

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Change management in organizations

Gestão de mudanças nas organizações

Liliana María Cardona Mejía

Universidad de Antioquia. Instituto de Educación Física, maria.cardona@udea.edu.co

Resumen

Este trabajo presenta un modelo de gestión del cambio organizativo con el fin de orientar a directivos y líderes que desarrollan procesos de cambio en sus organizaciones. Es producto de un análisis teórico que arroja un modelo inicial que es complementado luego desde un estudio de casos múltiple desarrollado con tres organizaciones, una por cada fase de cambio (preparación, cambio, implementación), hasta llegar a un modelo final posible de ser aplicado en diversas organizaciones que atraviesan situaciones similares. Se destaca el papel facilitador que cumplen la preparación, participación, comunicación y capacitación como facilitadores del cambio y, en especial, la capacidad de los líderes para gestionarlas adecuadamente y posibilitar que efectivamente actúen como tal. También es importante realizar un diagnóstico a nivel organizacional e individual, para identificar las posibles situaciones problemáticas y resistencias que pueden presentarse y que deben ser gestionadas durante el proceso, especialmente, en la etapa de preparación.

Palabras clave: *Cambio organizativo; facilitadores del cambio; diagnóstico para el cambio; modelo de gestión del cambio.*

Abstract

This paper presents a model of organizational change management. It seeks to guide managers and leaders who develop processes of change in their organizations. It is the product of theoretical analysis that provides an initial model that is then complemented by a multiple case study developed with three organizations, one for each phase of change (unfreezing, change, refreezing) until it becomes a final model that can be applied in various organizations with similar situations. It highlights the facilitating roles of preparation, participation, communication, and training as facilitators of change, and especially the leaders' ability to manage them properly, and allow them properly to act as such. It is also important to make an organizational and individual diagnosis, in order to identify possible problematic situations and resistance. They must be handled in the process, especially in the preparation stage.

Keywords: *Organizational change; facilitators of change; diagnosis for change; change management model.*

Resumo

Este artigo apresenta um modelo de gestão de mudanças organizacionais a fim de orientar diretores e líderes que desenvolvem processos de mudança em suas organizações. É o produto de uma análise teórica que lança um modelo inicial que é complementado por um múltiplo estudo de casos desenvolvido com três organizações, uma para cada fase de mudança (preparação, mudança, implementação), até chegar a um modelo final que possa ser aplicado em diversas organizações que atravessam situações semelhantes. Destaca o papel facilitador que cumprem a preparação, participação, comunicação e capacitação como facilitadores da mudança e, em especial, a capacidade do líder para gestioná-los adequadamente e possibilitar que efetivamente atue como tal. Também é importante realizar um diagnóstico a nível organizacional e individual, para identificar as possíveis situações problemáticas e resistências que possam surgir e

que devem ser gerenciadas durante o processo, especialmente na etapa de preparação.

Palavras-chave: *Mudança organizacional; facilitadores de mudança; diagnóstico para a mudança; modelo de gestão de mudança.*

1. Introducción

La reconfiguración de la economía y de la sociedad obliga a que las organizaciones estén cambiando permanentemente para dar respuesta a nuevas demandas del entorno. Investigaciones demuestran que el 70% de los esfuerzos de cambio fracasan (Hoogendoorn *et al.*, 2007; Self & Schraeder, 2009; Erwin & Garman, 2010; Jansson, 2013), por lo que se considera importante generar una ruta que sirva de orientación a directivos, para enfrentar un proceso de cambio de manera exitosa.

Este trabajo presenta un modelo de gestión del cambio aplicable a organizaciones e instituciones del campo de la educación física, como instituciones educativas, clubes, ligas, centros de acondicionamiento físico, entre otras.

2. Método

Se desarrolló un análisis teórico desde las orientaciones de Hart (1998), Webster y Watson (2002) y Cronin *et al.*, (2008) con el objetivo de reconocer fundamentos conceptuales, teorías, modelos y tipos de cambio organizativo. Posteriormente se hizo un estudio de casos múltiple¹ analizando tres fases de cambio –preparación, cambio, implementación–. Siguiendo el protocolo de Stake (1998), Yin (2003) y Martínez (2006), se fue construyendo un modelo desde los resultados de cada caso, hasta llegar a un modelo generalizable a otras situaciones similares,

¹ El estudio de casos estuvo precedido por una primera fase en donde se diseñó, validó y aplicó un cuestionario para identificar los procesos de cambio de las IES, cuyos resultados permitieron luego la selección de los tres casos que se analizaron.

validando la lógica de la réplica propuesta por Yin (2003), Patton y Appelbaum (2003), Eisenhardt y Graebner (2007) y Castro (2010).

3. Resultados y discusión

Desde el análisis teórico, la participación, la comunicación y la capacitación son estrategias muy usadas para facilitar el cambio (Dalton & Gottlieb, 2003; Lewis, 2006; Oreg, 2006; Armenakis & Harris, 2009; Boga & Ensari, 2009; Robbins & Judge, 2009; Choi & Ruona, 2010; Erwin & Garman, 2010; Soparnot, 2011; Invernizzi & Romenti, 2012; Jorritsma & Wilderom, 2012; Kerman *et al.*, 2012; Tang & Gao, 2012; Smissen *et al.*, 2013; Yilmaz, 2013). En el estudio de casos hubo diversas estrategias de participación y comunicación, pero no hubo un proceso de capacitación específico hacia el cambio.

La etapa de preparación actúa como facilitadora del cambio, buscando que la organización y sus empleados estén dispuestos para asumir nuevos comportamientos organizacionales. Los facilitadores citados –comunicación, participación y capacitación– hacen parte de la preparación para el cambio, además de un adecuado diagnóstico organizacional como punto de partida (Armenakis & Harris, 2009). En los tres CASOS, a través de estrategias como la participación, la comunicación y el diagnóstico, hubo una preparación para el cambio, con lo cual podría plantearse, de acuerdo con Lewis (2006) y Erwin y Garman (2010), que los receptores tendrían que estar dispuestos; sin embargo, el caso TRES fue un proceso con muchas resistencias que no lograron reducirse, por lo cual el cambio, aunque se hizo, presentó muchas dificultades, posiblemente porque hubo errores en esos procesos de comunicación, participación y diagnóstico, por tanto, sí es cierto que estos elementos actúan como facilitadores, sin embargo, está en dependencia la capacidad de los líderes para gestionarlas adecuadamente.

El modelo que se propone inicia por un diagnóstico organizacional (Beckhard, 1975; Armenakis & Harris, 2009), para identificar las áreas problemáticas de la institución, sus recursos y capacidades. A partir de allí, se definen objetivos y rutas de trabajo hacia el cambio que quiere iniciarse.

Posteriormente, deben evaluarse los elementos que pueden favorecer o no el proceso, teniendo presente aspectos no solo del orden organizacional, sino también individual, dado que es uno de los principales errores que se cometen, es decir, no se trata solo de identificar qué requiere la institución para el cambio, sino también que requieren las personas que la conforman.

Una posible ruta para hacer un diagnóstico específico en relación con el cambio, tanto a nivel organizacional como individual, se presenta en la siguiente figura:

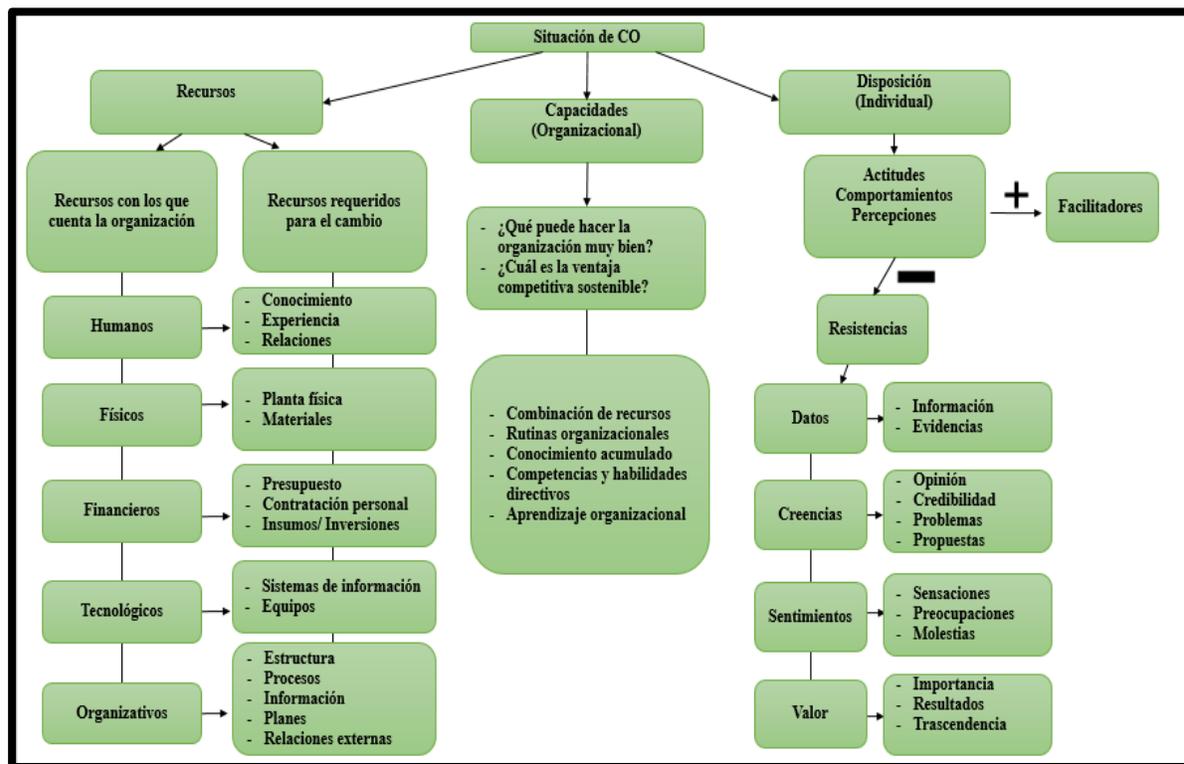


Figura 1. Modelo de diagnóstico para el cambio. Fuente: elaboración propia a partir de Beckhard (1975), Barney (1991) y Grant (1991).

Una vez identificados los recursos, capacidades y disposición para el cambio y, por ende, los facilitadores y los asuntos problemáticos, se elabora la ruta que conducirá al cambio. Una de las principales debilidades que se notó en los estudios de casos, es que, si bien había planes y rutas de trabajo, no se evidenció un plan específico y escrito sobre las diferentes fases del proceso hacia el cambio. Se aporta un modelo que podrá ser contextualizado a la situación de cambio que desee adelantarse:

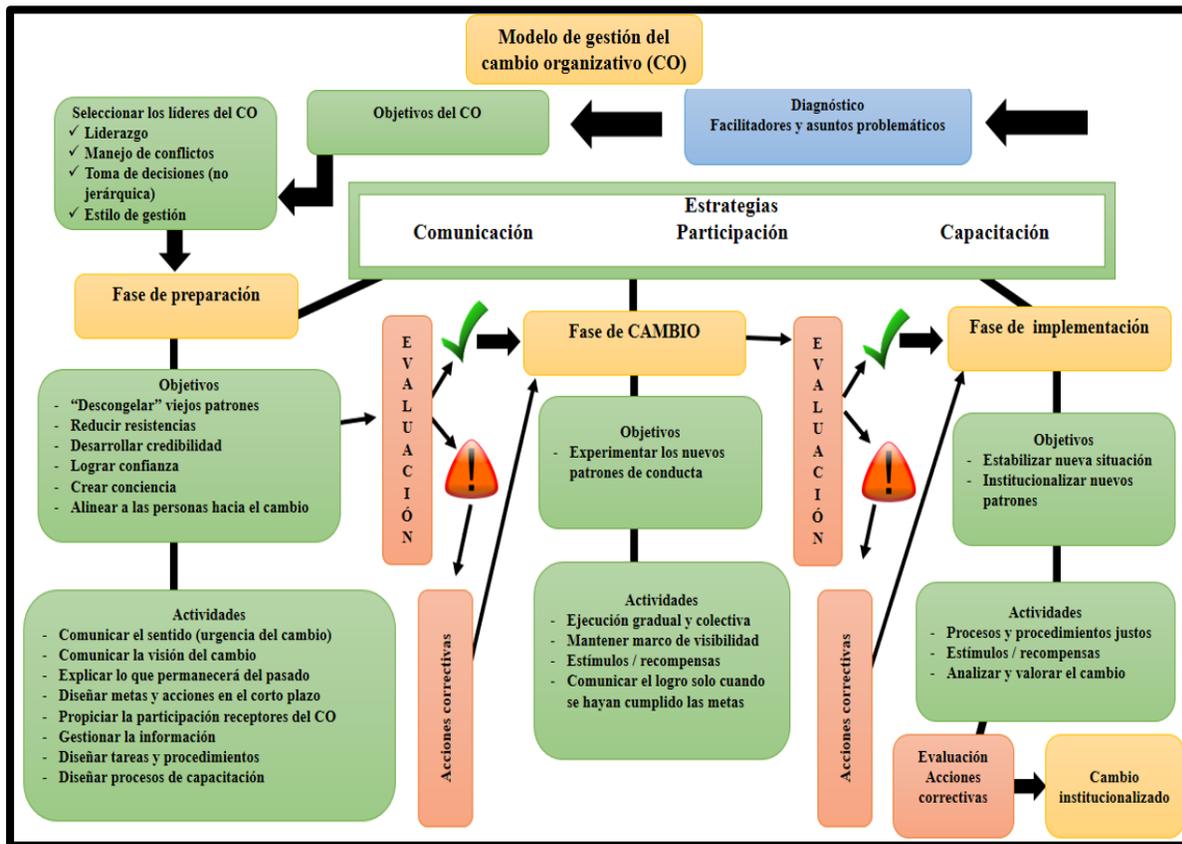


Figura 2. Modelo de gestión del cambio organizativo. Fuente: elaboración propia

4. Conclusiones

9as. Jornadas Iberoamericanas de Dirección y Gestión Deportiva: retos de la gestión deportiva en entornos cambiantes

La preparación, la participación, la comunicación y la capacitación son elementos que facilitan el cambio, sin embargo, está en dependencia la capacidad de los líderes para que efectivamente actúen como tal. Un proceso de cambio debe iniciar por un diagnóstico que permita identificar las posibles resistencias organizacionales e individuales que pueden presentarse, con el fin de gestionarlas adecuadamente e intentar reducirlas, lo que debe ocurrir en la fase de preparación para el cambio. En la etapa de cambio, es fundamental que se obtengan las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales que les permita a los actores comprender y llevar a cabo las nuevas tareas y, por tanto, implementar el cambio. Cada fase de cambio debe evaluarse para revisar el logro de sus objetivos y establecer acciones correctivas, de ser necesario, antes de continuar con la siguiente fase.

5. Referencias

- Armenakis, A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change. *Sloan Management Review*, 16(2), 43-55.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235-251.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Choi, M., & Ruona, W. A. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development.

Human Resource Development Review, 10, 46-73.

- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- Dalton, C. C., & Gottlieb, L. N. (2003). The concept of readiness to change. *Journal of Advanced Nursing*, 42(2), 108-117.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership y Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review. Releasing the Social Science research imagination*. London: Sage Publications.
- Hoogendoorn, M., Jonker, C. M., Schut, M. C., & Treur, J. (2007). Modeling centralized organization of organizational change. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 13, 147-184.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 483-497.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 1003-1019.
- Jorritsma, P. Y., & Wilderom, C. (2012). Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 364-391.
- Kerman, B., Freundlich, M., Lee, J. M., & Brenner, E. (2012). Learning while doing in the human services: Becoming a learning organization through organizational change. *Administration in Social Work*, 36(3), 234-257.

- Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication, 70*(1), 23-46.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión, 20*, 165-193.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), 73-101.
- Patton, E., & Appelbaum, S. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News, 26*(5), 60-71.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership y Organization Development Journal, 30*(2), 167-182.
- Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management, 26*(6), 1071-1090.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management, 24*, 640-661.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. *Journal of Chinese Human Resource Management, 3*(2), 100-117.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly, 26*(2), xiii-xxiii.
- Yilmaz, S. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change: A case study. *Journal of Organizational*

Change Management, 26(1), 117-138.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). California: Sage Publications.