor justificable es la incompetencia, que bien puede

ser el miedo que profesan los resistentes, la desconfianza se genera en el componente del “me van a despedir”, “me van a cambiar de lugar”, razón que los lleva a olvidarse que el cambio va en pos de un mejor beneficio para las partes. Existen algunos otros factores, que se pueden llegar a nombrar, como el escepticismo, pesimismo, e inclusive la misma impaciencia con el proceso.

Para sobrevivir, las empresas deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante, por lo tanto, es necesario diseñar estrategias que podrán enmarcarse en un modelo para enfrentar la resistencia, es decir, explorar la problemática, que la resistencia le esté aportando a la retroalimentación de la misma. De esta circunstancia surge una nueva propuesta, en desarrollar un MGD, Modelo de Gestión Divergente, que permita motivar a los colaboradores a trabajar sin resistencia al cambio, maximizando el ratio de posibles soluciones a los problemas que enfrentan; “esto implica el desarrollo de una visión integral que considere distintas dimensiones claves desde el factor humano y el respeto de la persona como sujeto activo”. (Arias, Arias, Dechent, Schink, Pérez, & Romero, 2014).

Por tanto, es necesario crear mayor consciencia en todos y cada uno de los colaboradores de las organizaciones, mediante mecanismos, herramientas o como en este caso, un nuevo modelo que le permita a los gerentes, conocer las ventajas potenciales que existen, al adaptarse al cambio organizacional, para llevar al mismo ritmo y hacia el mismo horizonte la Organización. De esta manera, la existencia de una resistencia, tiene en cuenta previamente un esfuerzo hacia el cambio.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Proponer un Modelo Gerencial a partir de algunas variables asociadas con la gestión organizacional con el fin de mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición.

3.2 Objetivos Específicos

1. Conceptualizar la Gestión del Cambio como factor que estimula el desarrollo organizacional, identificando factores que inciden en la resistencia al cambio para mitigar su impacto.
2. Elaborar una caracterización frente al proceso de cambio para identificar factores críticos que generan resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición, mediante entrevistas realizadas a altos directivos que han vivido un proceso de cambio en este tipo de empresas y un breve análisis sobre algunos casos de fusión o adquisición empresariales en Colombia.
3. Proponer un modelo de gestión gerencial que permita mitigar la resistencia al cambio en empresas en fusión o adquisición a partir del análisis de otros modelos y entrevistas realizadas, con el fin de ofrecer a los gerentes una herramienta para integrar organizaciones de manera eficaz.

4. Diseño de la investigación

4.1 Marco Metodológico

Para el desarrollo investigativo se tendrá en cuenta el enfoque o método cualitativo-subjetivo, porque se fundamenta en la forma del conocimiento del individuo en general, razón cognoscente con el objeto de conocimiento; representación que el resultado designa en el proceso. La investigación cualitativa es muy usada en las ciencias sociales ya que es un método de investigación basado en las formas de comunicación y en la semiótica que utiliza un campo determinado. Se considera cualitativo todo aquello diferente a la encuesta, el experimento y a la recopilación de cifras matemáticas para su posterior análisis. Las entrevistas abiertas, los grupos de discusión, la observación participante y demás técnicas, tienen como objetivo recoger los discursos de los sujetos que intervienen en una determinada dinámica. Así, será labor del investigador, interpretar la información recogida, para analizar las relaciones resultantes entre los diferentes gentes que se observaron.

Sumado a lo anterior, la investigación cualitativa no pretende generalizar los resultados, por lo contrario busca el entendimiento de una problemática determinada. El enfoque interpretativo hace que los investigadores estudien la realidad en su contexto natural así como los significados para las personas que se desenvuelven en dicho campo. Es por ello que esta investigación se ha enfocado en lo cualitativo como una manera pertinente para entender Los cambios que se dan al interior de una empresa cuando existen modificaciones significativas en su

personal organización. En consecuencia, el desarrollo a seguir en el presente trabajo el tipo de investigación será el descriptivo, buscando identificar algunas variables asociadas con la gestión organizacional; e igualmente el enfoque del proyecto es el no experimental.

Dentro de este contexto, se tendrá en cuenta la entrevista (Ver anexo B), aplicadas a altos directivos de empresas en fusión o adquisición. La entrevista es la técnica con la cual el investigador obtiene información de una forma oral, espontánea y personalizada. La información que se busca recolectar gira en torno a acontecimientos vividos y de los cuales la persona tiene una información única.

Otra técnica utilizada será la revisión bibliográfica, basada en las fuentes investigadas a tener en cuenta, en los registros de tipo bibliográfico, como libros, revistas, periódicos, medios de información y material digital entre otros.

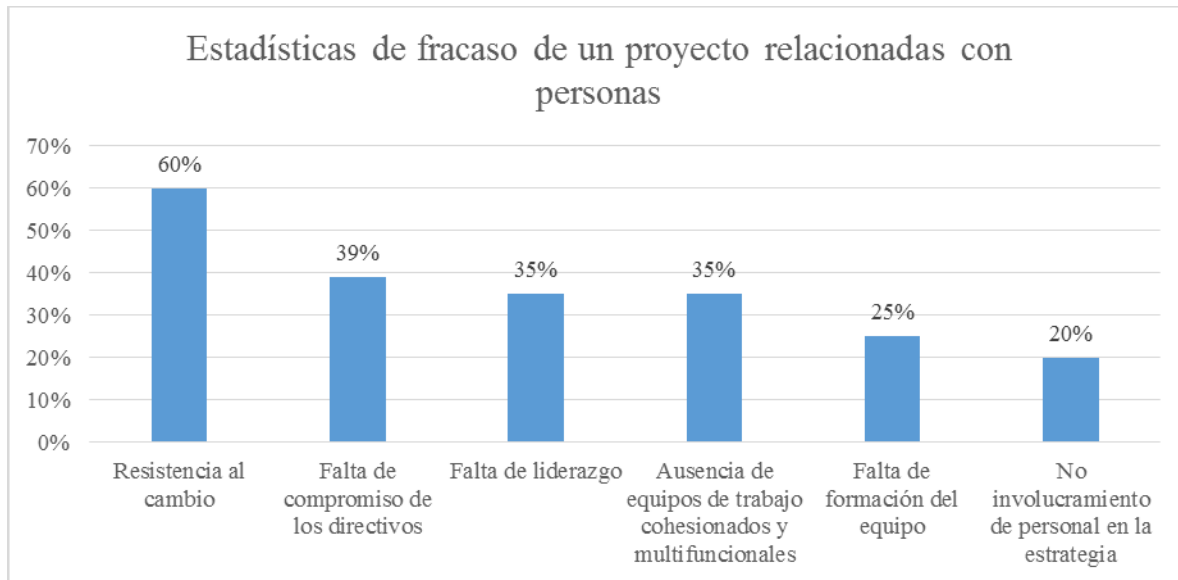
5. Marco Conceptual

5.1 Gestión del cambio como factor para el desarrollo organizacional

Cada organización tiene cambios y oportunidades únicas, lo cual significa que todos los acontecimientos correlacionados conllevan a manejar factores diversos en las transformaciones y que en algunas ocasiones esos mismos retos los conducen a mantener la supervivencia, mediante la identificación de variables que inciden en la resistencia al cambio en las organizaciones, elementos que es necesario contrarrestar a tiempo en el transcurso del proceso cambiante. Como dijo Pucheu (2013, 54) “Las cosas cambian cuando alguien cambia y el primero que tiene que cambiar, es el que busca impulsar el cambio”.

De acuerdo a un artículo publicado por Harvard Business Review según ilustración 1, sobre estadísticas de fracaso de un proyecto relacionadas con personas, se encuentran variables muy importantes como la falta de involucramiento del personal en la estrategia con un 20%, falta de formación del equipo con un 25%, ausencia de equipos de trabajo y falta de liderazgo con un 35%, falta de compromiso de los directivos con un 39% y con la mayor representación de un 60% la resistencia al cambio. Estos resultados dejan ver que las personas juegan un papel muy importante en el desarrollo de las nuevas estrategias de las organizaciones, pero sobre todo que se debe tomar acciones rápidas y eficientes para lograr que las personas acepten el cambio como una oportunidad de mejora no solo para las empresas para las cuales laboran sino también como un gana y gana para todas las partes involucradas.

Ilustración 1 - Gestión del Cambio – Estadísticas de Fracaso de un Proyecto



Fuente. HBR´s Must-Reads on Change - Harvard Business Review

Por lo expuesto anteriormente, y para responder de forma saludable y apropiada al desafío de un cambio exitoso y para que las empresas puedan seguir creciendo, es necesario que los directivos elijan cuidadosamente sus estrategias y prevean los factores que pueden poner en peligro una travesía tranquila en este camino al cambio.

En este propósito y consultando sobre el concepto de la gestión del cambio, se dice que es un proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización, es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla

de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc. (Glosario de términos: Human & Partners, 2003).

Al respecto conviene decir que, los cambios en las organizaciones y los procesos de renovación van de la mano de la internacionalización financiera, los altos niveles de la competencia y el cambio en cada una de las eras, los cuales son factores que involucran a la decidida gestión del cambio empresarial.

El cambio organizacional puede ser arduo y consumir tiempo, sin embargo, a pesar de los retos, muchas organizaciones hacen los cambios necesarios pero, al mismo tiempo, los emprendimientos llegan al fracaso, razón que comercialmente es también algo común. “Hay una evidencia considerable de que las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las organizaciones rígidas estáticas” (Hellriegel & Slocum, 2013)

El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario, a partir del modelo de competencias de la entidad (Alles, 2008).

El cambio se fomenta de manera tal que en las organizaciones se interpreta como sistemas abiertos, y a través de la historia se ha venido proclamando el cambio, como factor principal en el desarrollo organizacional sin dejar de lado los comportamientos y competencias de cada uno de los colaboradores que conforman los diferentes equipos de trabajo.

Dentro del cambio como tal, en los años noventa del siglo XX, Van de Ven y Poole (1995) proponen una tipología amplia en las categorías de ciclo de vida, teleológicas, dialécticas y evolutivas. Luego, Weick y Quinn (1999) plantean que lo que cuenta en el cambio organizacional es el tiempo, las actividades y el ritmo de cambio, enfatizando el cambio continuo y el episódico. Sin embargo, Tsoukas y Chia (2002) consideran que el cambio está vinculado a la acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas. Por lo tanto, la organización surge de las estructuras cognitivas y es una propiedad emergente del cambio. Quattrone y Hopper (2001) toman el cambio como el producto de una deriva, movimiento aleatorio en el tiempo con orientación implícita. De allí, el concepto de praxis como acto que permite a los individuos dar sentido a una acción dentro de una organización. Poole y Van de Ven (2004) integran las discusiones manteniendo la tipología enunciada y proponiendo otra dimensión que incluye la gestión del cambio e implica cambios planeados y su implementación. Posteriormente, Van de Ven y Sun (2011) validando la tipología elaborada en 1995, efectúan planteamientos orientados a implantar cambios organizacionales de forma práctica. (Romero, Matamoros, Campo, 2013, 38).

De igual modo, en la generación de cambios se vislumbran grandes acuerdos y desacuerdos, por tanto, es importante identificar factores constantemente y estar al tanto de toda una gama de constructos que llegan a la tipología del cambio organizacional.

5.2 Tipos de cambio organizacional

Los cambios organizacionales ocurren mediante cualquier transformación, o aspectos de su naturaleza; esos mismos cambios conllevan a conjeturar que en la actualidad se menciona frecuentemente el cambio organizacional, pero ¿qué es el cambio organizacional? Diversos conceptos son los encontrados respecto del tema, sin embargo, bien se puede decir que es un proceso o transformación en el diseño de su estado actual en el funcionamiento, cambio que conlleva a otro estado futuro, en aras de aumentar su eficacia.

El cambio constante conlleva a que implementen tipos cambiantes, de acuerdo a los objetivos empresariales, por tanto el tipo de cambio se puede clasificar de acuerdo al tiempo y según Alles en: “a) Reactivo: evolución que ocurre después que fuerzas externas han afectado el desempeño. B) Proactivo: evolución iniciada para aprovechar oportunidades –que eventualmente-se presentarán”. (Alles, 2008, 101).

Ahora bien, referente a los tipos de cambio se les conocen con mayor frecuencia: los estructurales, estratégicos, cambios de personas y cambios de procesos. A continuación y a groso modo se procederá a explicar cada uno:

5.2.1 Cambios estructurales

En la mayoría de las organizaciones los cambios estructurales, por lo general, afectan directamente el cambio en el manejo de las empresas, incluyendo a directivos, administrativos,

operarios y en fin todo individuo anexo a la misma. Algunos cambios pueden ser un nuevo sistema informático, cambio en los horarios de trabajo entre otros.

Algunos otros cambios afectan directamente a los individuos en sus cargos, como cambios jerárquicos, o los mismos procedimientos administrativos a nivel interno, e igualmente cambios de traslados individuales o de transformación. (Rodríguez, 2015)

5.2.2 Cambios estratégicos

Los cambios internos generados drásticamente a los factores externos, son de una u otra forma transformadores para las organizaciones, debido a los ajustes que se ocasionan a las empresas. Uno de los cambios con gran notoriedad puede ser el que se ejecuta, cuando una empresa minorista logra entrar en el mercado de mayorista, o una entidad que su método de venta sea el normal y pase a una presencia web, el cual se considera un cambio estratégico; otros semejantes pueden ser los incluyentes en mercados nacionales, pasando a ser internacionales, como por nombrar algunos. (Rodríguez, 2015)

Es importante tener en cuenta la planificación estratégica en los cambios de la organización con el fin de llevar un proceso sistémico de desarrollo e implementación de planes a alcanzar en determinado tiempo y las consecuencias de la nueva implementación del mismo cambio.

5.2.3 Cambios de procesos

Cuando se generan este tipo de cambio, se planifican para llegar a perfeccionar la eficiencia de flujo de trabajo y la productividad. Algunos relacionados pueden ser, en un supermercado cambio de cajas, en mejora de atención y rapidez de flujo. E igualmente, cambiar la tecnología por una moderna, en aras de adquirir rapidez en el trabajo. (Rodríguez, 2015)

A diferencia de otras empresas, éstas que implementan cambios llegan a ser más exitosas, por el mismo proceso cambiante dentro de los grupos de enfoque y detallando cada proceso. Al mismo tiempo, el cambio puede presentarse en otras facetas, en este caso se encuentran en dos grandes dimensiones: “de forma individual debido al proceso de la percepción de los individuos, y de forma grupal debido a la manifestación de la cultura organizacional”. (Organización Internacional del Trabajo, 2003); esto quiere decir que, los resultados obtenidos en un proceso de cambio, depende de las fuerzas que convergen sobre dicho cambio.

5.2.4 Cambios de personas.

Generalmente suceden éstos cambios cuando son de escala, a menor escala o incrementales. Los primeros, se relacionan a los cambios de altos ejecutivos, con el fin de darle nueva luz a las organizaciones; los cambios a menor escala son los que pueden ser programados o no, bien puede ser el envío del personal a capacitación o remoción del personal a otras actividades, cambios que pueden llegar a afectar las actitudes, actuaciones o conductas, de los individuos colaboradores. (Rodríguez, 2015)

Uno de los principales capitales en las organizaciones es el capital humano, por tal razón las empresas no debe hacer este tipo de cambios a priori sino con procesos previos para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. El anterior argumento corresponde muy bien a lo que, a continuación se describe:

Es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que la gente esté consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización. Cuando no existen estas creencias y comportamientos resulta difícil el cambio organizacional efectivo. (Amoros, 2007, 248)

Por lo cual es necesario que las altas directivas tracen la ruta hacia un cambio efectivo, relacionándose con los intereses de los colaboradores y a la vez, los directivos deben concentrar sus esfuerzos administrativos y de liderazgo, para cambiar conductas y procedimientos ineficaces.

5.2.5 Cambios tecnológicos

La tecnología se concibe como un área especializada de la política de desarrollo, con instituciones separadas, así lo definió la CEPAL en el Seminario “La Teoría del Desarrollo en los Albores del Siglo XXI”. En esta misma línea se entiende que el cambio tecnológico hace referencia a la incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso, nuevas reglamentaciones y

nuevos productos derivados de la tecnología. Alrededor de la tecnología han existido muchos paradigmas, los cuales han promovido las revoluciones industriales y el alto espectro de aplicación que afecta las condiciones de producción en los diversos sectores de la economía, es el caso de la máquina de vapor y la microelectrónica.

Este tipo de cambios requiere necesariamente que este acompañado de otros como cambios sociales o culturales que permitan un mínimo control del proceso evitando que este sea caótico, pues si bien es cierto que las nuevas tecnologías desplazan trabajadores, también debe considerarse la idea que simultáneamente, crean nuevos productos, crean nuevos puestos de trabajo, incrementan la productividad, desarrollan nuevos procesos y a la vez incrementan el empleo.

Lo anterior deja ver que existen diversos tipos de cambios dados en las organizaciones producto del rápido y continuo desarrollo de las economías industrializadas, las nuevas tecnologías de la información, la liberación del comercio y los mercados financieros, lo cual exige que así como evolucionan las organizaciones y los mercados, también deben hacerlo las personas que intervienen o están involucradas directa o indirectamente en todos estos procesos de cambio. Por tal motivo es muy importante conocer los tipos de directivos que existen en las organizaciones, los cuales manejan diversas reacciones frente al cambio, entre las cuales encontramos dos formas de reacción, los reactivos y los proactivos como se describe a continuación.

Los directivos que actúan de manera reactiva toman decisiones muchas veces muy atinadas, pero luego que el hecho ha ocurrido; es decir, reaccionan frente a los hechos. En

cambio, los proactivos se anticipan al cambio y sacan provecho de las situaciones que se presentan. El cambio es una oportunidad para ellos. Las políticas de Recursos Humanos pueden favorecer o entorpecer el cambio, aun por omisión. Cuando las políticas contemplan el cambio, podemos decir que son proactivas y lo favorecen. (Alles, 2008, 100).

Esto quiere decir, que si los directivos son proactivos al cambio, orientados a la estrategia y responsables de sus funciones de liderazgo, entonces contemplan los siete factores críticos, que promueven el cambio, como son: Liderazgo del cambio; Crear una necesidad compartida; Crear una visión; Movilizar el compromiso; Cambiar sistemas y estructuras; Controlar el avance; Lograr que el cambio sea perdurable (Alles, 2008).

Los cambios que se ejecutan en las organizaciones, abarcan toda una serie de actividades, siempre en pos de obtener mejores condiciones tanto para los ejecutivos como para los empleados, por tanto el tacto a la hora de ejecutarlos es importante para llegar a determinar cualquier tipo de cambio.

Hay que reconocer que existen otras variables a tener en cuenta cuando surge un cambio organizacional, fusión de empresas, cambios o roles del personal, adquisición, por lo que es necesario considerar esas causas estructurales y crear nuevas oportunidades que permitan mitigar la resistencia al cambio.

5.3 Resistencia al cambio

El cambio está asociado a un proceso de pasar de lo conocido a lo desconocido, por lo cual los individuos adoptan pensamientos creyendo que el desconocimiento puede llegar a afectar negativamente la carrera, la competencia, el sueldo, el horario, su relación con los compañeros de trabajo, en fin un cúmulo de tipologías o “sesgos” de donde nace la necesidad que todos los miembros de la organización unan sinergias que apoyan ese cambio.

La resistencia al cambio es desconcertante por la gran variedad de modificaciones que se afrontan en las organizaciones. Se pueden identificar dos formas de resistencia: resistencia abierta y resistencia encubierta, las cuales se describen a continuación.

La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas del cambio) y finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones (Hellriegel & Slocum, 2013, 415)

Por lo anterior el comportamiento organizacional no es la solución de todos los problemas que existan, pero si es relevante que se tenga en cuenta, pues si las empresas tienen conductas arraigadas o conflictos internos no se podrán resolver mágicamente, sino que deben surgir nuevas estrategias asumidas por las directivas, basadas en el ciclo normal de la

administración, planificar, organizar, ejecutar, dirigir, coordinar y controlar a sus grupos de trabajo cuyo comportamiento y actitudes son diferentes, establecer contacto directo con los individuos a su cargo y así detectar con mayor rapidez fallas o problemas organizacionales que se manifiestan ya sea a nivel individual o colectivo. Por lo tanto, se entiende que la resistencia al cambio siempre se verá reflejada en cualquier tipo de empresa, de diversas maneras, a nivel personal o individual e igualmente a nivel organizacional como se describe a continuación.

5.3.1 Resistencia individual.

Cada persona tiene una forma de pensar diferente respecto a los cambios, los cuales pueden ser aceptados a primera instancia o por el contrario pueden dejarse llevar por la convicción aferrada a sus costumbres, ya que cuando se encuentran cómodos en su lugar de trabajo, les es más difícil asumir las nuevas propuestas como mejoras para ellos mismos, dejando ver que las percepciones de los individuos no son en todos las mismas, pues dependen de sus personalidades como se ve a continuación.

Percepciones: Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en representación más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.

Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como:

El dogmatismo es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática.

La dependencia si se lleva a extremos puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento. (Amorós, 2011)

Sin embargo, este último grupo de personas, a pesar de estar a la expectativa de los cambios, tienden a manejar sus hábitos, enfrentando lo nuevo porque saben que eso brindará continuidad, seguridad y comodidad; eso dejaría la resistencia al cambio si descubren ventajas en el cambio. O por el contrario, si observan como amenaza su poder, influencia o peor, sus ingresos, de inmediato inicia una resistencia.

Uno de los puntos que se observa al respecto es el tema económico, ya que cuando el cambio va solo en pro de la empresa y no se tiene en cuenta el bienestar de los individuos, inmediatamente estos piensan que sus ingresos se van a ver afectados o disminuidos debido a que se sienten vulnerados en un punto transcendental, llevándolos a una resistencia al cambio, lo mismo puede ocurrir en los cambios de posición, reducción del horario de trabajo, o simplemente porque se ven amenazados para una salida laboral muy próxima.

5.3.2 Resistencia organizacional

En cuanto a este tipo de resistencia, se verán con mayor razón afectados esos privilegios que se han creado, a nivel personal o grupal y han transitado aceptándolo a lo largo del tiempo.

A este propósito, en diversas empresas al ocurrir un cambio organizacional y sobre todo, cuando los altos directivos cambian, también cambian toda la planta de colaboradores, pues es la percepción que generalmente se tiene, que el nuevo directivo que llega viene con su nuevo equipo y para los empleados que están apegados a su lugar de trabajo sencillamente les será más difícil asimilar el cambio.

Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas. (Amorós, 2011).

Debido a las grandes aglomeraciones que han suscitado a través de la historia, en cuanto a la resistencia al cambio de los colaboradores, las organizaciones no se han podido levantar, por lo que ha llevado a diversas empresas al cierre definitivo; en el anexo A, se mencionan algunas empresas colombianas que debido a la cultura del no cambio, por razones como la falta de

compromiso de los colaboradores que no quisieron amoldarse a las nuevas tareas, llevaron a las directivas a tomar la difícil decisión de cerrar definitivamente. (Ver Anexo A). A continuación se describen algunas causas de la resistencia al cambio.

5.4 Causas de la resistencia al cambio organizacional

Existen diferentes variables que influyen verdaderamente en el grado de seguridad o inseguridad, para que cada colaborador lleve a cabo o no sus funciones a cabalidad, exprese o no sus sentimientos, motivaciones, preocupaciones, incertidumbres, problemas que pueden afectar de manera positiva o negativa el desarrollo laboral; de aquí que, es necesario detallar algunos conceptos, respecto de ello:

Miedo a lo desconocido. Pocas son las personas que enfrentan con mesura el salir de su zona de confort, la realidad es que la mayoría se enfrentan al miedo cuando tienen que cambiar algún proceso o forma de realizar las tareas, perjudicando a la empresa gestora del cambio. Los individuos asumen una reacción de defensa ante obstáculos, sean reales o imaginarios. Como cita (Lefcovich, 2006), el tema miedo a lo desconocido genera aprensión y desconfianza en los individuos.

Falta de información – Desinformación. Las decisiones en los cambios organizacionales recaen en quienes toman decisiones que inciden en el cambio, por tanto, son ellos quienes deben informar al equipo resolviendo a tiempo preguntas y quejas, de manera que haya información general antes que dichos cambios lleguen a tener efectos.

Cuando no se genera una buena información, o por el contrario se dejan vacíos respecto a esta, se llega a desvirtuar y propagar información desacertada, por lo tanto puede llegar la resistencia al cambio, es decir, los individuos no alcanzan a implementar el cambio, por la mala información recibida. (Lefcovich, 2006)

Factores históricos. Cuando un empleado antiguo ha logrado alcanzar gran experiencia respecto al trabajo desempeñado, por lo tanto, su conocimiento de la empresa incide en las objeciones sobre los cambios propuestos y planeados por las directivas, es entonces cuando cree estar convencido que su trayectoria en la organización le da respaldo para no hacer lo nuevo planteado.

Amenazas al estatus. Cualquier cambio que se esquematiza puede afectar el camino de secuencias que se ha venido llevando, por lo que se suscitaría la resistencia a la modificación de esquemas como las costumbres y normas. Una nueva modificación, un cambio en el método de trabajo, una nueva distribución, representa una amenaza para el statu quo, que en tanto tiempo ya se ha conquistado. El tiempo invertido del colaborador en el sistema, es decir en el rol desempeñado, conlleva a manifestar una mayor resistencia. (Lefcovich, 2006)

Amenazas a los expertos o al poder. El grado de poder tiene semejanza al estatus; el poder se entreteje en las organizaciones, por lo que cuando llega el cambio, no asimilar la nueva estructura, puede convertirse en complejidad para su nuevo rol, al punto de perder la confianza y convicción frente a su grupo de colaboradores. Los cambios internos pueden afectar a los que ya se habían acostumbrado a tener un algún grado de poder, que representaba el todo; ahí inicia un cambio, el cual llegaría a tener una resistencia, por parte del grupo que se ve afectado en sus

posiciones. Cuando el cambio viene promovido unilateralmente por la dirección, los representantes con mayor eficacia de la organización, llegarían a enfrentarse entre ellos mismos; lo que no sucede cuando el cambio emana de los dominantes de la organización informal, ya que serían los que no anhelan la consolidación de la organización. (Lefcovich, 2006)

Amenazas al pago y otros beneficios. Las organizaciones han creado beneficios para sus colaboradores, cuando llegan los cambios, los individuos contribuyentes, creen perder todo aquello que han conseguido como favores, ejemplo, recibir bonificaciones, auxilio para estudio, descansos extras por completar fuera de tiempo labores, entre otras; o por el contrario no recibir el pago a tiempo, o el equivalente pactado. Razones que llevarían a que los empleados se crean negativas y se opongan al cambio organizacional. (Lefcovich, 2006)

Clima de baja confianza organizativa. La finalidad de los empleados es llegar a presentar un clima organizacional negativo, así, los directivos se encontrarán con un muro en la conducción de la organización, para ejecutar el cambio. De esta manera optarán por contrarrestar cualquier cambio y de ello obtendrán el fracaso del cambio, o alternarán modificaciones para que no se ejecute el cambio. (Lefcovich, 2006)

Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Entre las causas encontradas en el miedo están la edad y la formación en conocimientos, pues llegan a combatir el cambio, porque creen no llegar a desarrollar lo encomendado. En este ítem, pueden llegar a ser los directivos, por lo que es mayor la aprensión al cambio; cuando es en este caso, los jefes de los diferentes departamentos, tratarán acomodarse, ya que el fracaso del nuevo se convertirá en el fracaso de ellos, así, tratarán de evitar a toda costa el riesgo. Sin embargo, se llega encontrar a aquellos que

no les interesa el riesgo, porque vislumbran que el cambio no les alcanza a dar seguridad, por tanto, no ven el cambio como beneficio, sino como una amenaza. (Lefcovich, 2006)

Poca flexibilidad organizativa. Cuando una organización no se encuentra capacitada para llevar a cabo el cambio organizacional, tratan de mantener una estabilidad o inmunidad, a base de reglas, códigos, normas y conductas internas, impidiendo el cambio, lo cual se convierte en una resistencia abstracta de carácter institucional. (Lefcovich, 2006)

Aumento o disminución de las responsabilidades laborales. En ocasiones los colaboradores ven el cambio como un aumento en sus labores lo cual les generaría mayor carga laboral por el mismo sueldo o por el contrario pueden existir casos en los que los individuos piensan que la sistematización o nuevos procesos podrán hacer que sus labores ya no sean tan importantes; los dos casos afectan directamente el proceso de cambio que la empresa desea adelantar.

Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas. No siempre se cuenta con personas que estén dispuestas a aceptar el cambio organizacional, los colaboradores deben ser conscientes que requerirán nuevas competencias laborales generales y específicas para su desarrollo personal, desplegando sus talentos y definiendo rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad.

Todas las causas de la resistencia al cambio enunciadas con anterioridad se identifican como una reacción normal e inevitable que se presentan en un periodo de pérdida de control, que se suscita ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de la

percepción de cada persona; no obstante también existen factores que inciden en esa resistencia al cambio, de los cuales a continuación se hablará.

5.5 Factores relacionados con las personas que inciden en la resistencia al cambio

Cuando en las organizaciones existe resistencia el cambio, el choque o impacto que se recibe a nivel organizacional o individual deja vislumbrar diversas facetas, una de ellas puede ser generada por el tipo de dirección que tenga la organización, razón por la cual es imprescindible que los directivos, razonen acerca del liderazgo que se ejerce sobre los empleados; “al igual que la implementación de nuevas estrategias, son desafíos drásticos que debe enfrentar la cultura laboral, así las reacciones de los individuos son puntos claves en la obtención del éxito” (Mora Roa, 2011, 23), igualmente, se debe tener en cuenta de manera integral la forma como se implementan los nuevos procesos y las estrategias que se adoptan para ello, porque de ahí el cambio puede entenderse como una necesidad en las personas que lo ejecutan o un obstáculo al ejercicio del negocio.

Relaciones de poder. Las organizaciones que desean innovación, liderazgo y cambios efectivos se orientan hacia una estructura horizontal, donde el poder está marcado principalmente por el aporte de las personas a estas variables y el reconocimiento de la labor pueda recaer en los esfuerzos de los equipos al desarrollo organizacional, por esta razón el estilo directivo y el estatus son factores que deben estar basados en un comportamiento ejemplar y honesto.

Algunos factores, que toman parte en la resistencia al cambio, son: el retroceso en el inicio del proceso de cambio, regresión inesperada en cuanto a la velocidad del proceso, retrasos que llegan a subir el costo de lo que inicialmente se había calculado en la puesta en marcha del cambio, no faltarán los intentos de sabotear el cambio o el tergiversarlo para crear confusión respecto de la cuota inicial propuesta, pero finalmente son las personas los actores más importantes que intervendrán en los procesos de cambio motivadas o no por situaciones como:

Temen que los motivos de fondo los perjudiquen. La elaboración del plan lo realizan generalmente las mismas directivas, o algunos individuos externos contratados para desarrollar el tema; razón que lleva a que los intereses sean diferentes. Es de ahí, de donde surgen los miedos, e inician las preguntas, sea a nivel personal o grupal: “¿Nos van a quitar beneficios?”, “¿No será que lo que buscan es reducir el personal?”, “¿Nos quieren hacer trabajar más?”, cuestionamientos normales que surgen especialmente cuando no existe una comunicación asertiva y a tiempo.

Se elaboró un plan que los involucra a sus espaldas. Generalmente, los colaboradores están involucrados al cambio del plan, cada uno es acucioso en el tema asignado para luego implementarlo, pero nadie les consulto para elaborarlo. (García Cabrera & Álamo Vera. 2011). Estas son afirmaciones que suelen hacer los colaboradores cuando creen estar por fuera de los planes realizados por la compañía, lo que no entienden debido a que no existió una comunicación inicial, es que los planes fueron realizados pensando en el beneficio de cada una de las partes.

Los objetivos organizacionales no coinciden con sus objetivos personales. Conseguir empleo se convierte en un plan engorroso cuando no hay suficiente demanda en el mercado, razón por la que muchos se emplean en lo primero que obtengan, conduciéndolos a trabajar por necesidad económica, más no porque sea el trabajo de sus sueños. Lo anterior conlleva a que el individuo vea los objetivos de la empresa para la cual trabaja como opuestos a sus propios intereses de desarrollo.

La organización les dice que lo que hicieron hasta ahora está mal. Recibir una notificación acerca del desempeño laboral de esta manera es un golpe duro. Si existe una insatisfacción externa por parte de los clientes y desorden a nivel interno, la responsabilidad recae sobre la dirección; con anterioridad deberán haber dado sus observaciones, indicando la relación de lo que estaba elaborando mal, y realizar las respectivas correcciones, es decir indicar la forma en que se debe hacer. (García Cabrera & Álamo Vera. 2011). Esto quiere decir que el subordinado debe recibir una retroalimentación antes, durante y después de las tareas asignadas.

Una deficiente comunicación y no a tiempo con los colaboradores es un factor de error generado por los directivos que puede provocar en los colaboradores situaciones de resistencia al cambio que les es propuesto.

En la ilustración 2, se puede observar la pirámide de la resistencia al cambio, donde en la base y etapa inicial se encuentran aquellas personas que dicen “no conocer” el proceso de cambio posiblemente porque no han sido involucrados o falta mayor comunicación; en un segundo nivel están los que “no pueden” porque falta capacitación sobre las nuevas formas de

realizar las cosas y en un tercer y último nivel están los que definitivamente “no quieren” porque se niegan a aceptar las nuevas responsabilidades exigidas.

Ilustración 2 - La pirámide de resistencia al cambio.



Fuente: Taller de sensibilización al Cambio (Chirinos, Nabor. 2010).

Dentro de este marco ha de considerarse, que los cambios organizacionales en cualquier tipo de empresa, siempre surgirán de diversas maneras, por tanto, no hay que alinearse a un solo factor, ya que siempre surgirán nuevas variables que impidan avanzar en el proceso.

Por otra parte, una variable a considerar y de gran importancia dentro de los procesos de cambio es la cultura organizacional, ya que si esta es descuidada puede frustrar el camino al cambio.

5.6 Cultura organizacional

Como se ha mencionado con anterioridad, el cambio es una variable que incide sobre la eficiencia y la estabilidad de las organizaciones y un enfoque a tener en cuenta es el psicosocial,

lo que lo liga estrechamente a comportamientos culturales de las personas que intervienen en las empresas. Dentro de este contexto y en cuanto a la resistencia al cambio, no se llega a obtener ningún cambio real sin los individuos, por tanto, hay que comenzar a concebir un mecanismo que sirva para regir el comportamiento, en relación con las estructuras y procesos formales del desarrollo organizacional, la alineación y coordinación interna, con el propósito de incrementar esfuerzos, por lo que no se debe ignorar la dimensión humana, ya que la disonancia entre resistencia conlleva a proponer una verdadera integración cultural.

La cultura organizacional es natural de la personalidad o de los grupos; incluye valores, comportamientos, actitudes y visión, lo cual en conjunto puede funcionar como un procedimiento emprendedor, o un medio desgastador y resistente; aunque son varias las organizaciones que tienen características semejantes, igualmente, cada una de ellas tiene las propias con personal vinculado que se diferencia de una empresa a otra con lo cual se llega a vislumbrar la cultura organizacional para cada una de ellas.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma como funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Es la cultura organizacional la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información. La combinación de diversos

factores muestra las bases de la cultura organizacional, tal es el caso del uso de la información y su diseminación, el uso del correo electrónico, de los informes; así como la preferencia por la información oral, los rumores, etcétera.

La cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno. (Minsal & Pérez, 2007).

En este contexto se entiende que la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de una organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos y de la organización con su entorno. En la cultura organizacional se pueden detectar dos subsistemas: “La cultura formal: consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros y la cultura informal: contiene los comportamientos como son en realidad”. (Minsal & Pérez, 2007).

Ahora bien, el seguimiento diario a las costumbres, aleja en determinados momentos las culturas de cambio, por lo que es necesario, fomentar los sistemas en los tipos de cambio. Así, la cultura se cambia mediante algunas formas:

Cambios de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención; Cambio de la forma en la que se enfrentan a las crisis; Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes; Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización; Cambio de los

criterios para asignar recompensas; cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.”

(Amoros, 2007, 235)

En este sentido se entiende que la cultura organizacional se relaciona con el patrón de conducta aprendido y transmitido, integrada por símbolos; es un sistema de ideas heredadas, expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de las actitudes ejercidas por las personas donde las normas, valores, comportamientos y creencias hacen parte de un ciclo que bien direccionado llega a dar paso a un cambio en la cultura organizacional, la cual se puede considerar como una de las capacidades más potentes para generar ventaja competitiva sostenida en el tiempo, como se muestra en la ilustración 3.

Ilustración 3 – Cultura organizacional



Fuente: Elaboración de la autora

5.7 Formas de implementar el cambio.

Vivimos en un mundo cambiante tanto personal como organizacional y para que un cambio esperado sea exitoso es necesario involucrar a los empleados, tenerles en cuenta en el desarrollo de las planificaciones y objetivos propuestos. Algunas formas de llegar a implementar ese cambio bien pueden ser:

De abajo arriba. Cuando la cultura deseada se traduce rápidamente en acciones de los empleados. No se trata de que los empleados “presenten quejas” ni que se reúnan para decir qué es lo que anda mal en la empresa. Los empleados se identifican con el problema sin necesidad de culpar a otros, no ofrecen “sugerencias” sino que adoptan conductas concretas para solucionar los problemas” (Alles, 2008:103).

En este sentido y para que se de este cambio, debe existir identidad de los trabajadores con la organización, sentirse parte de ella con el fin que fluya con facilidad la aceptación de cambio.

De arriba abajo. Conducido desde la dirección de la organización. Estos cambios suelen derivar de la máxima conducción y bajar en cascada a toda la organización. Se relacionan usualmente con los subsistemas de capacitación y entrenamiento, comunicaciones internas y, si correspondiera, con los subsistemas de compensaciones. Ejemplos más usuales: los cambios relacionados con normas de calidad. Es así como desde la alta dirección dirige el cambio demostrando el compromiso que se traducirá en un ejemplo para los que lo siguen.

De lado a lado. Esta variante de cambio hace referencia al que se lleva a cabo mediante la modificación de procesos y sistemas de trabajo, es decir todas las áreas de la empresa se involucran al unísono para que se den los cambios a todo nivel y de forma horizontal.

6. Marco Teórico

6.1 Modelos de cambio organizacional

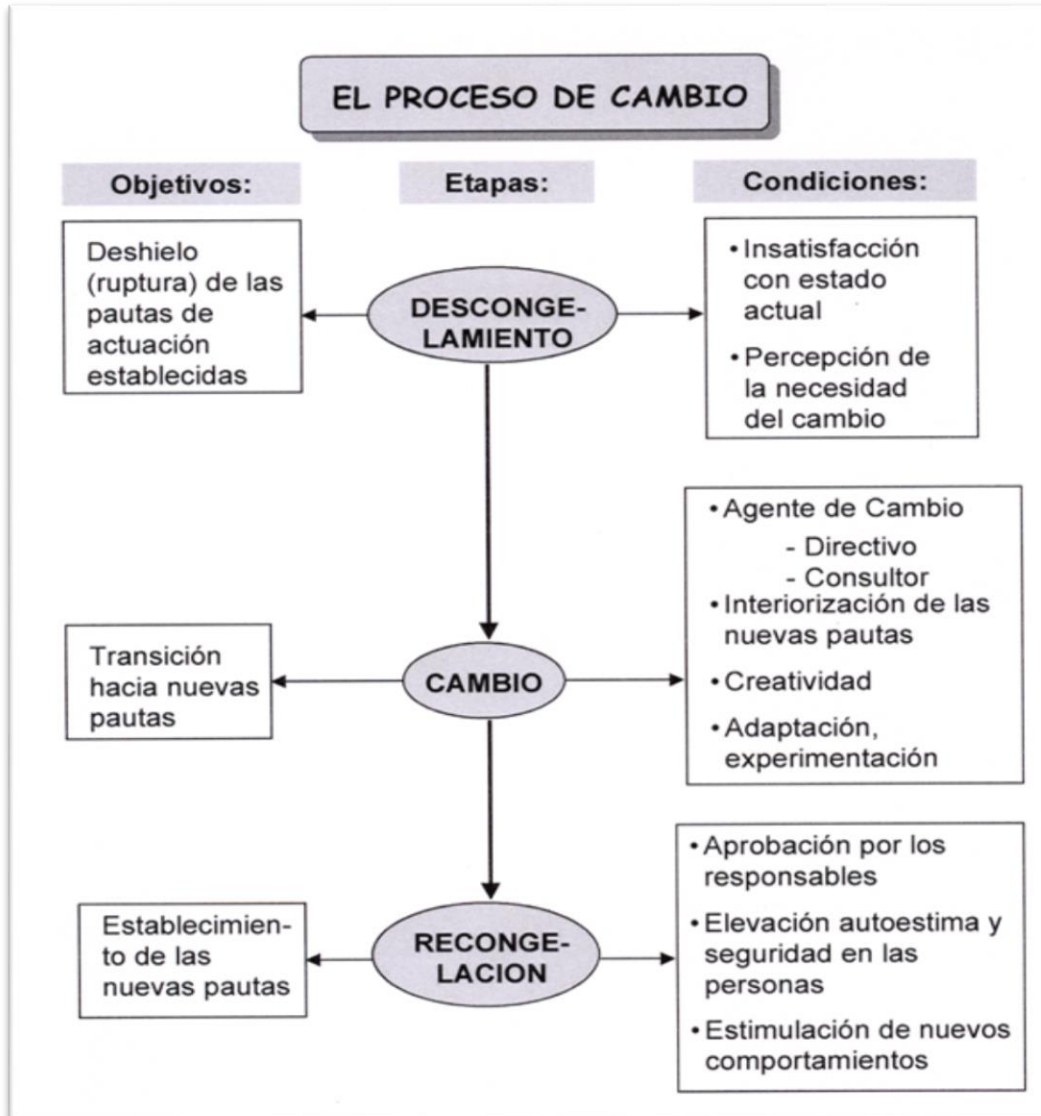
A continuación se verán algunos modelos de cambio, no sin antes mencionar que existen diversos temas sobre el cambio organizacional, aplicables a cualquier tipo de organización. Al final se realizará la comparación de los modelos de cambio, bajo las características y enfoques en cada uno de ellos; para tal efecto se eligió a Garza Carranza (2002), en el artículo publicado de la revista Investigación científica y social, sección administrativa, quien presenta varios artículos en diferentes revistas, alusivos al tema.

6.1.1 Modelo del cambio organizacional de Lewin.

Garza (2002) explica los pasos de este modelo, bajo una clasificación consecuente, de la siguiente manera:

“Detectar una necesidad de cambio; Realizar una preparación para el cambio;
“Descongelar” el nivel de actividad actual para introducir el cambio; Realizar el movimiento de cambio; Una vez encontrado el nuevo nivel de actividad, volver a “congelar” el sistema, mediante procedimientos que aseguren su supervivencia”.

Ilustración 4 - Modelo organizacional de Lewin Kurt.



Fuente: D.O Cambio planeado de Kurt Lewin

El modelo anteriormente expuesto explica cuando el cambio llega a modificar dos fuerzas, pero a la vez mantiene ese comportamiento del sistema estable. Aquí existen dos fuerzas, una impulsadora ayudadora a que el cambio se efectúe y otra, restrictiva al cambio, no deja que se llegue a producir; a la vez la reforma de las fuerzas que conservan el comportamiento de un sistema estable.

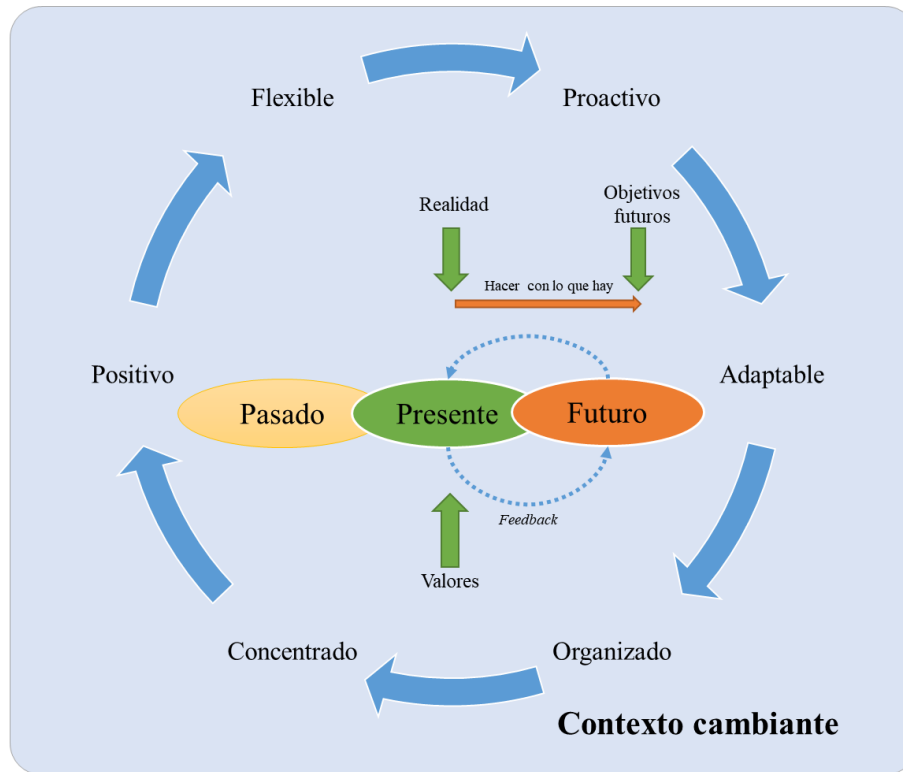
Cuando las dos fuerzas alcanzan el equilibrio, es el momento estacionario; igualmente puede llegar en determinado momento, a volver a iniciar un nuevo proceso de cambio. En el modelo del cambio organizacional de Lewin, el cambio se implementa como una representación deliberativa, reconociendo una creación estructural, un nuevo objetivo, por ende un nuevo clima y forma diferente de operar; hay que tener en cuenta que ese cambio no siempre opera en toda la organización, a veces solo se ha elegido una sección para dicho cambio. También, puede suceder el cambio debido a las fusiones o adquisiciones de terceros de las organizaciones, por lo es primordial reconocer el cambio, planificado dentro del desarrollo organizacional.

Se reconocen tres etapas en este modelo que son: descongelamiento, en la cual se busca reducir la fuerza, que la organización tiene en el paralelismo de comportamiento. Cambio o movimiento: desarrollando nuevas estrategias, en los hábitos, valores, aptitudes y actitudes con el propósito de llevarla a un nuevo nivel y, recongelamiento, etapa en la cual se rodea de estructura, cultura y políticas, con el propósito de llegar a la etapa del equilibrio.

Si se quiere llevar a cabo a las tres etapas anteriores, es necesario en primer lugar tener en cuenta que hay que: determinar el problema, equilibrar la situación actual, identificar el objetivo por lograr e igualmente los pro y contra, para finalmente dirigirla hacia la meta.

6.1.2 Modelo de resiliencia (de firmeza y flexibilidad) de Conner

Ilustración 5 - Modelo de Resiliencia.



Fuente: Pensamiento sistémico y desarrollo de la resiliencia

La resiliencia siendo la capacidad humana en la afrontación de situaciones, debe adaptarse, sobreponerse, mantenerse fortalecido así se presenten choques negativos en el camino, pero es ahí, cuando debe fortalecerse y volver a encontrar el equilibrio, mediante la transformación social, manteniéndose perseverante, siempre con actitud positiva en pos de avanzar en contra de cualquier obstáculo sobreponiéndose y superándola; así es la resiliencia,

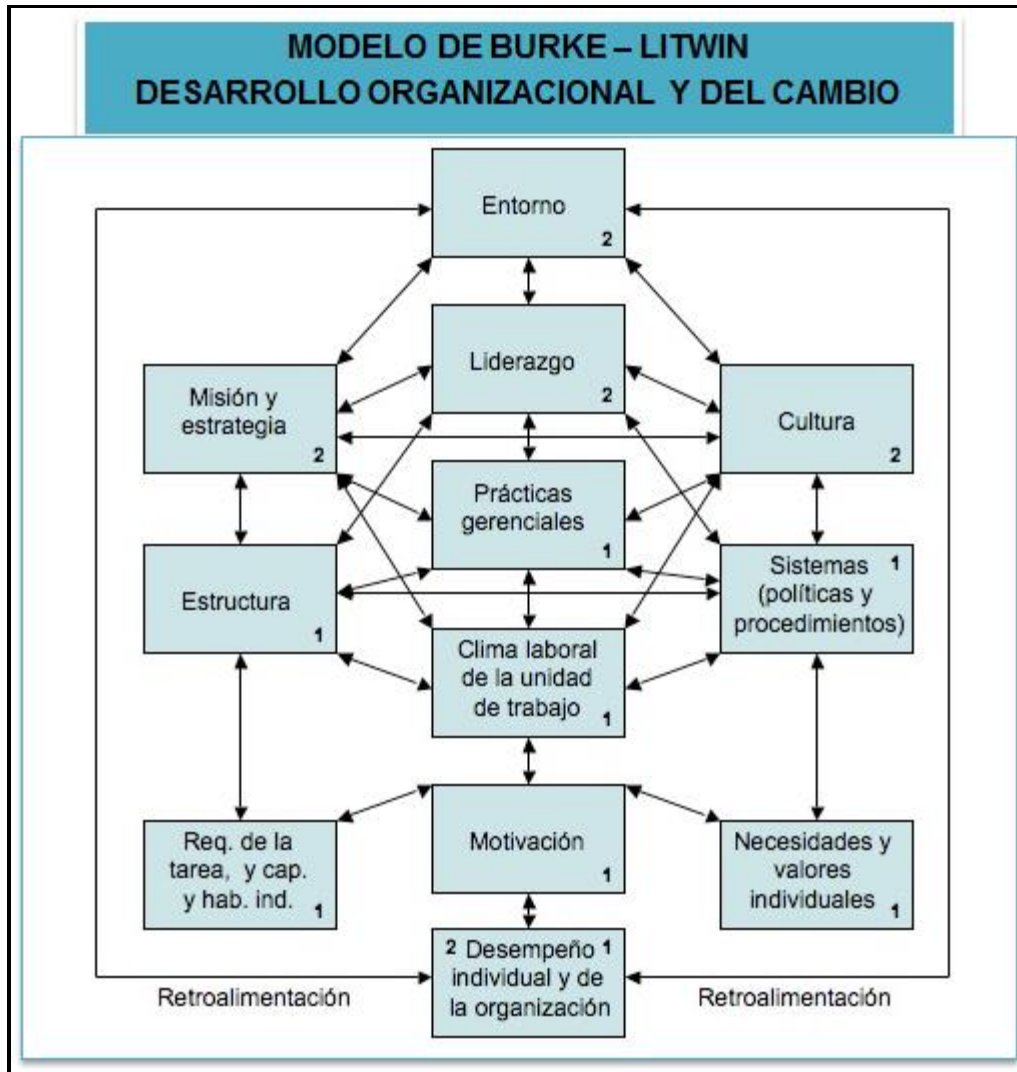
basada en todo un proceso dinámico, sobrepasando, sobreponiéndose y continuando en la realidad de la vida, para alcanzar la meta propuesta.

Con una afirmación uno de los grandes autores de este modelo y citado por Garza (2002) menciona: “Una de las premisas básicas del modelo es que el ser humano es el organismo más orientado al control de la naturaleza. Las personas buscan siempre el control, cuando un cambio ocurre. Las expectativas pueden cumplirse o no. Si se cumplen se vuelve a encontrar el estado de equilibrio; si no se cumplen, entonces las personas se tienen que enfrentar a cambios que no esperaban, lo cual puede manifestarse de formas diferentes: estrés, enfermedades, agresividad, etc.”.

El modelo tiene en cuenta 7 elementos: Naturaleza del cambio, proceso de cambio, roles del cambio, resistencia del cambio, compromiso, cultura y sinergia. En análisis se puede deducir de este modelo que mide la resistencia, bajo la habilidad y fortaleza, debido a que se expone a cambios, en cualquier lugar y tiempo.

6.1.3 Modelo del cambio organizacional de Burke

Ilustración 6 - Modelo de Burke.



Fuente: Modelo de Burke – Litwin del desarrollo organizacional y el cambio. Disponible en: http://joseenriquemartinezcen.blogspot.com.co/2012/09/modelo-de-burke-litwin_19.html

Este modelo pretende evaluar si los administradores saben o no administrar el cambio, para lo cual plantea dimensiones organizacionales, y así lo llega a exponer el autor Garza (2002):

“Respuesta individual al cambio. Concerniente a la naturaleza, duración y utilidad de la resistencia al cambio.

Naturaleza general del cambio. Ciertos patrones son típicos de esfuerzos de cambio y pueden ser evolutivos o revolucionarios.

Planeación del cambio. En él se reconoce la insatisfacción de un estado actual y se articula un futuro deseado. Involucra a gente de todas las áreas de la organización en los procesos de planeación, en vez de dejarlos en una sola entidad o grupo. Reconoce el poder que manejan "ciertos equipos" entre diferentes grupos y subculturas, evaluando el impacto del entorno exterior en la necesidad de cambio.

Administrar el personal. Es la necesidad de comunicar qué sí y qué no cambiará, permitiendo a la gente separarse y aceptar la pérdida del estado presente. Utiliza el poder inherente a los grupos como una fuerza positiva.

Administración organizacional. La contribución de slogans, signos y símbolos para establecer credibilidad e importancia. Resalta la importancia del involucramiento como un medio para construir el compromiso. Considera la necesidad de reducir barreras y resistencia para alcanzar metas, en vez de aplicar más presión.

Evaluación del cambio. Reconoce que las quejas a menudo pueden ser signos de progreso y de energía positiva. Considera la necesidad de modificar los sistemas de recompensa para soportar cambios en otras áreas. Ejemplifica la importancia de proveer retroalimentación a las

personas, en atención a su progreso. Busca tomar en cuenta que la reducción en los problemas presentes puede reflejar un cambio en los síntomas, en lugar de las causas-raíz.

El modelo de Burker se enfoca en estudiar cómo se ve afectado el trabajo, por los mismos factores internos y externos; sin embargo ofrece a la vez una reseña para la evaluación en las dimensiones organizacionales, con el objeto de lograr los cambios en el mismo desempeño. Éste modelo incluye grandes beneficios en cuanto a la retroalimentación y elementos cualitativos.

6.1.4 Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma

En este modelo Garza (2002), menciona del autor un nuevo tipo de aprendizaje, donde los administradores deben aprender a aprender acerca del cambio; para ello lo explica de la siguiente manera:

Los administradores medios necesitan nuevas habilidades de comunicación para administrar e implementar cambios.

Existen 5 “momentos” en la espiral de acción-investigación, que identificaron los administradores medios en el proceso de cambio, los cuales son: Planear, hacer, verificar, actuar y reflexionar sobre lo sucedido y los resultados alcanzados por el cambio.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, este modelo deja ver, como a pesar que los administradores saben, aún les falta seguir aprendiendo y esa acción es seguir mediante el

cambio constante, la acción-investigación, desde un punto de partida para no dejar de lado, las sugerencias de los mismos colaboradores, ya que de ellos también se puede aprender, indiferente del medio externo que ayuda en la educación teórica-práctica.

Schaafsma, al tomar un grupo de administradores medio, encontraron que hay una secuencia espiral de acción en planear, mediante la selección para el cambio de acuerdo a la experiencia. Hacer, aplicando la experiencia de implementar el cambio. Verificar, contrastar modelos de cambio, corrigiendo para adecuarlos a los ya existentes. Actuar, replantear involucrando a los individuos en cada uno de los procesos. Reflexionar, sobre cada uno de los procesos trabajados, teniendo en cuenta si se ha logrado el cambio bajo los propuestos y si se ha llegado alcanzar.

Ilustración 7 - Implicaciones del modelo relacional para la administración media.



Fuente. Elaboración propia, basado en Schaafsma H (1999)

6.1.5 Modelo AMIGO (Análisis Multifacético y de las Interdependencias de la Gestión Organizacional) de Peiró

Garza (2002), “El estudio explica la relación de cómo un cambio “duro” afecta a la parte “blanda” de la organización. El modelo tiene los siguientes elementos:

Parte del concepto de la MISIÓN, que resulta un elemento central y da sentido de existencia a la organización

El ambiente en que se desenvuelve y opera una organización es un elemento central para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento

La estrategia, que es en cierta medida la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente de una organización

Los recursos (económicos) y la Infraestructura, que condicionan a la organización al logro de su misión, así como las interacciones con su entorno

La estructura es considerada como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo

La tecnología es la manera en que las actividades del trabajo son usadas para transformar las entradas en salidas

El sistema de trabajo que hace referencia a una combinación concreta de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección y procedimientos de trabajo.

La cultura y el clima de la organización son facetas esenciales que hacen referencia al conjunto de creencias compartidas por los miembros, así como a los valores y manifestaciones en las que ésta se manifiesta. El clima es ampliamente influido por la cultura, y se define como el conjunto de percepciones compartidas que con la ilustración, la descripción y caracterización, de los miembros de la organización

Las políticas y prácticas de dirección del personal hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan la relación de los miembros con la propia organización.

Las funciones de la dirección implican una adecuada combinación de las funciones de la organización interna y la respuesta de la organización ante el entorno

Las personas y equipos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.), constituyen otra faceta esencial en la organización, ya que forman el capital humano y el conjunto de recursos

Las personas y equipos se integran con el sistema de trabajo en un ajuste dinámico.

Esos aspectos se incluyen en el contrato psicológico, que en su dimensión colectiva puede ser caracterizado como contrato psicosocial, y que hace referencia al conjunto de compensaciones que la persona (o grupo) espera de la organización a cambio de sus contribuciones, y al conjunto de compensaciones que la organización espera de la persona a cambio de sus contribuciones

Los resultados de la organización suelen estar relacionados y ser valorados desde la misión, que da razón a su existencia.

Un sistema ha de producir resultados para el suprasistema, para el propio sistema y para los subsistemas que lo componen”.

De igual modo, en este modelo es importante partir de la percepción de una misión, la cual conlleva una cobertura de un sistema abierto, cuyas facetas pueden encontrarse arraigadas o blandas, de aquí, que se tendrán en cuenta algunas de ellas que inciden en las organizaciones como el ambiente, la estrategia, recursos e infraestructura, tecnología, cultura y clima organizacional, funciones de la dirección, políticas y prácticas de la dirección del personal. Las transformaciones organizacionales a nivel interno, requieren de constantes revisiones en profundidad, por lo que es necesario presentar modelos actualizados, en los cambios, para su facilidad en datos concretos y reales.

Como se ha visto con los modelos de cambio organizacional estudiados y presentados en un cuadro comparativo en la tabla 1, estos hacen referencia a la estructura de cambio realizada en una organización y es ahí, cuando corresponde aplicarse de acuerdo a las necesidades; aunque si se toma el modelo de Lewin lo primero a tener en cuenta es detectar la necesidad de cambio, por otra parte el individuo, como miembro de los diferentes grupos funcionales, juega un papel importante en la organización, mientras que el modelo de resiliencia de Conner tiene como fin, crear un prototipo de individuo con destrezas como las proactividad, adaptabilidad, organización, concentración, positivismo y flexibilidad, enfatizando en unir sinergias con las diversas áreas funcionales para así generar el cambio.

Ahora bien, el modelo de Burke, al igual que el modelo anterior de Resiliencia, unifica grupos y reconoce su poder como fueras positivas, sin embargo su principal énfasis es la

planificación, partiendo desde el reconocimiento del estado actual para articular un estado futuro deseado. Por otra parte, el modelo de Schaafsma se enfoca en las redes relacionales para administradores medios, quienes deben aprender a aprender sobre un proceso de cambio, teniendo en cuenta el ciclo básico de la administración PHVA y al cual le adiciona un quinto momento de Reflexionar, donde se investiga y participa más sobre el proceso que se vive. Finalmente, el proceso AMIGO de Peiro tiene como característica principal la planificación, creando así una nueva metodología para un proceso de cambio como es el de Rediseñar, Desarrollar y luego si Transformar.

El objetivo de los modelos es aplicarlos de acuerdo a las estructuras organizacionales y sobre todo, saberlos ejecutar de acuerdo a los objetivos misionales y las estrategias de cada una de las organizaciones, como se verá en el siguiente capítulo, en el cual se describirán algunos casos de empresas que se vieron presionados en su transformación.

De igual forma y con base en algunas entrevistas realizadas a gerentes de compañías (Ver Anexo C) que funcionan en la actualidad, se podrán identificar las características más relevantes en este aspecto y que han contribuido a la permanencia en el mercado.

Tabla 1- Comparación modelos de cambio

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS TRATADOS					
CARACTERÍSTICAS	MODELO				
	LEWIN	CONNER	BURKE	SCHAAFSSMA	PEIRO
Orientado hacia la persona	Establecido en el cambio comportamental del individuo	Su finalidad crear un prototipo encaminado al cambio; pero mantiene control en sus acciones.	Tiene presente el cambio como líder. Maneja las dimensiones del cambio.	Tiene en cuenta al dirigente medio para el cambio organizacional, utilizando su red de trabajo. Usa el cambio situacional.	Se tienen en cuenta los cambios tecnológicos, y a las personas para mantener el equilibrio.
Enfoque hacia la planificación	Mantiene 5 fases en el cambio roganizacional: 1. Detección, 2. Preparación, 3. Descongelar, 4. Movimiento, 5. Congelar.	No lo toma en cuenta. Pero sí lo mantiene en función de la destreza del individuo.	Cimenta muy bien el factor; toma en cuenta a los individuos involucrados.	Hace planes en redes de trabajo, como aproximación inicial.	Un nuevo diseño, un cambio organizacional. Considera: el rediseño, desarrollo y transformación.
Toma en cuenta cambios emergentes	No tiene en cuenta este factor.	El gerente punto clave en la resiliencia del cambio. Se tiene en cuenta al individuo para generar el cambio.	Comenta un plan de cambio. Enfatiza sobre el liderazgo.	Utiliza el ejercicio investigativo bajo la participación y la reflexión para cambiar,	Son considerados como efectos en los sistemas suaves.
Redes relacionales	Los grupos pricipales factores en una organización. Su objetivo, la participación.	Enfatiza el factor sinergia; correlaciona el querer y la habilidad, compartiendo metas comunes e interdependencias. Tiene en cuenta los sistemas cambiarios: abogados, aptrocinadores, objetos, agentes.	Informar a los individuos los planes de cambio; Unificar a los gupos como fuerzas positivas.	Tema principal del modelo; reflexiona acerca del componente organizacional: compuesta por individuos, el aprendizaje de los adultos involucra desarrollo emocional y habilidades del conocimiento.	Con el mismo modelo se explica las relaciones existentes entre las diferencias del modelo y las relaciones.
Entorno organizacional	Buscar los resistentes al cambio. Aumentar lo positivo, debilitar lo negativo.	La naturaleza cambia y la organización debe alistarse para asumir los cambios, creando destrezas en los individuos. Tiene presente la naturaleza del cambio: micro cambio, cambio organizacional y macro cambio.	Comentaa la natualeza del cambio (evolutivo o revolucionario) e informa la duración del ccambio.	Se tiene en cuenta el entorno interno, el externo no se tiene casi en cuenta.	Tiene en cuenta el ambiente que enmarca la organización e influencia marcante en los subsistemas de la organización.

Fuente: Elaboración propia, basada en De la Garza Carranza, María Teresa (2002)

7. Factores críticos que generan la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición

Para el desarrollo de este capítulo se llevará a cabo una caracterización frente al proceso de cambio identificando los factores más relevantes que generan la resistencia al cambio a partir de las entrevistas realizadas a altos directivos de empresas reconocidas y que han experimentado procesos de cambio en fusiones o adquisiciones por diversos motivos, ya sea porque las empresas desean diversificar, o tener nuevas reacciones competitivas, buscar sinergias o beneficios legales o accesos a nuevas tecnologías y procesos, o sencillamente porque desean ampliar su mercado; en este sentido, las estrategias son un método para que las empresas cambien bruscamente de dirección, así abandonan negocios no deseados y fortalecen su espectro de acción o simplemente se dedican a nuevos negocios; adicionalmente y para empezar, se hará un breve análisis de algunos casos de empresas colombianas que no se pudieron adaptar al cambio, llevándolas al cierre definitivo; para ello a continuación se hace un resumen de noticias de importantes revistas y periódicos como Dinero, Portafolio y El Tiempo sobre este tema llevándolas finalmente al cierre definitivo como se registran en la siguiente tabla o en otros casos en los cuales pudieron sobrellevar y superar los obstáculos presentados.

Tabla 2 - Algunas organizaciones en Colombia que han cerrado y otras que han sobrevivido al cambio

ALGUNAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA QUE HAN CERRADO Y OTRAS QUE HAN SOBREVIVIDO AL CAMBIO	
ORGANIZACIONES QUE NO SOBREVIVIERON AL CAMBIO	
EMPRESA	AÑO DE CIERRE
AEROCÓNDOR	1.982
J. GLOTTMANN	1.992
GRUPO GRAN COLOMBIANO	1.997
GRANAHORRAR	1.998
CERVEZA CLÁUSEN EXPORT	2.006
BETATONIO	2.007
ALMACENES LEY	2.012
ORGANIZACIONES QUE HAN SOBREVIVIDO AL CAMBIO	
EMPRESAS	AÑO DE FUSIÓN O ADQUISICIÓN
BANCOLOMBIA - CONAVI – CONFINSURA	2.006
BIOMAX – BRIO	2.011
MOVISTAR – TELEFÓNICA	2.012
CEMEX – CONCONCRETO	2.012
OTIS - I.E.I. – SIGMA	2.013
PORVENIR – HORIZONTE	2.013
UNE - TIGO	2.014

Fuente: Creación de la autora

7.1 Caracterización frente a un proceso de cambio

Para llevar a cabo esta caracterización, se ha entrevistado a cuatro gerentes de empresas que han experimentado procesos de cambio, quienes son: la doctora Andrea Velásquez, que gerencia su propia empresa de consultoría a organizaciones que desean un acompañamiento y asesoría en procesos de cambio, transformación y diseño de estrategias, la señora Katia Rangel,

gerente de proyecto de integración de recursos humanos para Otis América Latina, la señora Ángela Ramírez, gerente de mercadeo y comunicaciones para Otis América Latina y el doctor David Abella, gerente de recursos humanos de Bancolombia, entrevistas que se encuentran como anexos de este trabajo. Con base en las entrevistas realizadas se ha elaborado un cuadro comparativo (Ver Anexo B.), en el cual se han registrado como resumen las palabras o frases más relevantes o claves sobre el tema que nos atañe y de donde se han extraído los factores, que de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, pueden ser los de mayor incidencia en un proceso de cambio como se muestra en la siguiente tabla de caracterización frente a un proceso de cambio:

Tabla 3 - Caracterización frente a un proceso de cambio

CARACTERIZACIÓN FRENTE A UN PROCESO DE CAMBIO						
1. Importancia de la gestión del cambio	2. Indicadores para identificar la resistencia al cambio	3. Causas de la resistencia al cambio	4. Algunos cambios de mayor impacto	5. Afecciones en las organizaciones	6. Factores internos	7. Implementación del cambio
Clima, cultura, aumento de productividad, minimización de riesgos, minimización de emociones, identifica impactos, fortalece capacitación y entrenamientos, redes de líderes transformacionales, promotores del cambio, permite la sostenibilidad, realiza planes de comunicación, mide el grado de resistencia, genera compromisos, involucramiento a todo nivel, manejo de procesos, identifica nuevos valores, nuevas políticas, nuevas necesidades, hace frente a competidores.	Herramientas de diagnóstico: como entrevistas, cuestionarios, evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción de clientes y empleados que miden conciencia, deseo, habilidades, esfuerzo, resultados en la productividad.	Falta de conocimiento, falta de involucramiento, falta de comunicación, falta de administración del cambio, falta de compromiso de la alta gerencia, falta de soporte, falta de acompañamiento, apegos, sensaciones de ausencia.	Cambio en roles, cambio de perfiles, cambios por traslados, cambios operacionales, de estructura, de compensación y beneficios, en políticas y procedimientos, de marca, cambios en la cultura organizacional que puede ser el de mayor impacto	Áreas funcionales, productividad, satisfacción y lealtad de empleados y clientes, produce parálisis, no evolución empresarial, posicionamiento de la marca, reputación, pérdida de talento humano, venta o cierre de las compañías, desempeño, resultados, comportamientos, estrés, incertidumbre, angustia, falta de compromiso, desmotivación, desgaste de energía, choque de culturas, toma de decisiones, nivel jerárquico, trabajo en equipo.	Tecnología, nuevos procesos, toma de decisiones, nivel jerárquico, planes de carrera, políticas de promociones, cambios de puestos, falta de planeación, falta de comprensión de la visión, falta de entrenamiento o información, crisis de sentido.	Incorporar la estrategia, hacer un diagnóstico, análisis previo, no irrumpir, involucramiento a todo nivel, tener liderazgo, contar con plan de gestión y comunicación, objetivos claros, identificar nuevas conductas y comportamientos, entrenar, generar conciencia, asegurar el compromiso, mostrar oportunidades y no amenazas, identificar a los trabajadores promotores.

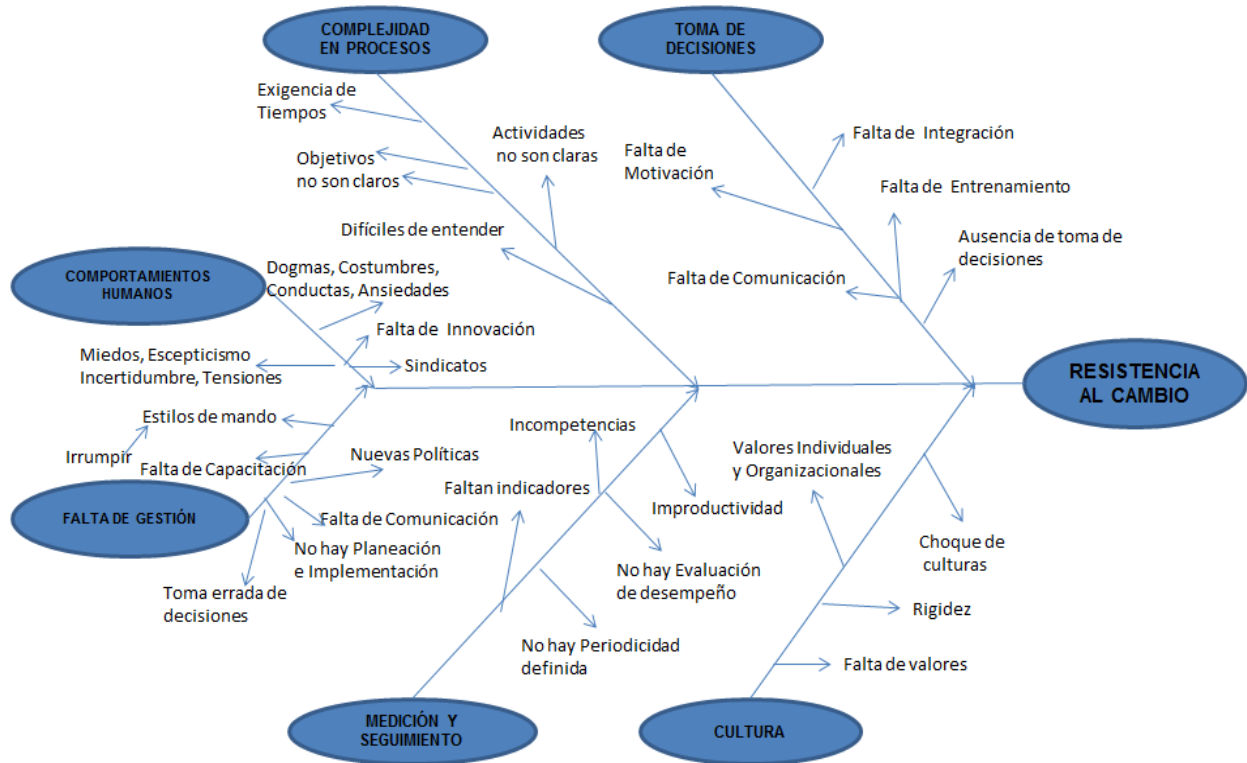
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar diversos son los factores que llegan a incidir en una empresa, que pasa por un proceso de cambio, por tal razón se debe entender, interiorizar y ser conscientes que cuando las empresas atraviesan procesos de cambio, es debido a que el entorno las condujo a ello y como reacción, sus directivos aspiran ver una empresa en crecimiento, representada tanto en los cambios observados en su estructura económica como organizativa.

7.2 Matriz de causa y efecto – Variables que pueden causar Resistencia al Cambio en organizaciones en Fusión o Adquisición

A continuación se hará un diagrama de Ishikawa o espina de pescado para determinar las causas que ocasionan la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición. Se han seleccionado 6 variables que interfieren en la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición y las cuales tienen relación directa con cada una de las 6 características frente a un proceso de cambio de la tabla 3 Caracterización frente a un proceso de cambio, vista anteriormente.

Ilustración 8 - Matriz de causa y efecto – Variables que pueden causar Resistencia al Cambio en organizaciones en Fusión o Adquisición



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 8 Matriz de causa y efecto se han asociado las causas más notorias en la resistencia al cambio en seis grupos así:

7.2.1 Gestión

Tiene relación directa con la primera característica de la tabla 3 referente a la Importancia de la Gestión del Cambio. Se podría aseverar que una de las causas más comunes por las que fracasan las empresas es por falta de gestión o una gestión mal direccionada, cuando las políticas

no están claras y bien informadas, o no se hace seguimiento a lo planeado, o los estilos de mando no son los adecuados, o la toma de decisiones no es óptima y eficaz, por lo que los trabajadores ponen resistencia al cambio.

7.2.2 Medición

Tiene relación directa con la segunda característica de la tabla 3 referente a Indicadores para identificar la Resistencia al cambio. El éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, pero a los individuos por naturaleza no les gusta ser medidos, es por eso que independiente del método utilizado o el proceso para llevarlas a cabo, es importante comprender su relevancia, ya que esta brinda indicadores muy útiles para tomar decisiones asertivas y oportunas.

7.2.3 Personas

Tiene relación directa con la tercer característica de la tabla 3 referente a las Causas de la resistencia al cambio. Las personas rechazan el cambio por un mundo de conductas, comportamientos, sensaciones, ansiedades, incertidumbres, entre otras, debido a que es la primera posición del ser humano cuando ve afectado su status quo o simplemente porque tiene miedo a lo desconocido.

7.2.4 Cultura

Tiene relación directa con la cuarta característica de la tabla 3 referente a Algunos cambios de mayor impacto. Hay culturas tanto individuales como organizacionales extremadamente rígidas que ocasionan rechazo al cambio, por tal motivo es necesario aprender a intervenir el sistema de creencias, de ninguna forma se puede relegar, ya que esta ayuda a transferir los valores que distinguen la atmosfera laboral a los resultados entregados a sus clientes externos. Finalmente todos los cambios que se dan al interior de las organizaciones son los que irán definiendo a corto o mediano plazo la cultura o ADN de la organización.

7.2.5 Procesos

Tiene relación directa con la quinta característica de la tabla 3 referente a Afecciones en las organizaciones. Los procesos son conocidos como todas aquellas actividades que desarrollan las empresas para seguir una secuencia estricta de pasos y alcanzar ser más productivos, pero que en determinado momento, quienes las ejecutan pueden sentirse encajados y en una sin salida por la complejidad que demandan o por la falta de capacitación y entrenamiento, entre otras variables, y que en cadena, terminan afectando todas las áreas funcionales de la organización.

7.2.6 Toma de decisiones

Tiene relación directa con la sexta y última característica de la tabla 3 referente a Factores internos. Seleccionar un curso de acciones entre las alternativas es parte fundamental para mejorar el proceso de problemas mal estructurados y reforzar o respaldar las distintas etapas de un proceso de cambio.

Finalmente, las posibles causas enumeradas con anterioridad pueden generar resistencia al cambio, efecto que tiene relación directa con la Implementación del Cambio descrito en la tabla 3. Con base en la información tenida en cuenta, reunida y analizada anteriormente, en el siguiente apartado se hará una propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición.

8. Modelo propuesto para mitigar la resistencia al cambio

Se han estudiado los conceptos más importantes en un proceso de gestión de cambio, tipos de cambio, causas que provocan la resistencia al cambio, factores que inciden en el mismo e impactos de la resistencia, modelos de cambio y se llevó a cabo entrevistas a altos ejecutivos en organizaciones en fusión y adquisición que han experimentado procesos de cambio y a partir de aquí se ha realizado una caracterización frente al proceso de cambio para identificar los factores críticos que generan la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición, todo con el propósito de presentar así un nuevo modelo de gestión del cambio que permita mitigar la resistencia de este en organizaciones en fusión o adquisición; modelo que se ha titulado MGD, Modelo de Gestión Divergente, y que pretende facultar a los gerentes a gestionar sus actividades y responsabilidades mitigando la resistencia al cambio y maximizando el ratio de posibles soluciones a los problemas que enfrentan.

8.1 Modelo de Gestión Divergente propuesto por la autora

De acuerdo a la información recopilada a partir de las entrevistas realizadas y los modelos existentes y el análisis de la misma, a continuación se procede a proponer el MGD, Modelo de Gestión Divergente, el cual plantea tener en cuenta las diversas opciones que debe desplegar la gerencia en un proceso de cambio en organizaciones en fusión o adquisición. Se concibe como divergente porque contrario a lo convergente, es ver el cambio, no como el

embudo que lleva a un problema, sino como las diversas oportunidades que llevan a diversas soluciones; es decir que se tiene en cuenta varios frentes del flujo de la administración como se expone más adelante.

En el contexto de las entrevistas realizadas, falencias en capacitación y entrenamiento, implementación, integración y comunicación entre otras, denotan una problemática en la planeación, por lo mismo la propuesta plantea llevar a cabo una gestión integral desde su fase inicial, en la cual se vincula la planeación estratégica que es la base fundamental o punto de partida del modelo, realizando un diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad la organización, cuál es la misión y cuál la nueva visión establecida o futuro deseado a partir del proceso de fusión o adquisición y desde estos, establecer acciones, evaluarlas y así tomar decisiones o definir mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos y la nueva visión que se establezca como el estado futuro deseado.

8.2 Gestión permanente

Los gerentes deben considerar la gestión desde que surge la necesidad de fusionar o adquirir empresas para determinar la mejor manera de utilizar los recursos con los que cuenta y organizar y dirigir desde allí la forma como se alcanzan los objetivos deseados. Es por esta razón que la gestión se encuentra presente y de forma continua en torno a todo el modelo propuesto, pues se considera que sin ella la organización no podrá obtener los objetivos que se planteen desde que nace el proceso de cambio.

8.3 Planeación estratégica

El modelo aquí propuesto pretende que se lleve a cabo como etapa inicial del proceso de cambio la planeación estratégica, con el fin de alcanzar el objetivo de cambio deseado. Con la ayuda y soporte de líderes internos o consultores externos, la organización debe hacer las investigaciones y análisis respectivos, teniendo en cuenta 3 puntos importantes descritos a continuación y graficados en la ilustración 10.

8.3.1 Diagnóstico

Se debe identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden surgir en su entorno tanto interno como externo para determinar la situación actual en la que se encuentra la organización en fusión o adquisición. Se responde a la pregunta ¿dónde está la empresa?

8.3.2 Misión

En el contexto de las necesidades de la organización, se debe tener claro lo que ésta hace, su razón de ser y para qué se requiere iniciar el proceso de cambio. Se responde a las preguntas ¿qué hace la empresa? y ¿cómo lo está haciendo?

8.3.3 Visión

Se debe determinar el estado futuro deseado a dónde se quiere llegar para trazar el camino y poder alcanzar el objetivo de cambio. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar con el cambio?

8.4 Toma de decisiones

Una vez se tiene clara la planeación estratégica, se toman decisiones trascendentales que definen la manera en que se va a ejecutar el cambio contando con 5 pilares o columnas que soportan el proceso.

Ilustración 9 - Ilustración Fase inicial del proceso de cambio.



Fuente: Creación de la autora

Los 5 pilares o columnas que soportan este proceso en organizaciones en fusión o adquisición, los cuales son:

8.5 Pilares del cambio

Con base en las entrevistas realizadas a altos directivos empresariales que han experimentado o asesorado procesos de cambio en organizaciones en fusión o adquisición y el análisis de los modelos de cambio estudiados, se han clasificado las causas que de forma directa o indirecta generan resistencia en los procesos de cambio, las cuales pueden dar paso a lo que se ha denominado en el modelo propuesto APAAE o Aceptación, Participación, Adaptación, Ajustes y Evolución como se explica a continuación:

8.5.1 Personas

Las personas son los actores más importantes en el proceso de cambio, a quienes los gerentes deben involucrar, enseñándoles ante todo a desaprender para volver a aprender y descubrir mejoras que beneficia a todas las partes involucradas. Pero el proceso sigue con un acompañamiento continuo en cada una de las fases para así lograr motivar la formación de redes de nuevos líderes promotores del cambio; entonces se encuentra la “aceptación” de los colaboradores en un ambiente de responsabilidad y compromiso que permite mitigar la resistencia al cambio llevándolos a alcanzar en equipo la visión propuesta por la compañía.

8.5.2 Comunicación

Mediante una comunicación permanente, clara y asertiva los gerentes dirigen a los subalternos mediante acciones que deben estar enmarcadas por las reglas y procedimientos operativos previamente establecidos. Tan importantes son las personas como el hecho de transmitir y dar a conocer permanentemente las nuevas decisiones que se toman para que exista una plena alineación del proceso que llevará finalmente a los involucrados a una mayor “participación”.

8.5.3 Capacitación

Se debe elaborar y sobre todo desarrollar un plan de formación, capacitación y entrenamiento mediante el cual se conozcan las nuevas directrices y políticas de la organización a todo nivel y orientada a mejorar las habilidades y asimilación del cambio. Esta instrucción sobre lo que se espera que se haga, cómo lo puede hacer y qué constituye un trabajo bien hecho, evita retardos en los procesos de las diferentes áreas funcionales de la organización, llevando a los empleados a una “adaptación” al cambio.

8.5.4 Control

Se debe hacer un seguimiento permanente al proceso, identificando los indicadores de mayor y menor incidencia en el buen desempeño de los colaboradores para analizar los resultados en el avance del proceso que permitan identificar los problemas que se pueden suscitar

y así con criterios de decisión conducir a aplicación de los “ajustes” necesarios para obtener mejoras que sean oportunas y no tardías.

8.5.5 Dirección

Se considera la dirección como una exigencia en el funcionamiento de toda organización; sin embargo se debe hacer énfasis en este aspecto, ya que conducir y mostrar el camino del cambio continuamente, permitirá estar alineados para alcanzar la “evolución” del proceso.

8.6 Variables inmersas

De ninguna manera se puede dejar de lado dos aspectos que son relevantes en un proceso de cambio en organizaciones en fusión o adquisición y que en este modelo se consideran como variables inmersas o subyacentes o complementarias a los pilares antes vistos; estas son el entorno externo de la organización y la red de líderes transformacionales, las cuales se describen a continuación:

8.6.1 Entorno Externo

Se debe hacer un estudio del entorno externo para identificar las variables que pueden amenazar directa o indirectamente el desarrollo de la organización y aquellas que le brindan

oportunidades de desarrollo, factores estos que deben ser analizados por los gerentes para buscar alcanzar las metas y mitigar las amenazas en el proceso de cambio.

8.6.2 Red de líderes transformacionales

El éxito de una comunicación empresarial depende del correcto entendimiento entre las partes, lo que genera un alcance de los objetivos definidos, por lo mismo, esta red promueve y conecta el proceso informativo dentro de las diferentes áreas funcionales y entre ellas mismas, es así como se deben identificar aquellas personas con actitudes y aptitudes de liderazgo para que participen activamente como los promotores y facilitadores del proceso de cambio y quienes integran las fases del proceso.

Es así como se plantea el nuevo modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición brindando a los gerentes una herramienta útil para el desarrollo en su gestión empresarial, como un proceso estructurado, formal, analítico y organizado para entender, evaluar y diagnosticar el cambio hasta llevarlo a un proceso de fusión o adquisición exitoso.

Ilustración 10 - MGD, Modelo de Gestión Divergente. Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Creación de la autora

9. Conclusiones

1. Mediante los conceptos más importantes en la gestión del cambio como factor que estimula el desarrollo organizacional en empresas en fusión o adquisición y de acuerdo a los modelos estudiados se pueden identificar factores importantes e incidentes en la resistencia al cambio y que ayudan a mitigar su impacto. Se concluye que no todos los modelos presentan los mismos enfoques, sino que cada uno se centra en una o dos características para llevar a cabo de manera diferente un proceso de cambio.

2. A partir de las entrevistas realizadas se elabora una caracterización frente al proceso de cambio, evidenciando factores críticos como la importancia de la gestión del cambio, indicadores para identificar la resistencia, causas de la resistencia, afecciones en las organizaciones, factores internos que inciden en la resistencia al cambio y la forma de implementarlo, variables estas que generan la resistencia al cambio.

3. El cambio es uno de los aspectos más complejos que le puede suceder a los individuos, debido a que consideran que es imposible cambiar o que se encuentra en la línea correcta de actuación que no se debe variar, es por esta razón que se propone un modelo de gestión para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición llamado Modelo de Gestión Divergente partiendo de la planeación estratégica con una permanente gestión a lo largo de todo el proceso para seguir con la correcta toma de decisiones y teniendo en cuenta 5 pilares que lo soportan. Es así que para apoyar los programas o procesos de crecimiento

en la era digital, se debe ser más rápidos, más ágiles, más colaborativos, más creativos, más comunicativos y tener mayor conocimiento para poder hacer juicios basados en lecciones del pasado y realidades del presente para alcanzar el éxito en el futuro.

4. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa sin importar el tamaño del cambio, ni su tipo, la afecta en su totalidad, ya que la organización debe ser vista como un todo, así sea o no percibida por sus integrantes.

5. El cambio es un reto para todos al interior de las organizaciones, tanto técnico como humano y es deber de los gerentes establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes a las nuevas situaciones.

6. Cada cambio debe partir de un análisis de costo/beneficio que toma en consideración todas sus implicaciones, por tal motivo la una buena gestión, capacitación y comunicación permanentes debe prevalecer en todo momento.

10. Referencias bibliográficas

- Aerocóndor. Aerovías Cónдор de Colombia. (2006) febrero 11. Reseña histórica. Consultado el 11 de Noviembre de 2016. Recuperado de: <http://www.aviacol.net/aerolineas-desaparecidas/aerovias-condor-de-colombia-aerocondor.html>
- Aguilar Edwards, Andrea (2006). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. Revista Global Media Journal, volumen 3, número 6. México.
- Álvarez, Elisa (2010) Enero. Interac “Creatividad y pensamiento divergente”
- Alles, Martha (2009). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Argentina.
- Alles, Martha. (2008) Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio a través de la gestión por competencia. Ediciones Granica. Argentina.
- Amorós, Eduardo (2011). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Amorós, Eduardo. (2007) Comportamiento Organizacional. Perú. Escuela de economía. 2007, pág. 248
- Arias, A. Arias, M., Dechent, C., Schink, H., Pérez, M. & Romero, P. (2014). Modelo Divergente, Consultado el 18 de marzo de 2016. Recuperado de: <http://www.divergente.cl/wp-content/uploads/pdf/modelo-divergente.pdf>
- Arthur Andersen, Bussines Consulting Institute (mejores prácticas del proceso de cambio)
- Joseph E. McCann Roderick Gilkey. (1.990) Fusiones y adquisiciones de empresas, Ediciones Diaz y Santos, S.A. Madrid España.
- Audirac, Carlos. (2004) ABC Del Desarrollo Organizacional. 8ª Edición. México.
- Barreiro, José (2012), agosto 26. Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron. Consultado el 25 de abril de 2016. Recuperado de: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/cinco-grandes-empresas-que-no-supieron-adaptarse-a-su-tiempo-y-fracasaron_kFBO074c8Bdi2riOwi596/
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Charles Darwin. (1859) “El origen de las especies”, quinto capítulo.

- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001). Seminario "La Teoría del Desarrollo en los Albores del Siglo XXI, Evento conmemorativo del centenario del nacimiento de Don Raúl Prebisch. Santiago de Chile, 28 y 29 de agosto de 2001.
- García Cabrera, A.M. Álamo Vera, F.R. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Consultado el 23 de junio de 2016. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com>
- Goleman, Daniel. (1996). Inteligencia emocional, Kayros, Barcelona, págs. 4, 25, 54.
- Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books
- Ekvall, G. (2003). El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Retrieved. Consultado el 27 de febrero de 2016. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Clima laboral. España: Ediciones Díaz de Santos. Consultado el 3 de abril de 2016. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Garza. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. Revista investigación administrativa [en línea] Instituto Tecnológico de Celaya. No 90, (citado el 20 de febrero de 2014) pp 25- 40. Consultado el 2 de abril de 2016. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/investigacion-administrativa/articulo/modelos-de-cambio-organizacional-como-apoyo-para-la-toma-de-decisiones>.
- González, V. J. L. (1993). Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Consultado el 15 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Glosario de términos Human & Partners (2003) Institute of Social and Ethical Accountability del Reino Unido. Consultado el 18 de marzo de 2016. Recueprado de: <http://humanandpartners.com/glosario/>
- Hellriegel, Don. Slocum, John W. Jr (2013). Comportamiento organizacional, 12ava edición, 21 de octubre. Thomson, México.
- KienyKe (2014). De estas marcas solo queda el recuerdo. Consultado el 2 de amrzo de 2016. Recuperado de: <http://www.kienyke.com/economia/de-estas-marcas-solo-queda-el-recuerdo/>
- King, N. (2003). Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones. España: Thomson.

Kotter, John “Leading change” (liderando el cambio)

Lefcovich, Mauricio (2006) Superando la resistencia al cambio. Consultado el 10 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.Hacienda.Go.cr>

Luengas Romero, Camilo. Escobar Corradine, Jaime (2009) mayo 8. Aerovías Cónдор de Colombia - Aerocóndor. AVIACIÓN CIVIL. Consultado el 12 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.aviacol.net/aerolineas-desaparecidas/aerovias-condor-de-colombia-aerocondor/quiebra-y-desaparicion.html>

Mauricio Lefcovich (27/04/2006) Superando la resistencia al cambio

Mccann, Josep y Gilkey, Roderick (1990), “Fusiones y adquisiciones de empresas” Editorial Díaz de Santos.

Minsal Pérez, Delaray. Pérez Rodríguez, Yudit. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento, la Habana –Cuba. Consultado el 15 de febrero de 2016. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000900008&script=sci_arttext

Oficina Internacional del Trabajo. Guía para la evaluación del impacto. Consultado el 15 agosto de 2016. Recuperado de: <http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/que-se-entiende-evaluacion-impacto>

Opi, Juan Manuel (2009). Las claves del comportamiento humano, Amad editorial, Barcelona.

Organización internacional del trabajo. (2003).Las consecuencias para el empleo de las fusiones. Ginebra.

Orozco, Luis Antonio. Chavarro, Diego Andrés. Ruíz, Cristian Fabián (2010). Los departamentos de I+D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional.

Rebeil, C. M. A., & Sandoval, R. C. R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Consultado el 17 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

Resistencia al cambio (2013), septiembre 28. Blockbuster y Nokia. Consultado el 15 de marzo de 2016. Recuperado de: <https://prezi.com/6ojcflcmcej1/resistencia-al-cambio/>

Revista Dinero. “La quiebra del Grupo Grancolombiano” (2013) agosto 21. Consultado el 8 de noviembre de 2016. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/la-quiebra-del-grupo-grancolombiano/182460>

Revista Dinero (2004). Empresas que fueron: Jaime Michelsen Uribe. Águila de corto vuelo. / Consultado el 1 de junio de 2016. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/empresas-fueron/24920>

Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. (2015). Comportamiento organizacional, décimo quinta edición, Pearson, México.

Stephen Covey, Comunicación (confianza y cooperación)

Soto, Eduardo. Bertoglio, O. J. (2001). Comportamiento organizacional: Impacto de la emociones, Thomson Learning. México D.F., págs. 252

Uribe, P. J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México: Editorial El Manual Moderno. Consultado el 19 de febrero de 2016. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

Weinert, Ansfried. (1985), 2ª Ed. “Manual de Psicología de la Organización”. Herder: Barcelona

Winter, R. S. (2007). Manual de trabajo en equipo. España: Ediciones Díaz de Santos. Consultado el 4 de abril de 2016. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

11. Anexos

Anexo 1 - Modelo de Preguntas para las entrevistas

1. ¿En qué empresa trabaja actualmente?
2. ¿Qué procesos de cambio por fusiones o adquisiciones ha conocido de cerca?
3. ¿Por qué cree que es importante la gestión del cambio desde la alta gerencia en las organizaciones en fusión o adquisición?
4. ¿Cómo y con qué indicadores la organización puede identificar esa resistencia al cambio en las empresas en fusión o adquisición?
5. ¿Cuáles cree que fueron las causas de la resistencia al cambio organizacional en las empresas a las cuales ha asesorado?
6. En las organizaciones se presentan cambios Estructurales, Estratégicos, de personas, de Procesos, Tecnológicos, ¿Qué otros cambios pueden darse en las organizaciones en fusión o adquisición y cuál cree que es el de mayor impacto?
7. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio o qué afecciones sufren las organizaciones en fusión o adquisición?
8. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio a los colaboradores en el cumplimiento de sus fusiones en las empresas en fusión o adquisición?

9. El clima y la cultura organizacional se pueden ver afectados en un proceso de cambio y por qué?

10. Además de factores como el comportamiento de los individuos y creencias como ver amenazados sus ingresos y estabilidad laboral ¿Qué otros factores internos de las organizaciones pueden incidir en la resistencia al cambio?

11. ¿Cómo cree que las organizaciones en fusión o adquisición deben implementar la gestión del cambio para mitigar su resistencia?

12. ¿Cómo las organizaciones sugieren involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio en las organizaciones en fusión o adquisición?

Anexo 2 - Entrevistas realizadas.

Entrevista a Dra. Andrea Velásquez

Fecha: 19 de septiembre de 2016

1. ¿En qué empresa trabaja actualmente?

Soy dueña de la empresa “Gira Consultoría”. Hace 8 años acompañamos procesos de cambio y transformación y diseñamos estrategia de mejoramiento del clima y la cultura organizacional.

2. ¿Qué procesos de cambio por fusiones o adquisiciones ha conocido de cerca?

Biomax con Brio en el año 2011 y uno que me llamó mucho la atención que fue el Grupo familiar Alfa que tenían 14 empresas, entre ellas Alfagres como la más conocida y decidieron unificarlas. Fue un proceso muy complejo, ya que cada una operaba de manera independiente, con sus propios directivos y procesos, lo cual exigió mucho compromiso y dedicación de todas las partes.

3. ¿Por qué cree que es importante la gestión del cambio desde la alta gerencia en las organizaciones en fusión o adquisición?

La gestión del cambio para las altas directivas en este tipo de organizaciones es muy importante por varias razones:

- Hace más corta la curva natural del cambio, menos profunda y menos larga.

- Se minimiza la afectación del clima y la productividad de la organización
- Minimiza los riesgos que afectan el proyecto en sí de fusión o adquisición.
- Minimiza el componente emocional de las personas
- Identifica los impactos y permite mapearlos
- Sirve como estrategia de capacitación y entrenamientos por los nuevos cambios
- Gestiona tanto a impulsores del cambio como a los involucrados, así se fusionan sinergias.
- Permite conformar una red de líderes transformacionales de diferentes áreas para que sean los principales promotores del cambio y así mantener sostenible el cambio.
- El cambio interfiere con la cultura organizacional y esta es el ADN de la empresa.
- Y algo muy importante, permite hacer un plan de comunicación que compromete a los impactados.

4. ¿Cómo y con qué indicadores la organización puede identificar esa resistencia al cambio en las empresas en fusión o adquisición?

Con herramientas de diagnóstico como el ADKAR que permite ver la foto actual de la empresa y ver la disposición que tiene la organización para cambiar, identifica conciencia, deseo de cambiar, grado de comunicación, habilidades, esfuerzo. Otra herramienta es el DISC que es una prueba para hacer valoración de competencias de forma individual y determinar la cultura organizacional actual. También se hacen entrevistas con los líderes en grupos focales. Todo esto son los insumos para poder plantear la Estrategia de cambio.

5. ¿Cuáles cree que fueron las causas de la resistencia al cambio organizacional en las empresas a las cuales ha asesorado?

La resistencia al cambio es un estado natural de todo ser humano, más aún cuando se trata de movernos de nuestra zona de confort; sin embargo si existen unas causas como falta de conocimiento de lo nuevo que llega, falta de involucramiento o desinterés por el cambio, falta de comunicación clara y oportuna, error por parte de las directivas al creer que el cambio es un proceso que se impone y no que se inculca con paciencia, aumento del miedo, aumento de la especulación, se valora más el pasado por que se sigue creyendo que los métodos usados con anterioridad eran mejores.

6. En las organizaciones se presentan cambios Estructurales, Estratégicos, de personas, de Procesos, Tecnológicos, ¿Qué otros cambios pueden darse en las organizaciones en fusión o adquisición y cuál cree que es el de mayor impacto?

Hay otros como los cambios en roles, perfiles, competencias, en general el dado por Talento Humano. En cuanto al de mayor impacto creo que todos están articulados entre sí, es decir uno solo puede afectar a otro u otros, pues un cambio tecnológico involucra procesos y estos a su vez involucran a las personas o por ejemplo un simple traslado de oficinas puede impactar a todas las personas de la organización. No se puede decir que uno es más importante o de mayor impacto que otro porque todos van direccionados a un fin trascendental para la organización.

7. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio o qué afecciones sufren las organizaciones en fusión o adquisición?

Afecta las áreas funcionales como ventas, producción, cartera entre otras.

Por lo general se baja la productividad de las empresas porque los miembros no se comprometen desde un principio.

8. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio a los colaboradores en el cumplimiento de sus fusiones en las empresas en fusión o adquisición?

También depende de los perfiles y tipo de personas, que tengamos en la organización, por ejemplo los “millennials” no se apegan a los trabajos, ellos lo que hacen es que se van si no se sienten conformes con lo que están viviendo, mientras que las generaciones anteriores se impactan más fuerte pues no desean ser removidos de su zona de confort.

9. El clima y la cultura organizacional se pueden ver afectados en un proceso de cambio y por qué?

Totalmente, porque el clima está dado por la influencia directa de la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización y este comportamiento o conductas son los que dan nombre a la cultura organizacional. Es decir el ambiente o clima puede cambiar la cultura de la organización.

10. Además de factores como el comportamiento de los individuos y creencias como ver amenazados sus ingresos y estabilidad laboral ¿Qué otros factores internos de las organizaciones pueden incidir en la resistencia al cambio?

Hay varios como por ejemplo, factores dados por los cambios en tecnológicos, cambios en los procesos, cambios dados por nuevas políticas de la compañía; sin embargo no se puede

generalizar, ya que cada empresa es diferente por su tamaño, gobernabilidad y sector en el cual se desempeña.

11. ¿Cómo cree que las organizaciones en fusión o adquisición deben implementar la gestión del cambio para mitigar su resistencia?

Las organizaciones deben ir incorporando la estrategia de cambio a partir de un diagnóstico para determinar cómo se encuentra hoy la empresa ya que irrumpir en la cultura es un error. Los cambios reales requieren esfuerzo, es un proceso de mucho liderazgo, no está a cargo de uno solo como el consultor o de unos cuantos en la organización sino que debe involucrar a todos los equipos de trabajos y a todo nivel.

12. ¿Cómo las organizaciones sugieren involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio en las organizaciones en fusión o adquisición?

Con mucha comunicación efectiva, certera, a tiempo y permanente durante todo el proceso de cambio.

ENTREVISTA A SRA. KATIA RANGEL

Fecha: 28 de septiembre de 2016

1. ¿En qué empresa trabaja actualmente?

Soy la gerente de recursos humanos en Otis - Centro de Servicios Compartidos.

Actualmente lidero la ejecución de un proyecto de integración en Recursos Humanos para América Latina.

2. ¿Qué procesos de cambio por fusiones o adquisiciones ha conocido de cerca?

He sido parte de dos procesos de adquisiciones, el primero cuando Procter & Gamble compró Wella en el 2006, yo fui parte del equipo de integración para México y Latinoamérica. Posteriormente, trabajando para Nokia, integramos una compañía de 2000 empleados en Brasil.

3. ¿Por qué cree que es importante la gestión del cambio desde la alta gerencia en las organizaciones en fusión o adquisición?

Todos los seres humanos tenemos resistencia al cambio, es algo natural, parte de nuestra condición humana. Sin embargo, es una condición que debe considerarse en cualquier proyecto que implique la adaptación de los empleados a un cambio. Definir cuál es el grado de resistencia al cambio, principales riesgos y una estrategia de cómo enfrentarlos es clave para el éxito de una fusión o adquisición. Esto requiere involucramiento de la alta gerencia en términos estratégicos, pero a nivel táctico se requerirá involucramiento de toda la organización.

4. ¿Cómo y con qué indicadores la organización puede identificar esa resistencia al cambio en las empresas en fusión o adquisición?

Existen distintas metodologías para identificar el grado de resistencia al cambio de una organización, incluso compañías dedicadas al Change Management. Lo que yo he utilizado son normalmente cuestionarios para los empleados clave en los que se busca identificar su conocimiento, involucramiento y grado de soporte/rechazo del cambio. Los indicadores suelen ser cualitativos por persona, pero pueden cuantificarse en porcentajes de nivel de soporte/rechazo del cambio y temas específicos que deben trabajarse.

5. ¿Cuáles cree que fueron las causas de la resistencia al cambio organizacional?

Falta de un plan de comunicación y administración del cambio. A veces se subestima el poder de un buen plan de comunicación y administración del cambio. Para una fusión o adquisición se requiere soporte de los empleados involucrados en el cambio, ellos tienen un peso importante en el éxito o fracaso de un proyecto de cambio. Trabajar desde el principio en un plan de administración del cambio, involucrar a la alta gerencia, obtener soporte de los stakeholders y objetivos clave, son indispensables para lograr la aceptación del cambio.

6. En las organizaciones se presentan cambios Estructurales, Estratégicos, de personas, de Procesos, Tecnológicos, ¿Qué otros cambios pueden darse en las organizaciones en fusión o adquisición y cuál cree que es el de mayor impacto?

Cambios operacionales en todos los departamentos, cambios organizacionales: de estructura por supuesto, pero también cambios en la compensación y beneficios, en políticas y

procedimientos, incluso en la cultura de la compañía, etc. Para mí, desde el área de Recursos Humanos, los cambios organizacionales tienen un gran impacto, sin embargo no me atrevería a señalar como un cambio en particular con mayor impacto sobre otro. Esto dependerá del tipo de industria, compañías a fusionar/adquirir, momento en las compañías, etc.

7. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio o qué afecciones sufren las organizaciones en fusión o adquisición?

La resistencia al cambio puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una fusión, adquisición. Una mala implementación puede hacer que la transacción de fusión o adquisición no funcione. En una de las compañías que yo trabajé, la resistencia al cambio (y posiblemente una falta de planeación sobre la adquisición, en conjunto con cambios en las prioridades de la compañía) hizo que tuvieran que vender la compañía comprada 10 años después. Esto quiere decir que puede ocasionar la venta o finalmente el cierre.

8. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio a los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones en las empresas en fusión o adquisición?

La resistencia al cambio genera un desgaste en la energía de los empleados y en las relaciones con los distintos colaboradores. Esto tiene un impacto grande en el desempeño de los trabajadores y en los resultados del negocio.

9. El clima y la cultura organizacional se pueden ver afectados en un proceso de cambio y por qué?

Sí, claro. Como mencioné en el punto anterior, la resistencia al cambio puede generar desgaste en los empleados y las relaciones con los colaboradores, lo que perjudica el clima organizacional. Por otro lado, una buena gestión del cambio, que genere aceptación y compromiso por parte de los empleados puede mejorar el clima organizacional de las compañías involucradas. Por último, cada compañía tiene su propia cultura, fusionar dos empresas o adquirir alguna, hará que la cultura de la compañía original cambie, podría predominar la cultura más fuerte, en el mejor de los casos haber una fusión de las dos culturas, o en el peor de los escenarios haber una pelea entre las dos culturas. Un caso curioso, he visto que en algunas fusiones, por ejemplo en Nokia Siemens Networks, predominaba la cultura de la compañía que tenía mayor presencia en el país, y al ser una compañía multinacional, esto variaba de país a país, uno podía diferenciar cuál país tenía cultura Siemens y cuál Nokia, que eran culturas muy distintas, y esto afectaba la toma de decisiones, nivel jerárquico, procesos, etc.

10. Además de factores como el comportamiento de los individuos y creencias como ver amenazados sus ingresos y estabilidad laboral ¿Qué otros factores internos de las organizaciones pueden incidir en la resistencia al cambio?

Como mencioné anteriormente existe varios cambios que impactan la resistencia al cambio, por ejemplo los cambios organizacionales: de estructura por supuesto, pero también cambios en la compensación y beneficios, en políticas y procedimientos, incluso en la cultura de la compañía. Adicionalmente podríamos detallar algunas de las políticas: el proceso de toma de decisiones, nivel jerárquico, los planes de carrera, políticas de promociones, cambios de puesto, etc.

11. ¿Cómo cree que las organizaciones en fusión o adquisición deben implementar la gestión del cambio para mitigar su resistencia?

Tener un plan de gestión de cambio, objetivos claros y plan de comunicación.

12. ¿Cómo las organizaciones sugieren involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio en las organizaciones en fusión o adquisición?

Desde mi punto de vista, se debe involucrar a los empleados claves y stakeholders desde el principio, en la creación de los planes y la implementación de los mismos.

ENTREVISTA A DRA. ANGELA RODRÍGUEZ

Fecha: 15 de noviembre de 2016

1. ¿En qué empresa trabaja actualmente?

Me desempeño como Gerente de Mercadeo y Comunicaciones para Otis América latina.

2. ¿Qué procesos de cambio por fusiones o adquisiciones ha conocido de cerca?

La compra de la empresa Otis a las compañías distribuidoras en Colombia en el año 2013, y la fusión de las dos compañías distribuidoras en una sola empresa y cultura Otis.

3. ¿Por qué cree que es importante la gestión del cambio desde la alta gerencia en las organizaciones en fusión o adquisición?

En general se piensa que el éxito en una operación de fusión o adquisición está en la operación financiera que se hace, y en las altas ganancias y crecimiento para la compañía compradora o que lidera la operación. Sin embargo, el verdadero éxito de las fusiones o adquisiciones está en el manejo de los procesos de cambios que viven las compañías.

Las fusiones/adquisiciones involucran cambios drásticos en la cultura organizacional, lo cual impacta de manera directa a los empleados. Así mismo, en general hay cambios en los valores corporativos, procesos, políticas, y en muchos casos la marca de la compañía.

Los cambios que involucra una fusión adquisición deben ser planeados, gestionados y comunicados primariamente a los empleados y clientes, pero también a todas las demás

audiencias involucradas. Esta gestión debe venir desde la dirección de la compañía a través de toda la estructura de liderazgo organizacional para asegurar que los planes de acción y comunicación se ejecuten de manera efectiva.

El no dar la atención necesaria a los procesos de cambio genera dificultades en la consolidación de la nueva cultura corporativa, lo cual afecta la productividad de los empleados. Así mismo, las audiencias externas pueden confundirse respecto a nuevas marcas, procesos e incluso productos, y pueden perder confianza en la compañía.

4. ¿Cómo y con qué indicadores la organización puede identificar esa resistencia al cambio en las empresas en fusión o adquisición?

Las empresas pueden hacer evaluaciones a través de encuestas o entrevistas en las diferentes áreas, o en las áreas clave de la compañía para identificar resistencias a cambios específicos e implementar acciones para manejar estos cambios y mitigar la resistencia. Entre los indicadores clave están la productividad en los diferentes procesos, el estado del clima organizacional y satisfacción de empleados, así como la satisfacción de clientes. Son los indicadores que primero se impactan cuando hay resistencias al cambio.

5. ¿Cuáles cree que fueron las causas de la resistencia al cambio organizacional?

La falta de un plan integral de manejo del cambio en el que:

a. Se identificaran los cambios más drásticos a nivel de procesos y se hiciera acompañamiento a las áreas involucradas.

b. Se analizara el estado previo y el estado futuro de la compañía, y se identificaran posibles resistencias.

c. Se comunicara a tiempo y de manera efectiva los principales cambios que tendrían lugar.

d. Se comunicaran a tiempo y de manera efectiva los nuevos valores corporativos, se diera a conocer la historia de Otis (la compañía compradora), su tradición y su cultura corporativa.

6. En las organizaciones se presentan cambios Estructurales, Estratégicos, de personas, de Procesos, Tecnológicos, ¿Qué otros cambios pueden darse en las organizaciones en fusión o adquisición y cuál cree que es el de mayor impacto?

Cambios en la marca, en la cultura organizacional en los valores de la compañía. Estos últimos tienen un alto impacto ya que se relacionan con la identidad de los empleados, su compromiso y su lealtad con la empresa.

7. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio o qué afecciones sufren las organizaciones en fusión o adquisición?

La resistencia al cambio afecta principalmente:

a. La productividad, al verse entorpecidos los procesos debido a que los cambios no son correctamente apropiados.

b. La satisfacción y lealtad de los empleados

c. La satisfacción de los clientes

d. El posicionamiento de la marca y reputación de la compañía

8. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio a los colaboradores en el cumplimiento de sus fusiones en las empresas en fusión o adquisición?

Los colaboradores son los que generalmente se ven altamente afectados por los cambios, y por esto crean resistencia. Esto sucede por la falta de planeación, involucramiento y comunicación de estos cambios. En general no se tienen en cuenta los verdaderos cambios que pueden surgir para los colaboradores y se asume que estos van a cambiar de manera natural y orgánica, y esto no sucede así.

Los colaboradores en general sufren incertidumbre acerca de su futuro en la compañía, angustia por no saber cómo manejar nuevos procesos y falta de compromiso por no ser involucrados en los cambios de la compañía.

9. ¿El clima y la cultura organizacional se pueden ver afectados en un proceso de cambio y por qué?

Porque en general los empleados no son involucrados ni a tiempo, ni de la manera correcta en los cambios en lo que son los primeros impactados. Esto daña el clima organizacional. Así mismo, si los nuevos procesos no quedan bien apropiados, las áreas no van a poder trabajar de manera armónica, lo cual afecta no solo la cultura de la compañía, sino que afecta la productividad.

10. Además de los factores como el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones, ¿Qué otros factores internos de las organizaciones pueden incidir en la resistencia al cambio?

La falta de planeación y de comunicación. Adicional a esto la falta de comprensión en la visión de la compañía y los cambios en los procesos, afecta a los trabajadores en sus tareas diarias ya que no han tenido suficiente entrenamiento o información.

11. ¿Cómo cree que las organizaciones en fusión o adquisición deben implementar la gestión del cambio para mitigar su resistencia?

Lo primero es hacer un análisis y planeación con antelación, identificando cambios en diferentes escalas, las áreas que van a ser más impactadas y las nuevas conductas o comportamientos que se esperan de los empleados.

Lo segundo, comunicar de manera acertada y clara las nuevas actividades, procesos, metas y expectativas.

Lo tercero, entrenar en la nueva cultura corporativa.

Lo cuarto, asegurarse que todas las audiencias estén enteradas de los cambios.

12. ¿Cómo las organizaciones sugieren involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio en las organizaciones en fusión o adquisición?

Los trabajadores son la audiencia más crítica en un proceso de fusión y adquisición. Deben estar involucrados, informados y tener acompañamiento de los cambios en procesos,

funciones, visión y valores corporativos para asegurar que continúen comprometidos con la compañía, y vean en los cambios oportunidades y no amenazas.

ENTREVISTA A DR. DAVID ABELLA

Fecha: 23 de noviembre de 2016

1. ¿En qué empresa trabaja actualmente?

Soy el Gerente de Recursos Humanos de Bancolombia desde el año 2004.

2. ¿Qué procesos de cambio por fusiones o adquisiciones ha conocido de cerca?

La fusión de Bancolombia con Conavi y Corfinsura en el año 2005.

3. ¿Por qué cree que es importante la gestión del cambio desde la alta gerencia en las organizaciones en fusión o adquisición?

Porque el cambio es permanente, es necesario para que las empresas se adecuen a las necesidades. Para que la empresa sea sostenible en el tiempo, para no quedarse rezagado frente a los competidores.

4. ¿Cómo y con qué indicadores la organización puede identificar esa resistencia al cambio en las empresas en fusión o adquisición?

Con herramientas como encuestas que midan el clima organizacional, con los resultados en la productividad, sin embargo antes de hablar de la “Resistencia al cambio” se debe identificar

qué le hace falta a la organización, como estrategias para asegurar que siempre los individuos encuentren el sentido al cambio, entiendan por qué se da, para que así sea fácil el acompañamiento.

5. ¿Cuáles cree que fueron las causas de la resistencia al cambio organizacional?

Entre los factores más relevantes están los apegos, apego a lo anterior, otro es la sensación de ausencia, la sensación de pérdida de algo, así sea malo. El cambio debe ser permanente en todas las áreas de nuestras vidas, por lo tanto se debe crear una cultura de cambio.

6. En las organizaciones se presentan cambios Estructurales, Estratégicos, de personas, de Procesos, Tecnológicos, ¿Qué otros cambios pueden darse en las organizaciones en fusión o adquisición y cuál cree que es el de mayor impacto?

Cambios en los procesos, tecnológicos, etc pero en mi concepto, el de mayor impacto puede ser el cambio en la cultura organizacional porque es hacer que el personal primero entienda para dónde va la organización, además porque este cambio es el que refleja el relacionamiento social permanente entre los clientes internos e incluso los externos. Este cambio tiene que ver con la capacidad de relacionarse los individuos y cuando se habla de convivir en sociedad, se encuentran muchas falencias.

7. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio o qué afecciones sufren las organizaciones en fusión o adquisición?

Puede producir parálisis, que la empresa no evolucione sino más bien valla hacia atrás o peor aún que fracase la empresa o también que se pierda talento humano.

8. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio a los colaboradores en el cumplimiento de sus fusiones en las empresas en fusión o adquisición?

Afecta su desempeño, les genera estrés, en algunos casos pueden enfermarse y bajar el nivel de compromiso.

9. ¿El clima y la cultura organizacional se pueden ver afectados en un proceso de cambio y por qué?

Totalmente porque la cultura y el clima hacen parte del cambio. Y la cultura deja de ser una motivación para el trabajador.

10. Además de los factores como el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones, ¿Qué otros factores internos de las organizaciones pueden incidir en la resistencia al cambio?

Tener una crisis de sentido; es decir, que de forma colectiva no se entienda por qué y para qué es necesaria la transformación que plantea la organización.

11. ¿Cómo cree que las organizaciones en fusión o adquisición deben implementar la gestión del cambio para mitigar su resistencia?

Con planeación desde el ser más que desde el hacer. Es fundamental tener en cuenta lo que sienten los trabajadores porque finalmente son ellos los protagonistas del cambio. Generar conciencia desde el ser, desde el punto de vista de comprender lo que sienten las personas.

12. ¿Cómo las organizaciones sugieren involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio en las organizaciones en fusión o adquisición?

Primero que todo la organización debe identificar los tipos de trabajadores que tiene: están los empleados promotores, los empleados neutros y los empleados barrera en la gestión del cambio y así trabajar con cada uno de ellos según sus perfiles.