

Tabla 1. Factores críticos de éxito para el cambio

Fuente de cambio		Elemento	Características clave
Cambio planeado: Decisión de un sistema de, deliberadamente, mejorar su funcionamiento.			
Retroalimentación externa			
	Adopción de innovacion.	Marco de adopción de la innovación de Rogers.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia: Disparador del deseo de adopción de la innovación. 2. Persuasión: Agente de cambio. 3. Evaluación: Criterios de ventaja percibida, compatibilidad, accesibilidad, divisibilidad y comunicabilidad. 4. Entrenamiento. 5. Implementación.
		Marco de adopción de la innovación de Rogers, modificado por Van de Ven.	<ol style="list-style-type: none"> a. Eventos gestantes b. Eventos de choque c. Proliferación de eventos d. Eventos de retroceso e. Eventos de aprendizaje f. Características de la innovación
Retroalimentación Interna.			
	Teorías socio-técnicas.	Tareas llevadas a cabo.	<p>Su naturaleza y su reestructuración son la unidad central de cambio para incrementar la motivación de los miembros de la organización. Técnicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Enriquecimiento del trabajo. b. Ampliación del trabajo. c. Rotación del trabajo.
		Liderazgo.	<p>Hay un líder que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adueñe y le mete el hombro al cambio? • Esté comprometido públicamente a hacerlo suceder? • Consiga los recursos necesarios para sostenerlo?

Fuente de cambio		Elemento		Características clave	
				<ul style="list-style-type: none"> Dedique el tiempo y la atención personal necesaria para acompañar el cambio y hacerle seguimiento? 	
	El supuesto es que el rediseño de la estructura puede mejorar la tendencia de las personas hacia el cambio.	Mecanicista		Alta centralización, jerarquía, especialización, división del trabajo, formalización de comunicaciones. Favorece los cambios del tipo planeado- <i>“Top-Down”</i>	
		Orgánico		Resulta en enlaces debilmente acoplados entre unidades y departamentos organizacionales. Favorece los cambios del tipo emergente- <i>“Bottom-Up”</i> .	
		Centralización	Organizaciones muy centralizadas.		Cambios a gran escala sólo podrían ser llevados a cabo por decreto, por declaración de la administración central; cambios pequeños se vuelven difíciles de implementar localmente dado que deben ser aprobados en muchos niveles de la estructura burocrática.
			Organizaciones muy descentralizadas		Cambios localizados se dan muy rápidamente pero los cambios a gran escala son complejos.
Teorías procesuales humanas-Kurt Lewin	Procesos y prácticas basados en el aprendizaje.			Procesos prescriptivos Vs. Preguntas que lleven a la reflexión y aprendizaje basado en la experiencia	
	Teoría del Campo: Fuerzas dentro del campo.			“Status quo”	
	Dinámica de grupos.			Normas de grupo, rutinas, patrones de comportamiento, roles, interacciones y procesos de socialización para crear el desequilibrio deseado y el cambio	

Fuente de cambio		Elemento	Características clave
		Investigación- Acción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acción para el cambio: Cuál es la situación actual?, Cuáles son los peligros?, Qué se debe hacer?. 2. Necesidad sentida. 3. Ayudar a las personas a reflexionar y obtener nuevo entendimiento sobre la totalidad de su situación. 4. PHVA de la investigación acción.
		Modelo de cambio de tres pasos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descongelamiento: <ol style="list-style-type: none"> a. Refutación del status quo b. La inducción de culpa o ansiedad de supervivencia, y c. La creación de seguridad psicológica. Transmisión de información que le muestre a las personas que pueden no estar desempeñándose tan efectivamente como ellos creen, guiándolos así sin amenazas a tomar el control de ellos mismos y ser abiertos a nuevas ideas y nuevos comportamientos deseados. Es crucial para esto que las fuentes de información e información presentada sean completamente creíbles, de manera que no sea posible por los miembros de la organización desmentirlas. Esto debido a que una reacción natural de un proceso de descongelamiento puede ser el rechazo de la validez y confiabilidad de la información presentada. 2. Mover: Identificar y evaluar, mediante ensayo y error, todas las opciones disponibles. A menudo y para facilitar la acción y el cambio luego de un

Fuente de cambio		Elemento	Características clave
			<p>proceso de descongelamiento, se utilizan métodos como, (Bess & Dee, 2008):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Involucrar a alguien por fuera de la organización a quien los miembros de la misma tengan confianza. b. Hacer procesos de negociación vía líderes informales de la organización. c. Involucrar a los miembros de la organización en la planeación y ejecución de los cambios de manera que se sientan dueños de ellos y comprometidos con los mismos. <p>3. Volver a congelar: Capacidad de sostener el cambio. Cambios en la cultura, las normas, políticas y prácticas de la organización. Estabilizar la organización en un nuevo marco cultural que puede incluir nuevos roles en el trabajo, nuevos sistemas de reconocimiento, cambios en los estilos de liderazgo, integrar nuevas creencias, actitudes y valores que soporten los patrones de comportamiento cambiado.</p>
	Teorías procesuales humanas- Peter Senge.	Procesos impulsores y limitantes	<p>Retos o grupos de fuerzas o que se oponen al cambio o lo sostienen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retos de la iniciación: <ol style="list-style-type: none"> a. Reto del control del tiempo. b. Reto de la formación, la guía y el apoyo adecuado de los grupos innovadores. c. Reto de lo que es improcedente. d. Reto de la claridad y la consecuencia de la gestión. 2. Retos de sostener el impulso. <ol style="list-style-type: none"> a. Reto del temor y la ansiedad.

Fuente de cambio		Elemento	Características clave
			<ul style="list-style-type: none"> b. Reto de la evaluación negativa del progreso. c. Reto del aislamiento y arrogancia. 3. Retos de rediseñar y repensar. <ul style="list-style-type: none"> a. Reto de la estructura existente de gobierno. b. Reto de la difusión. c. Reto de la estrategia y propósito organizacional.
		Liderazgo	1. Líderes de cambio: Entender los procesos impulsores de crecimiento para potenciarlos y enfrentar los limitantes que puedan retardar o limitar el cambio sostenido. 2. Capacidad de liderazgo en toda la organización: <ul style="list-style-type: none"> a. Líderes locales o de línea. b. Líderes de intercomunicación o creadores de comunidad. c. Líderes ejecutivos. 3. Liderazgo como tensión creativa que impulsa las actividades del día a día orientadas a una visión específica preestablecida. Tener visión, fijarla, comunicarla y socializarla.
		Capacidad colectiva de aprendizaje	Los líderes no prescriben todas las soluciones a las problemáticas planteadas y en vez de ello deben hacer preguntas que no tienen respuesta fácil de manera de promover el ambiente de aprendizaje requerido para el cambio. Aprendizaje organizacional como elemento para asegurar un cambio organizacional permanente, es decir, la sostenibilidad del progreso y el proceso de cambio.

Fuente de cambio		Elemento	Características clave
		Capacidades de aprendizaje.	Creación de capacidades de aprendizaje.
		Cambio profundo.	Modificaciones internas de las personas. Modificaciones externas a las personas, es decir, en la organización misma: políticas, procedimientos, estructuras, sistemas, aprendizajes, entre otros.
		Cumplimiento Vs. Compromiso.	Visión Vs. Órdenes
<p>Cambio emergente: En sistemas descentralizados y debilmente acoplados, el cambio organizacional es mas probable que emerge a través de la interacción de múltiples adaptaciones localizadas. Estas respuestas, cambios o adaptaciones no buscan deliberadamente cambiar a toda una organización, pero a través del tiempo pueden hacerse corresponder para confirmar la dirección de cambio de la misma. El supuesto de este tipo de aproximaciones es que las personas a través de toda la organización llevan a cabo cambios frecuentes en sus prácticas diarias de trabajo en respuesta a sus condiciones locales, o fuerzas locales.</p>			
Cambio emergente	Liderazgo		<p>Líderes creativos pueden identificar todas las iniciativas de cambio dispersas y de base a través de la organización con el fin de darles el reconocimiento y soporte necesario que les permitan ser escaladas e impactar a toda la organización.</p> <p>El liderazgo se transforma desde dirigir y controlar el cambio hacia la facilitación de la creatividad y experimentación en los otros.</p> <p>El líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Puede ayudar a construir una identidad organizacional que unifique los esfuerzos de individuos y grupos alrededor de un conjunto de valores, compromisos y prioridades comunes, pero sin imponer conformidad a un predeterminado conjunto de objetivos de manera de asegurar la sostenibilidad de la innovación y creatividad.

Fuente de cambio	Elemento	Características clave
		2. Crea visión compartida e identidad organizacional lo suficientemente flexible para permitir la experimentación y control de riesgos necesarios para que emerjan nuevos patrones de crecimiento y desarrollo.
	Innovación de las personas en todos los niveles.	<p>Por ejemplo en la educación superior, el personal docente genera cambios cuando adapta sus métodos y técnicas para satisfacer las necesidades de los estudiantes de manera mas efectiva, no siendo suficiente con simplemente establecer la programación de los cursos y las prácticas pedagógicas tradicionales.</p> <p>Comunicación horizontal: Con el fin de facilitar el desarrollo de canales de retroalimentación.</p> <p>Flexibilidad en los procesos y procedimientos: Habilita las capacidades individuales para adaptarse al ritmo rápido de cambio del ambiente institucional.</p>
	Articulación de una visión	<p>Permite reflejar fuerzas comunes a través de múltiples adaptaciones que puedan ser institucionalizadas en la organización como un todo.</p> <p>Cómo se verá cuando lo logremos? Los receptores del cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ven los resultados del cambio en términos de conducta (en términos de lo que harán diferente como resultado del cambio?) • Están entusiasmados por los resultados de lograr el cambio? • Entienden cómo beneficiará el cambio a los clientes y a los demás stakeholders?

Fuente: recopilación del autor