

**GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL TRASLADO DE SEDE DE LA OPERACIÓN  
DE MANE SUCURSAL COLOMBIA: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN**

JUAN FERNANDO ARROYAVE SALAZAR

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Magíster en Administración de Negocios

**Asesor Temático:**

BIBIANA CORREA POSADA

**Asesor Metodológico:**

BEATRIZ URIBE OCHOA

Maestría en Administración de Negocios

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

Octubre de 2016

**Nota de aceptación**

*Todas las teorías son legítimas  
y ninguna tiene importancia.*

*Lo que importa es  
lo que se hace con ellas.*

J.L. Borges

## **Agradecimientos**

A mi familia, Alejandra, Jacobo y Camila, por su amor, paciencia, alegría y fortaleza hecha realidad a cada instante.

A la Compañía MANE Sucursal Colombia y su gerente general, Alejandro Henao Pérez, por las facilidades y respaldo manifiesto durante todo el proceso académico.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>10</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>13</b>
2.1. CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2. EL CONTENIDO, LA MAGNITUD Y LA CORRELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	14
2.3. TEORÍAS QUE EXPLICAN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	17
2.3.1. TEORÍA DEL CICLO DE VIDA .....	17
2.3.2. TEORÍA TELEOLÓGICA .....	17
2.3.3. TEORÍA DIALÉCTICA .....	18
2.3.4. TEORÍA EVOLUTIVA .....	18
2.4. REACCIÓN EMOCIONAL Y PALANCAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	19
2.5. MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO.....	21
2.5.1. MODELO DE KURT LEWIN.....	21
2.5.2. MODELO ADKAR.....	23
2.5.3. MODELO DE JOHN P. KOTTER .....	24
2.5.4. MODELO DE LARRY GREINER.....	26
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>32</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>33</b>
4.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO .....	34
4.2. MATRIZ DE IMPACTO .....	36
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS O PERSONAS CLAVE.....	43
4.4. PREDICCIÓN DEL IMPACTO DEL CAMBIO .....	45
<b>5. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>57</b>
5.1. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE (Conocimiento, condiciones de trabajo, cantidad).....	58
5.2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO (Conocimiento, condiciones de trabajo, cantidad).....	59
5.3. COMPENSACIÓN (Recursos económicos).....	60
5.4. CREACIÓN DE EQUIPOS (Condiciones de trabajo, cantidad) .....	61
5.5. COMUNICACIÓN (Comportamiento, cantidad) .....	62
5.6. CULTURA (Comportamiento, condiciones de trabajo) .....	63
5.7. ESTRUCTURA Y LIDERAZGO (Condiciones de trabajo, cantidad) .....	64
<b>6. CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>72</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N° 1. Fases del cambio organizacional y emoción del personal predominante</b>	<b>20</b>
<b>Tabla N° 2. Resumen: Modelos de gestión del cambio organizacional</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3. Perfil general del trabajador. Variables sociodemográficas</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N° 4. Matriz del impacto en las personas, estructura, procesos y tecnología por dependencia del área de Operaciones</b>	<b>42</b>
<b>Tabla N° 5. Valoración del impacto en las personas, estructura, procesos y tecnología por dependencia del área de Operaciones</b>	<b>43</b>
<b>Tabla N° 6. Stakeholders o personas clave en el proceso de cambio</b>	<b>44</b>
<b>Tabla N° 7. Consolidado general de PIC por dependencia y factor de cambio</b>	<b>54</b>
<b>Tabla N° 8. Priorización de intervención en los factores del PIC</b>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura N° 1. Management Emocional del Cambio</b>	<b>20</b>
<b>Figura N° 2. Esquema modelo de gestión del cambio Kurt Lewin</b>	<b>22</b>
<b>Figura N° 3. Esquema Modelo de Gestión del Cambio ADKAR</b>	<b>24</b>
<b>Figura N° 4. Esquema modelo de gestión del cambio John Kotter</b>	<b>26</b>
<b>Figura N° 5. Esquema Modelo de gestión del cambio Greiner</b>	<b>29</b>
<b>Figura N° 6. Semejanzas entre la telaraña, gráficos radiales y modelo de dimensiones</b>	<b>47</b>
<b>Figura N° 7. Escala de Interpretación del grado de impacto del cambio</b>	<b>48</b>
<b>Gráfica N° 8. Comprensión del cambio generado por el traslado de operación</b>	<b>49</b>
<b>Gráfica N° 9. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Almacén</b>	<b>50</b>
<b>Gráfica N° 10. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Mantenimiento</b>	<b>51</b>
<b>Gráfica N° 11. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Manufactura Fragancias</b>	<b>51</b>
<b>Gráfica N° 12. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Manufactura Sabores</b>	
<b>Gráfica N° 13. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Despachos</b>	<b>52</b>
<b>Gráfica N° 14. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Planeación</b>	<b>53</b>
<b>Gráfica N° 15. Predicción del impacto del cambio por antigüedad</b>	<b>53</b>
<b>Gráfica N° 16. Predicción del impacto del cambio por nivel académico</b>	<b>54</b>

## **RESUMEN**

El objetivo del presente documento es establecer un plan de gestión del cambio en el área de Operaciones de la empresa MANE Sucursal Colombia con ocasión del traslado de planta del municipio de Medellín al municipio de Guarne, en Antioquia, Colombia. Son siete los ejes identificados para el desarrollo del plan: formación y aprendizaje, medición del desempeño, compensación, creación de equipos, comunicación, cultura y estructura y liderazgo.

El plan de intervención se estableció a partir del diagnóstico de la situación actual que incluye cuatro componentes: perfil sociodemográfico, identificación y valoración de matriz de impacto, identificación de los *stakeholders* y, por último, Predicción del Impacto del Cambio (PIC).

Se analiza el concepto de cambio organizacional de manera amplia y se soporta con las teorías que lo explican; se busca cuáles son los modelos de gestión del cambio organizacional más conocidos y usados y cuáles son las palancas y reacciones emocionales de las personas con ocasión de los cambios planificados.

El referente en el desarrollo del documento es garantizar que las personas vinculadas al proceso de cambio realicen de manera colaborativa y participativa sus funciones, las cuales deben estar llenas de sentido y motivación para todas ellas y garantizar que el valor intangible de la organización en lugar de destruirse, se potencie y aumente según el objetivo estratégico perseguido con la planificación del traslado.

**Palabras Clave:** *Cambio, Organización, Gestión del Cambio, Factores de Cambio, Valor, Predicción del Impacto del Cambio (PIC)*

## INTRODUCCIÓN

Los entornos actuales son cada vez más competitivos, la toma de decisiones más rápida y la interdependencia de procesos, personas y recursos más intensa y compleja. Los resultados y desempeño de las organizaciones hoy no solo están enmarcados en el *net profit*, su realidad es, además, eco-sistémica; aspectos como la sensibilidad social, el desarrollo de los colaboradores y comunidades, los criterios de sostenibilidad ambiental, la dinámica de los estándares normativos, la obligada necesidad de innovar para diferenciarse, entre muchos otros aspectos, hacen que quienes se desempeñan en cargos ejecutivos deban soportar sus decisiones con conocimiento y habilidad gerencial, teniendo como referentes los aspectos antes mencionados.

Dentro de estas habilidades gerenciales es necesario planear, pensar la estrategia, establecer objetivos, diseñar procesos y direccionar de manera práctica y eficaz la mejor ejecución posible. Lo anterior, sin lugar a dudas, solo es posible si las personas vinculadas al grupo de trabajo realizan de manera colaborativa y participativa sus funciones, que deben estar llenas de sentido y motivación para todas ellas. Generar una visión compartida es parte de la respuesta, comunicada de manera precisa y clara; garantizar que las personas participen de manera sinérgica y motivada y, por último, propiciar los espacios para que los liderazgos emergentes fluyan de manera natural (Kotter, 1990, p. 19). Todo lo anterior ha de tener asidero en un marco de referencia (procesos, planes, funciones, recursos, entre otros) suficientemente documentado y comunicado. Todas las personas por su naturaleza son científicas, les interesa estar informadas, saber hacia dónde va la compañía, cuáles son sus metas y logros y esta condición ha de ser considerada en la ejecución del rol de los ejecutivos en la responsabilidad de liderar adecuadamente su grupo de trabajo. Los anteriores objetivos tienen desarrollo práctico en el presente trabajo de investigación, tanto desde la fundamentación académica del MBA en asignaturas como Gerencia de Gestión Humana y Estrategia Organizacional, como de la actividad profesional actual del autor y permitirá a MANE Sucursal Colombia hacer un proceso de relocalización de actividades lo más eficaz y eficiente posible.

MANE Sucursal Colombia, a pesar de ser una compañía multinacional, carece de herramientas y procesos administrativos para su gestión del cambio. Este cambio ha estado marcado por un crecimiento sostenido a dos dígitos durante los últimos años, en un contexto empresarial complejo y altamente competitivo e innovador, el dinamismo regulatorio del mercado que atiende, la centralización del liderazgo, su dependencia administrativa de casa matriz y la necesidad constante de aumentar las competencias de su personal. Por lo anterior, el principal producto esperado de la presente investigación es la implementación en la compañía, de una herramienta simple, pero eficaz y eficiente en la administración de los procesos de cambio organizacional, con la cual se fortalezca la dependencia de Recursos Humanos en la ejecución de procesos estratégicos que garanticen la sostenibilidad de la compañía.

## 1. MARCO CONTEXTUAL

MANE es una compañía multinacional de origen francés, con operaciones en Colombia desde el año 2000 y que atiende los mercados de la Comunidad Andina de Naciones, excepto Venezuela. Desde el año 2014 viene desarrollando un plan estratégico de expansión y crecimiento con el objetivo de mejorar sus capacidades operacionales y competitivas. El aspecto más importante del citado plan es la inversión de USD 15 millones en una nueva planta de manufactura ubicada en el municipio de Guarne (Oriente antioqueño) que será ocupada en el último trimestre de 2017; lo que supone una intervención directa en uno de los *factores del cambio organizacional*<sup>1</sup> (Mercader et al): el tecnológico.

En marzo de 2015, durante el “Anual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo LLC”, se publicó el índice Standard & Poor's 500 (S&P 500), uno de los más representativos de la situación real del mercado y de los ciclos de negocios. En un documento sobre su evolución desde 1975 hasta la estimación de 2015 (Jarboe, K., 2015) se indica que para 1975, el valor de mercado de las compañías incluidas en este índice estaba distribuido así: en un 83% por sus activos físicos y financieros; y en un 17% por sus demás activos intangibles. Para la estimación de enero de 2015, la composición del valor de estas compañías está totalmente invertida: 84% de su valor ahora está representado en sus activos intangibles y solo un 16% por sus activos físicos. Los activos intangibles representan una porción cada vez mayor del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento, servicios, posicionamiento de marca, reputación corporativa, perfil de riesgos, red de relaciones, clima laboral, liderazgo, cultura organizacional, entre otros; y cada vez menos al control de los recursos físicos y financieros.

---

<sup>1</sup> Según Mercader et al, los *factores del cambio organizacional* son aquellos sobre los que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar para, de esta manera, conseguir la adaptación y/o pro-acción que necesita para enfrentar la alta competitividad de un mundo globalizado. Son: *factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural*, que son dinámicos e interdependientes.

Ahora bien, si el valor de las compañías en el mercado está siendo determinado por sus recursos intangibles, debe cobrar relevancia para la sostenibilidad de los negocios la gestión y administración del talento humano, pues son las personas las que hacen posible que los intangibles cobren valor en la economía. Su participación en la construcción y desarrollo de nuevas formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas significa, entre otras muchas cosas, herramientas o medios de producción para producir a su vez más conocimiento o productos y servicios con un valor añadido, útil y cuantificable para la sociedad.

En el campo de la implementación de proyectos de origen tecnológico, diferentes estudios (Thompson, 2006) como los de Daniel Piorum (2001) y The CHAOS Report publicado por Standish Group (2004), señalan que solo un 20% de los proyectos de implementación tecnológica logra llegar a buen término de manera exitosa y que el restante 80% tienen o manifiestan dificultades en su implementación y desarrollo, siendo la variable de gestión humana una de las principales causantes de tal fracaso. En el 2008, IBM Global Marketing Service (Franco, López, 2013) identificó que varios de los principales obstáculos a la hora de aplicar los proyectos de cambio residían en las personas. En cabeza de la lista están el cambio de mentalidad y actitudes en un 58%, la cultura corporativa en el 49%, y subestimar la complejidad del proyecto en un 35%. Podemos entonces indicar que la existencia de factores informales, subjetivos y de interrelación entre personas que no pueden ser normados, sino que tienen que ver con intuiciones, percepciones, sentimientos, afinidad con las actividades que el personal desarrolla, empatía y emoción que se genera alrededor del proyecto, deben ser gestionados adecuadamente para aumentar la probabilidad de éxito de la implementación de proyectos o cambios tecnológicos en las organizaciones.

Con base en los argumentos expuestos anteriormente, la situación de estudio que se plantea en el presente proyecto es: ¿Qué estrategia debe ejecutar MANE Sucursal Colombia con el recurso humano del área operativa para gestionar el cambio tecnológico, causado por la relocalización de su planta de manufactura?

Lo anterior propicia el marco para definir los objetivos de la situación en estudio:

**Objetivo general**

Establecer el plan de gestión del cambio para el área de Operaciones de MANE Sucursal Colombia a partir del diagnóstico de la situación actual y los riesgos asociados al traslado de la planta de manufactura del municipio de Medellín al municipio de Guarne.

**Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del área de Operaciones de MANE Sucursal Colombia en los factores tecnológicos, estructurales, personales y de procesos con ocasión de la relocalización de la planta de manufactura.
- Detallar las actuaciones que se deben ejecutar para el área de Operaciones de MANE Sucursal Colombia en los elementos de formación, medición del desempeño, aprendizaje, compensación, creación de equipos, comunicación, cultura y liderazgo para soportar adecuadamente el traslado de planta.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En la actualidad, diferentes aspectos como la internacionalización y globalización de empresas, la interconexión de la sociedad a través del internet, el rápido desarrollo de nuevas tecnologías, la existencia de unos consumidores más exigentes, la necesidad de hacer uso eficiente y sostenible de los recursos naturales, una competencia empresarial cada vez más agresiva, un mayor dinamismo regulatorio, entre otros, generan un contexto de cambios acelerados en todos los órdenes. Conocer sus causas y las posibilidades de desarrollo en las organizaciones para enfrentarse a ellos, ocupa un lugar predominante en el estudio de los fenómenos organizacionales (Pariente, 2010, p.246).

La incertidumbre hoy es una característica persistente en el entorno empresarial y obliga a las organizaciones de este tipo a estar inmersas en un estado de constantes cambios para alcanzar su sostenibilidad. Ahora bien, ¿qué entendemos por cambios organizacionales? Según la Real Academia Española (RAE), una de las acepciones del verbo cambiar significa “dejar una cosa o situación para tomar otra”. Por su parte el concepto organización, proviene del latín *organum* que significa “herramienta”, “parte de un todo”, “parte de un cuerpo vivo que cumple una función útil a la vida”, esta acepción dota de un carácter animado a lo que se nombre como organización, puesto que implica movimiento y acción con un sentido práctico. “De allí que al hablar de organización se hace referencia a un conjunto ordenado, interrelacionado e interdependiente de personas, categorías, roles y medios reunidos con el fin de lograr uno o varios objetivos predeterminados” (Aktouf, 1998, citado por Velázquez, 2013, p. 49).

De esta manera y según Pariente (2010), podemos hablar de cambio organizacional cuando: “... Nos referimos a aquellas situaciones en las cuales las personas que integran una organización deben aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo las funciones que tienen que realizar. Es importante destacar el hecho de que la palabra cambio tiene diferentes significados para los diferentes actores involucrados en el proceso. En el caso de las organizaciones, el cambio no significa lo mismo para los

empleados que para los directivos o para los clientes externos o los proveedores...” (p. 248).

Van de Ven (2004) también explica el concepto de cambio organizacional como la diferencia que existe en términos de forma, calidad o estado de una entidad<sup>2</sup> en dos o más puntos del tiempo. Si al comparar dos momentos la diferencia no es cero, se dice que la entidad cambió.

Por su parte Barnett y Carroll (1995) hacen una importante precisión respecto del cambio organizacional y distinguen entre el *contenido* del cambio y el *proceso* de cambio. El contenido se refiere a lo que cambia en realidad en una entidad organizativa, antecedentes y consecuencias; mientras que el proceso define cómo se produce el cambio y cuál es la secuencia de eventos en el tiempo. Contenido y proceso están interrelacionados y sus efectos sobre los resultados de la organización son difíciles de estimar por separado.

## **2.2. EL CONTENIDO, LA MAGNITUD Y LA CORRELACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Como fue citado en párrafos anteriores, para Van de Ven (2004) el cambio en las organizaciones puede ocurrir en varios niveles de análisis, ello supone la necesidad de tener un cuidadoso entendimiento de lo que se está analizando, cuáles son las características y las variables que se usan para medir los cambios en cada nivel, que pueden ser:

- *Los cambios en la composición.* Como contratación o despido de personal, promociones o ascensos y asignación de recursos entre las unidades organizacionales.
- *Los cambios en la estructura.* Alteraciones de la estructura en la toma de decisiones, formalización de reglas, seguimiento y control, cambios de estatus o poder entre las unidades o posiciones.
- *Los cambios en las funciones.* Las estrategias las áreas o dependencias, objetivos, mandatos, productos o servicios.

---

<sup>2</sup> Para Van de Ven, la *entidad* puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una dependencia o área de una organización completa, la organización en general, o su relación con otras organizaciones. Esta será la acepción usada en el presente documento.

- *Alteraciones de los términos.* Fusiones, adquisiciones o desinversiones, alianzas estratégicas; modificaciones en los criterios de admisión de miembros, expansiones o contracciones en las regiones, mercados, productos y/o servicios.
- *Los cambios en las relaciones entre niveles y unidades organizacionales.* Aumentos o despliegue de los recursos de las dependencias de recursos, flujos de trabajo, las comunicaciones, el conflicto, la cooperación, la competencia, el control o la cultura.
- *Los cambios en el rendimiento o desempeño.* Grado de consecución de objetivos, eficiencia, motivación de los involucrados, satisfacción y calidad de vida laboral.
- *Los cambios en el medio ambiente.* Ineficiencia ecológica, manejo de escasez, turbulencia, incertidumbre, complejidad o heterogeneidad.

Las **magnitudes** de cambio en cualquiera de los niveles citados varían ampliamente entre organizaciones e incluso al interior de las mismas a través del tiempo. Estas magnitudes, según Van de Ven (2004), se pueden expresar entre radicales e incrementales:

- *Los cambios incrementales o de primer orden* permiten que la entidad organizativa mantenga la dirección de la adaptación de su estructura básica y el mantenimiento de su identidad de una manera estable y predecible.
- *Los cambios radicales o de segundo orden* crean formas novedosas que son discontinuas y con salidas impredecibles.

Normalmente los cambios de primer orden pueden representar radicales transformaciones de las subunidades de la organización, pero sólo representan cambios incrementales o continuos en el sistema general de la organización. De hecho, la estabilidad del sistema a menudo requiere estos tipos de cambios incrementales de manera regular y continua en su necesidad de adaptación al entorno. De vez en cuando, algún componente del sistema organizacional puede sufrir un cambio radical que transforma o muta la organización en general. Estos cambios de segundo orden nos llevan a considerar el nuevo sistema de organización fundamentalmente diferente del anterior.

Van de Ven (2004) afirma:

“...La frontera entre estos dos extremos es algo difuso. Los cambios incrementales en las unidades de las organizaciones se pueden acumular y afectar el núcleo del sistema, produciendo un cambio radical de la organización en general. Diferentes trayectorias o retroalimentaciones positiva podrían existir entre cambios incrementales que cambian los acontecimientos de modo que dan lugar a importantes transformaciones, propio de los sistemas dinámicos que buscan el equilibrio...” (p. 263).

Diferentes autores (Freeman, Carroll, y Hannan; citado por Van de Ven, 2004, p. 264) han estudiado si los cambios en la organización ayudan o impiden su supervivencia. Desde la perspectiva de la *ecología*<sup>3</sup>, se propone que las organizaciones están impresas desde su nacimiento con una identidad y estructura, y no puede cambiar fácilmente o rápidamente, y que enfrentan significativos riesgos de fracaso cuando no cambian. La *selección* natural reemplaza las organizaciones “desajustadas” con nuevas formas organizativas.

Por el contrario, los teóricos de *adaptación* (Amburgey, Kelly, y Barnett; Baum y Oliver; Zajac y Kraatz; citado por Van de Ven, 2004, p. 264) argumentan que el cambio organizacional es impulsado por las opciones estratégicas, el aprendizaje y las respuestas adaptativas de los administradores para enfrentar el cambio ambiental, sus demandas y oportunidades, que conducen a reducir las tasas de mortalidad de las organizaciones.

Estudios complementarios (House y Tucker; citado por Van de Ven, 2004, p. 264) encontraron que la selección y la adaptación son puntos de vista complementarios que explican diferentes tipos de cambio. Los radicales o de segundo orden se explican mejor desde una perspectiva ecológica, mientras que los incrementales o de primer orden por una visión adaptativa.

---

<sup>3</sup> El término ecología proviene de las palabras griegas oikos (casa, vivienda, hogar) y logos (estudio o tratado), por ello ecología significa «el estudio del hogar». Es la ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos con su ambiente e incluye el transporte de materia y energía y su transformación por las comunidades biológicas. La ecología puede ser estudiada en diferentes niveles o escalas: organismo, población, comunidad, ecosistema y biosfera.

## **2.3. TEORÍAS QUE EXPLICAN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Según Van de Ven (2004), hay cuatro teorías que explican los procesos de cambio y desarrollo organizacional; cada una centra la atención en un conjunto diferente de mecanismos de generación –causas– que desencadenan el cambio y lo que sigue en la secuencia organizacional:

### **2.3.1. TEORÍA DEL CICLO DE VIDA**

Explica los procesos de cambio en una organización cuando existen reglas naturales, lógicas o institucionales que regulan el proceso. La teoría del ciclo de vida asume que el cambio es inminente; esto significa que el desarrollo de la entidad tiene en su interior una subyacente forma lógica, programa o código que regula el proceso de cambio y que mueve la entidad de un determinado punto de partida hacia uno posterior. La progresión es una secuencia unitaria (que sigue una serie de etapas o fases), acumulativa (características adquiridas en etapas anteriores se retienen en las etapas posteriores) y en conjunción (las etapas están relacionadas de tal manera que se derivan a partir de un proceso subyacente común). Mediante esta teoría es posible explicar hechos organizacionales como los programas o normas que requieren el desarrollo de actividades en secuencia para avanzar en su implementación, la promulgación de reformas, normas, o procesos de innovación y desarrollo.

### **2.3.2. TEORÍA TELEOLÓGICA**

Explica los procesos de cambio en una organización o entre un conjunto de organizaciones cooperativas, cuando se construye socialmente un nuevo estado deseado y el consenso surge de los medios y recursos que se necesitan para alcanzar dicho estado final deseado. Bajo este enfoque subyacen muchas teorías organizacionales de cambio planificado, incluyendo el funcionalismo, la toma de decisiones, el aprendizaje adaptativo y la mayoría de los modelos de estrategia. Asume que la organización está por un propósito y los individuos se adaptan, trabajando solos o con otros, construyen un estado final previsto, y

toman medidas para llegar al mismo y controlar su progreso. Por lo tanto, esta teoría considera su desarrollo bajo un ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA).

A diferencia de la teoría del ciclo de vida, la teleología no presume una secuencia necesaria de eventos ni especifica cuál trayectoria del cambio seguirá; sin embargo se centra sobre los requisitos previos para alcanzar el objetivo o estado final deseado: las funciones que deben cumplirse, los logros que se deben alcanzar o los componentes que deben ser construidos. Estos requisitos previos se pueden utilizar para evaluar el desarrollo del cambio.

La teleología destaca la intencionalidad del individuo como la fuerza generadora de cambio y reconoce el entorno de la organización y sus recursos de conocimiento, tiempo, dinero, entre otros, como límites de la acción o el logro. Una vez que una entidad alcanza este estado final no significa que se mantiene en permanente equilibrio, las influencias de su entorno externo o interno en sí pueden crear inestabilidades que empujan a un nuevo estado de proceso de cambio con diferente trayectoria.

### **2.3.3. TEORÍA DIALÉCTICA**

Explica los procesos de cambio entre organizaciones en conflicto cuando las organizaciones agresoras son lo suficientemente poderosas y eligen enfrentar la oposición a través de la confrontación directa, la negociación o los ajustes mutuos.

La teoría dialéctica tiene sus raíces en el concepto de que la organización existe en un mundo plural, de fuerzas o valores contradictorios que compiten entre sí para ejercer dominación y control. Estas posiciones también pueden ser internas de una organización ya que puede tener varios objetivos o intereses en conflicto, grupos que compiten por la prioridad o los recursos. Los cambios se dan y se explican en función de equilibrio relativo de poder entre entidades opuestas. La estabilidad es producida a través de luchas y acomodación.

### **2.3.4. TEORÍA EVOLUTIVA**

Explica los procesos de cambio entre las organizaciones cuando éstas compiten por recursos escasos similares en un nicho ambiental. Al igual que en la evolución biológica, el cambio procede a través de un ciclo continuo de *variación* (la creación de nuevas formas de

organización, a menudo se consideran emergentes, por casualidad ciega o al azar), *selección* (se produce principalmente a través de la competencia entre las formas organizacionales) y *retención* (el medio ambiente selecciona aquellas formas que optimicen o se adecuen de mejor manera a la base de los recursos). Por lo tanto, la teoría evolutiva explica los cambios como las recurrentes progresiones acumulativas y probabilísticas de la variación, la selección y la retención de las entidades organizacionales.

#### **2.4. REACCIÓN EMOCIONAL Y PALANCAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

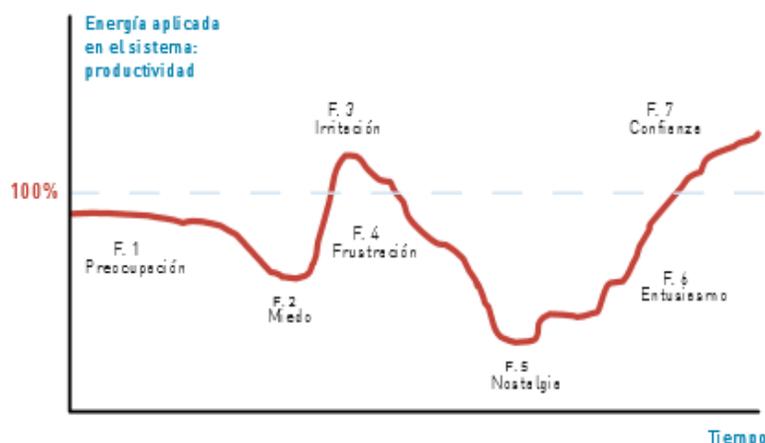
Según se ha discutido en los párrafos previos, podríamos indicar que los procesos de cambio organizacional son dinámicos, continuos, progresivos y complejos; que inciden de manera directa en las personas, sus percepciones y emociones. Según la Firma Consultora EPISE, cualquier proceso de cambio pasa por siete fases que son consecutivas y de características emocionales diferentes (Ver Tabla 1). De la adecuada gestión de estas fases en las personas dependerán en suma los resultados esperados en términos de tiempo de implementación del cambio y niveles de productividad alcanzados en las organizaciones (Ver Figura N° 1).

<b>FASES</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>EMOCIÓN</b>
<b>Presentimiento</b>	Corta. No hay comunicación pública del cambio, solo hay rumores.	Preocupación
<b>Shock</b>	Se da a conocer el cambio y sus características principales.	Miedo
<b>Resistencia</b>	Los afectados intentan ganar seguridad frente a la nueva situación anclándose en el estado actual.	Enfado e irritación
<b>Aceptación racional</b>	Comienza a predominar la convicción de que el cambio es necesario. La duda individual y su solución práctica.	Frustración
<b>Aceptación emocional</b>	Convencimiento inevitable del cambio. Se sabe con exactitud que cambia en el conjunto y a nivel	Nostalgia

	individual. Momento más bajo del estado de ánimo.	
<b>Apertura</b>	Los objetivos del cambio son realistas y se comienza a percibir con claridad lo que dista la situación actual de la deseada.	Curiosidad y entusiasmo
<b>Integración</b>	Se crea una experiencia de superación de las dificultades y de progresiva confianza en las nuevas de hacer y en la bondad del cambio.	Confianza

Fuente: Construcción propia. Datos EPISE Formación + Desarrollo. [www.epice.com](http://www.epice.com)

**Tabla N° 1. Fases del cambio organizacional y emoción del personal predominante**



Fuente: EPISE Formación + Desarrollo. [www.epice.com](http://www.epice.com)

**Figura N° 1. Management Emocional del Cambio**

Shea y Solomon (2013) sostienen que los cambios significativos en las organizaciones deben ser apalancados en los aspectos que comprenden el mundo laboral y *liderados* con y por las personas, a fin de que la transición por las fases de cambio se realice de la manera más eficiente y eficaz y, de esa manera, los patrones de comportamiento ante el cambio en la organización sean generadores de apertura, integración y sostenimiento del mismo:

- La organización (organigrama).
- Lugar de trabajo (su configuración física o virtual).

- Tareas (flujo de trabajo o procesos).
- La gente (en concreto, las competencias y la orientación).
- Recompensas (y castigos).
- Los indicadores de desempeño (las métricas empleadas).
- La distribución de la información (qué se llega a saber y cuándo).
- La asignación de decisión (quién está involucrado y en qué forma se toman las decisiones).

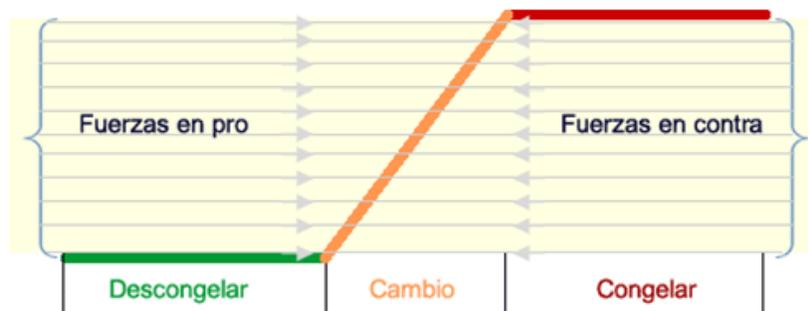
## **2.5. MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

Gracias a la inmensa gama de situaciones en las que operan los procesos de cambio, la formulación de la correcta acepción del término, su ámbito de acción y modelo de gestión se ha convertido en una tarea intensa, y como lo cita Tarantino (2012), a pesar de la fertilidad y existencia de amplios conceptos y modelos, no hay ningún texto contemporáneo que haya resuelto de manera convincente y total el territorio de la administración del cambio.

Los modelos de gestión del cambio citados a continuación son, a juicio de ese autor, los más difundidos en la literatura consultada y se basan en la definición de gestión de cambio que indica que es un conjunto de procesos que se emplean para garantizar que los cambios organizacionales significativos se lleven a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática (Tarantino, 2012). Lo anterior supone que los modelos citados están basados en las teorías teleológica y dialéctica, explicadas en los numerales 2.3.2. y 2.3.3.

### **2.5.1. MODELO DE KURT LEWIN**

Fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947), estadounidense de origen alemán, reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. Posteriormente fue perfeccionado por el Dr. Edgar Schein (Tarantino, 2012). También conocido como modelo de las tres etapas, plantea que en todo cambio se presentan tres etapas o fases: descongelamiento, cambio y nuevamente, congelamiento. Ver Figura N° 2. Esquema modelo de gestión del cambio Kurt Lewin.



Fuente: Modelos de gestión del cambio, Tarantino, 2012.

**Figura N° 2. Esquema modelo de gestión del cambio Kurt Lewin**

**Descongelamiento:** Consiste en tratar de bajar la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. La falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo cual a su vez motiva a la persona a cambiar. Descongelar implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla.

**Cambio o movimiento:** Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento hacia otro nivel. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. La persona atraviesa por una re-estructuración cognoscitiva. Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conducta nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los nuevos valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.

**Congelamiento:** Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, con objeto de afianzar el nuevo cambio. En este paso se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la

cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Congelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar.

Además, según Tarantino (2012), estas tres etapas se pueden lograr si y solo si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndose hacia la meta.

### **2.5.2. MODELO ADKAR**

De acuerdo con Hiatt (2006), este es un modelo que fue diseñado por la empresa Prosci, líder mundial en investigación de gestión del cambio. ADKAR es el acrónimo de **A**wareness, **D**esire, **K**nowledge, **A**bility and **R**einforcement (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Capacidad y Refuerzo), consta de cinco etapas:

**Conciencia del cambio:** ¿Por qué es necesario el cambio? Este es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una planificación de la comunicación.

**Deseo de apoyar la participación en el cambio:** El individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.

**Conocimiento:** Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo hacerlo. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que se debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.

**Capacidad y habilidad para implementar las nuevas habilidades y comportamientos:** Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que éste se cristalice. Durante y después del

cambio, la persona debe ser apoyada a través de práctica, entrenamiento y retroalimentación.

**Refuerzo:** Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación. De no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

Este modelo hace especial énfasis en la gestión del cambio de los individuos como fuerza fundamental para garantizar los cambios organizacionales. Supone que el integrar los dos procesos asegura el cumplimiento de los resultados del negocio.

<b>A</b>	<b>Awareness</b>	<b>Conciencia</b>	<b>¿Por qué es necesario el cambio?</b>
<b>D</b>	<b>Desire</b>	<b>Deseo</b>	<b>¿Está usted motivado para realizar el cambio?</b>
<b>K</b>	<b>Knowledge</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>¿Sabe usted cómo contribuir al cambio?</b>
<b>A</b>	<b>Ability</b>	<b>Aptitud</b>	<b>¿Es la habilidad y el comportamiento de las personas el requerido ?</b>
<b>R</b>	<b>Reinforcement</b>	<b>Refuerzo</b>	<b>¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?</b>

Fuente: Modelos de gestión del cambio, Tarantino, 2012.

**Figura N° 3. Esquema Modelo de Gestión del Cambio ADKAR**

### 2.5.3. MODELO DE JOHN P. KOTTER

John Paul Kotter establece en su libro el Líder del Cambio (1997) un modelo para la gestión del cambio basado en ocho pasos repartidos en tres etapas: **Etapa 1:** Crear un clima propicio para el cambio (pasos 1 – 2 – 3). **Etapa 2:** Comprometer y habilitar a toda la organización (pasos 4 – 5 – 6). **Etapa 3:** Implantar y mantener la transformación (pasos 7 – 8).

Según Tarantino (2012), dentro de las principales ventajas del modelo se encuentran: la aceptación de los empleados es el foco para el éxito, los pasos son claros para dar una orientación al proceso, es fácil de entender, tiene alta flexibilidad y adaptación a organizaciones con cultura de jerarquías clásicas. Dentro de las debilidades están: que su linealidad puede conducir a suposiciones erróneas, una vez que el proceso ha comenzado es

difícil cambiar la dirección, y por último el modelo es claramente de arriba hacia abajo, así que no deja margen para la co-creación u otras formas de participación.

**Paso 1. Crear el sentido de urgencia:** El cambio se facilita enormemente cuando toda la empresa realmente lo desea. Se debe ser capaz de identificar y comunicar las amenazas y debilidades reales de la empresa, pero también las oportunidades y fortalezas que se presentan. Se debe transmitir que el tiempo es un factor crítico. Si todas las personas hablan sobre la necesidad inmediata del cambio, se estará creando una buena base para que se lleve a cabo. Kotter (1997) habla de que al menos el 75% de la plantilla debe “comprar” el cambio, lo que significa dedicar tiempo a crear ese sentimiento de urgencia.

**Paso 2. Formar una coalición potente:** Es preciso liderar el cambio y ello requiere buscar al personal más carismático de la organización. Pueden ser directivos, pero también mandos intermedios, técnicos u operarios, que se hayan ganado el respeto de sus compañeros por su buen hacer y su integridad. Hay que reunirse con ellos y obtener su compromiso emocional. Cuanto más heterogéneo y representativo sea el grupo, mayor probabilidad de éxito se tendrá.

**Paso 3. Desarrollar una visión clara:** Cuando se dispone de una visión clara de cuál es el estado futuro que se desea, el cambio se simplifica. Dicha claridad en la visión hará que todas las personas comprendan qué se espera de ellas y a qué se destinará su esfuerzo.

**Paso 4. Comunicar la visión:** La visión debe comunicarse con frecuencia y con fuerza desde la alta dirección. Debe evitarse que el mensaje se atenúe o pase desapercibido entre todas las comunicaciones diarias en el seno de la empresa. Si se mantiene fresca en la mente de todos, las actitudes y las acciones guardarán coherencia.

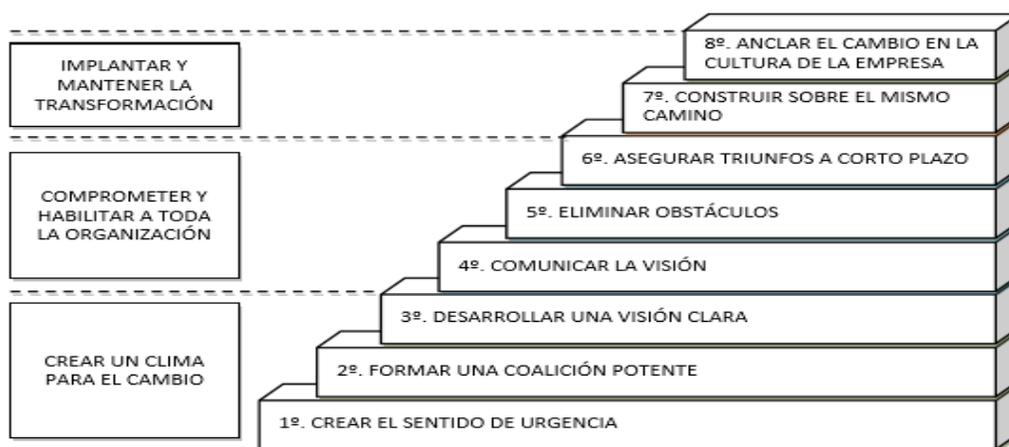
**Paso 5. Eliminar obstáculos:** Con el proceso de cambio en marcha, podrán aparecer problemas y resistencias que deberán ser gestionados. Debe vigilarse que se tomen las medidas necesarias para eliminar los obstáculos, corrigiendo actitudes o incluso renovando a los agentes del cambio. Los esfuerzos en la dirección de conseguir la visión deben ser reconocidos y, si es posible, recompensados.

**Paso 6. Asegurar triunfos a corto plazo:** Para aprovechar la motivación producida al conseguir resultados, parte de éstos deben llegar en una fase temprana. De esta forma, se vencerán las resistencias de la gente crítica y negativa. Por ello, en la planificación del

proyecto, deben contemplarse una serie de hitos de fácil consecución, que actuarán de elemento dinamizador. De nuevo, el trabajo realizado para alcanzar los objetivos debe ser reconocido por la organización.

**Paso 7. Construir sobre el mismo camino:** Cada vez que la empresa se enfrenta a la nueva forma de hacer las cosas, debe evaluar qué salió bien y qué se podría mejorar. Sólo podremos decir que se ha producido un cambio cuando se ha desarrollado un nuevo hábito en la forma de realizar las cosas, y eso sólo se produce con el tiempo.

**Paso 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa:** Para que cualquier cambio perdure en la organización, debe incorporarse al núcleo de ésta. Debe estar en los planteamientos estratégicos, en la política, en los procedimientos operativos, en toda la información corporativa. Todos los líderes de la empresa deben seguir apoyando el cambio, tanto los originales como las nuevas incorporaciones.



Fuente: CDI LEAN MANUFACTURING [www.cdiconsultoria.es](http://www.cdiconsultoria.es)

**Figura N° 4. Esquema modelo de gestión del cambio John Kotter**

#### 2.5.4. MODELO DE LARRY GREINER

Publicado originalmente por Larry Greiner en la Harvard Business Review en 1972 con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”, se basa en cinco factores (Tarantino, 2012):

**Edad de la organización:** El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos. La tendencia es que con el paso del tiempo las actitudes y conductas se institucionalicen. Tanto las prácticas corporativas como las actitudes gerenciales cambian o en todo caso, deberían cambiar con el tiempo, para permitir el crecimiento de la empresa. Al igual que el ser humano, la edad de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje.

**Tamaño de la organización:** Tanto los problemas como sus soluciones tienden a cambiar cuando aumenta el número de empleados y el volumen de las ventas y como efecto secundario, también crecen los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa, los trabajadores se interrelacionan más. En general, se cree que cuando el tamaño de la empresa supera cierto umbral, las prácticas pasan a ser rutinarias y las decisiones tienden a mostrar un mayor grado de formalización.

**Tasa de crecimiento de la organización:** La velocidad en que una empresa experimenta las etapas de evolución y revolución está influenciada también por esta dimensión. A sectores industriales de rápido crecimiento les corresponden periodos evolutivos más cortos. Así también se pueden observar revoluciones retrasadas si se está frente a momentos de alta rentabilidad. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización.

**Etapas de evolución:** Son los periodos de quietud que siguen a uno de crisis, durante los cuales, solamente con mantener un estilo de gestión, se logra la continuidad de crecimiento. Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hace evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento lento y continuado, y por revolución, constituido por periodos cortos, de turbulencia, que se originan cuando por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapas de revolución.

**Etapas de revolución:** Ponen en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas. Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad/tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización.

La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno. Según Tarantino (2012), este modelo describe un proceso basado en la dialéctica hegeliana, en donde se plantea una hipótesis que pasa a tesis, y ésta, a su vez, crea su propia antítesis. Greiner establece que toda organización crece y este mismo crecimiento la obliga a cambiar tanto, su liderazgo como su estructura. Cada fase se divide en dos etapas a las que Greiner llama evolución (periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización); y revolución (periodos previsibles de cambio considerable en la organización).

Así cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que le permitieron el crecimiento inmediato anterior. Si la organización no supera esta crisis, no crecerá e inevitablemente deberá prepararse para desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y creciendo hasta generar otra nueva crisis, que, al superarla, a su vez, le permitirá avanzar, o pondrá en entredicho su existencia. Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de gerencia, y cada etapa de revolución, por un problema.



Fuente: Modelos de gestión del cambio, Tarantino, 2012.

**Figura N° 5. Esquema Modelo de gestión del cambio Greiner**

**Fase de creatividad:** En el nacimiento, con una comunicación fluida e informal, el énfasis está en la orientación emprendedora y con ella, la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Se caracteriza por el individualismo del emprendedor y por la fuerte presencia de actividad creativa; a medida que la empresa crece, el fundador de la empresa no puede seguir realizando una labor en solitario, por lo que se produce una crisis de liderazgo y con la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacerse a un lado, provocando la transición hacia la siguiente etapa.

**Fase de dirección:** Tras superar exitosamente la anterior etapa, con una estructura organizacional funcional, una clara división del trabajo, con incentivos, planes y presupuestos, comunicaciones formales y contando con sistemas de inventarios y ventas, algunas empresas experimentan un periodo de crecimiento sostenido; a medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que desea mayores dosis de responsabilidad; esta pretensión genera una crisis de autonomía que se resuelve mediante la delegación.

**Fase de delegación:** Esta etapa se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada gracias a la delegación de responsabilidades en los mandos medios. Según Greiner (1998), en esta fase pueden emerger problemas debido a que los

altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones y se deben adoptar técnicas de coordinación y trabajo en equipo.

**Fase de coordinación:** La anterior crisis de control se puede solucionar con la implantación de sistemas formales de coordinación. En esta fase, las empresas suelen alcanzar un alto grado de burocratización, convirtiéndose en organismos de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una nueva crisis.

**Fase de colaboración:** Se caracteriza porque en ella se enfatiza en la espontaneidad en la gestión empresarial basada en el equipo y en fuertes relaciones interpersonales. Esta fase se caracteriza por una gerencia más flexible, se implantan equipos de trabajo interdisciplinario, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados.

**Fase de alianzas:** Consiste en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas.

A modo de resumen, en términos de implementación de modelos, podríamos indicar que lo que en un momento y contexto pudo tener éxito para una organización específica, puede que en otra organización, contexto y momento no lo sea. La Tabla N° 2 presenta un esquema resumen de los modelos discutidos en los numerales previos.

MODELO	CARACTERISTICA PRINCIPAL	PASOS DE IMPLEMENTACION
De los tres pasos/etapas de Kurt Lewin.	Es un modelo lineal que sostiene que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio, por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas, estas son las fuerzas impulsoras que pretenden promover el cambio y las fuerzas restrictivas que procuran mantener el status quo.	<p>Considera tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descongelamiento: El propósito es cuestionar el conjunto de supuestos existentes y reducir la resistencia.</li> <li>• Cambio: Es el momento de ocurrencia.</li> <li>• Congelamiento: El propósito de la tercera etapa es “volver a congelar” la nueva situación a la que se llegó con el cambio, con objeto de contar nuevamente con un nivel aceptable de estabilidad.</li> </ul>
ADKAR. Desarrollado por Jeff Hiatt de la empresa de Investigación en gestión del cambio PROSCI	Al igual que el modelo de Kurt Lewin, ADKAR es secuencial, sin embargo, el modelo es dinámico y permite movilidad entre fases haciéndolo más flexible; hace hincapié en que el cambio organizacional exitoso sólo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito, por lo tanto, plantea una relación estrecha entre la dimensión del negocio y la dimensión humana.	<p>Se focaliza en la gestión eficaz de la dimensión humana a través de cinco objetivos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conciencia de la necesidad de cambio. (Adwarness)</li> <li>• El deseo de participar y apoyar el cambio. (Desire)</li> <li>• El conocimiento de cómo cambiar. (Knowledge)</li> <li>• Capacidad para implementar el cambio en el día a día. (Ability)</li> <li>• Refuerzo para mantener el cambio en su lugar. (Reinforcement)</li> </ul>
Los Ocho Pasos de John P. Kotter.	El desarrollo del modelo está basado en el libro el Líder del Cambio del mismo autor. Hace su desarrollo con base en los errores más comúnmente cometidos en los procesos de implementación de cambios organizacionales, los cuales son clasificados en ocho (8) categorías: Permitir un exceso de complacencia, no crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa, subestimar el poder de la visión, falta de comunicación de lo que es la visión, permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión, no dar lugar a triunfos de corto plazo, cantar victoria demasiado pronto y olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.	<p>Los pasos de implementación es transformar los ocho errores comunes ya diagnosticados en acciones y estrategias que impidan su repetición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar origen a la coalición orientadora.</li> <li>• Creación de la visión.</li> <li>• Comunicar la visión.</li> <li>• Facultar a una base amplia de personas para la acción.</li> <li>• Generar logros a corto plazo.</li> <li>• Cantar victoria a tiempo.</li> <li>• Arraigar cambios en la cultura.</li> </ul>
Ciclo de Vida de las Organizaciones desarrollado por Larry Greiner.	Se basa en cinco factores organizacionales: Edad de la empresa, tamaño de la organización, fases de evolución, fases de revolución y finalmente tasa de crecimiento. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno.	<p>Propone que los procesos de cambio en las organizaciones alternan ciclos o fases conformados por etapas creativas y etapas de crisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase 1. Crecimiento a través de la creatividad.</li> <li>• Fase 2. Crecimiento a través de la dirección, crisis de liderazgo.</li> <li>• Fase 3. Crecimiento a través de la delegación, crisis de autonomía.</li> <li>• Fase 4. Crecimiento a través de la coordinación, crisis de control.</li> <li>• Fase 5. Crecimiento a través de la colaboración, crisis de papeleo.</li> <li>• Fase 6. Crecimiento a través de las alianzas, crisis de crecimiento</li> </ul>

Fuente: Construcción propia.

**Tabla N° 2. Resumen: Modelos de gestión del cambio organizacional**

### **3. METODOLOGÍA**

El enfoque de la investigación será cualitativo, debido a su desarrollo en el ambiente natural de MANE Sucursal Colombia. El significado será extraído de datos y el análisis de realidades subjetivas y de alcance descriptivo (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010); dado que se tratará de mostrar con alguna precisión de manera sistémica y holística el desarrollo del concepto de gestión del cambio organizacional, explorar modelos de gestión e indagar sobre la realidad que vive el área de Operaciones de la empresa MANE Sucursal Colombia ante la relocalización de sus actividades. Los elementos del desarrollo metodológico son los siguientes:

- Revisión de fuentes primarias y secundarias sobre cambio organizacional para cualquier organización y cualquier tipo de cambio.
- La estrategia de obtención de la información será de tipo no experimental, transeccional y de tipo causal. Lo anterior supone que el fenómeno del cambio se analizará en su contexto natural en el área de Operaciones, la recolección de datos será en un solo momento y se tratara de inferir una relación causal entre los factores de cambio organizacional.
- La unidad de análisis o muestra será no probabilística o dirigida, específicamente: el área de Operaciones de MANE Sucursal Colombia, en la cual participan 26 personas de los siguientes procesos: Planeación, Mantenimiento, Despachos, Almacenamiento y Manufactura.
- Las fuentes de datos serán proporcionadas por las personas, además de documentos y archivos existentes en las áreas de Recursos Humanos y Operaciones de MANE Sucursal Colombia. El instrumento de recolección de datos serán los cuestionarios con preguntas cerradas.

#### 4. DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo del diagnóstico en el área de Operaciones se incluyen cuatro componentes, soportados en los instrumentos necesarios para la recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información.

- Perfil sociodemográfico
- Matriz de impacto y su valoración
- Identificación de los *stakeholders*
- Predicción del impacto del cambio

Como se mencionó en los capítulos precedentes, la resistencia al cambio durante el desarrollo del proyecto se refiere a cualquier pensamiento o acción dirigida contra el cambio. El antónimo a esta resistencia es la flexibilidad, que constituye la habilidad para absorber altos niveles de cambio con mínimas disfuncionalidades de comportamiento. Según García (2005), estas posturas se materializan a través del proyecto y sufren un proceso de aceptación y asimilación del cambio caracterizado por tres estadios (presente, transición y futuro). El principal objetivo entonces del establecimiento del presente diagnóstico es identificar las resistencias predominantes y definir un marco de gestión que acelere de manera positiva el nivel de aceptación y asimilación del cambio en aspectos como:

- Medir el nivel de dificultad y riesgo en la implantación del proyecto desde la perspectiva humana.
- Comparar la percepción que tienen los funcionarios sobre su participación en el proyecto con el impacto real del mismo en su actividad laboral.
- Determinar el nivel de información y conocimiento que existe sobre el proyecto.
- Diseñar el plan de comunicación, con base en las necesidades detectadas.
- Diseñar el plan de asimilación y entrenamiento.

- Identificar los niveles de motivación y prevención de los directivos frente al proyecto.
- Obtener sugerencias para el desarrollo del plan de administración del cambio y comunicación.
- Identificar niveles de consenso o disenso entre los directivos en relación con su percepción y participación en el proyecto.

#### 4.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

En este apartado se presentan el perfil que señala la dinámica y características actuales de la población en el área de Operaciones, atendiendo diferentes variables, entre ellas: sexo, edad, nivel académico, antigüedad laboral en MANE Sucursal Colombia, estructura funcional actual, género y recursos de movilidad y/o desplazamiento, estado civil y número de hijos, según la Tabla N° 3 Perfil general del trabajador.

<b>Género</b>	Masculino	100,0%
	Femenino	0,0%
	<b>Total</b>	100,0%
<b>Edad</b>	Entre 18 y 25 años	7,7%
	Entre 25 y 30 años	26,9%
	Entre 30 y 40 años	50,0%
	Más de 40 años	15,4%
	<b>Total</b>	100,0%
<b>Estado civil</b>	Soltero	19,2%
	Casado	46,2%
	Unión libre	30,8%
	Separado	3,8%
	<b>Total</b>	100,0%
<b>Hijos</b>	Sí	57,7%

	No	42,3%
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>
<b>Nivel académico</b>	Bachiller	30,8%
	Técnico	23,1%
	Tecnólogo	30,8%
	Profesional	15,4%
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>
<b>Estudiantes</b>		
<b>activos</b>	Sí	50,0%
	No	50,0%
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>
<b>Municipio de</b>		
<b>vivienda</b>	La Estrella	3,8%
	Sabaneta	3,8%
	Itagüí	3,8%
	Envigado	15,4%
	Medellín	65,4%
	Bello	7,7%
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>
<b>Movilidad</b>	Servicio público	30,8%
	Bicicleta	3,8%
	Motocicleta	46,2%
	Automóvil	19,2%
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>
<b>Antigüedad</b>	Entre 0 y 2 años	34,6%
	Entre 2 y 5 años	42,3%
	Más de 5 años	23,1%
	Total	100,0%
<b>Estructura</b>	Operativo	80,8%

Administrativo	19,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Tabla 3. Perfil general del trabajador. Variables sociodemográficas**

Entre de las características más sobresalientes del análisis está el que es una población joven, el 84,6% tiene menos de 40 años, con un nivel académico superior al exigido para los cargos operativos dado que el 69,2% tiene estudios superiores al bachillerato y el 80,8% está en cargos operacionales, además el 50% del total está cursando estudios actualmente, lo anterior podría indicar como hipótesis el deseo de desarrollo a nivel personal y profesional.

Solo un 19,2% del personal es soltero y el 57,7% tienen hijos, esto significa que en su mayoría es personal con compromisos familiares adquiridos y daría una indicación de su necesidad de estabilidad, lo que también se refleja en la antigüedad (el 65,4% tiene más de dos años de laborar en la compañía).

Respecto del lugar de vivienda el total de la población vive en zona urbana, la cual cuenta con adecuados niveles de servicios básicos, entretenimiento y cobertura en educación y salud. La movilidad es un aspecto importante: sólo el 30,8% se moviliza en servicio público, lo que da a la mayoría de la población mucha autonomía y disminución en los tiempos de movilidad.

**4.2. MATRIZ DE IMPACTO**

La matriz de impacto será la herramienta con la cual se analizarán de forma interrelacionada los cambios dados en los procesos, personas, estructura y tecnología, con ocasión de la relocalización de actividades. Estos cambios son relacionados con cada una de las diferentes dependencias del área de Operaciones y valorados desde la perspectiva de

los agentes del cambio, en este caso, los directivos, a saber: Gerencia General, Coordinación de Recursos Humanos y Jefatura de Operaciones.

En la matriz de impactos, presentada en la Tabla N° 4, la mayoría de elementos identificados son muy comunes, aunque se aprecian algunos específicos en trabajadores que han manifestado su interés en tomar decisiones ligadas al cambio, como lo son traslado de sus lugares actuales de vivienda, compra de vehículos para mejora de movilidad y desarrollo de estudios para suplir cambios en la estructura organizacional del área.

La valoración se realizó, como fue indicado en párrafos anteriores, por la Gerencia General, la Coordinación de Recursos Humanos y la Jefatura de Operaciones, en una escala de 1 a 5, siendo uno (1) la consideración de menor impacto y cinco (5) la de mayor. El valor asignado a cada dependencia y aspecto surge de un consenso a partir de la discusión de criterios y escalamiento de prioridades. Para medir el impacto general y dar un sentido de priorización se sumaron las calificaciones dadas para todas las áreas por cada uno de los factores de cambio: procesos, personas, estructura y tecnología según la Tabla N° 5 de valoración. En esta se puede concluir que a criterio de los agentes del cambio citados, los aspectos que tienen que ver con las personas (que obtuvo el máximo puntaje posible de 30) son los más importantes, seguidos en su orden por la estructura (26), los procesos (21) y la tecnología (18); por áreas los más impactados son, en su orden, los de mantenimiento (con un puntaje de 19 sobre 20 posibles) seguidos por almacén (18), manufactura sabores (16), manufactura fragancias (16), despachos (16) y, por último, planeación (10).

	<b>PERSONAS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>PROCESOS</b>
<b>MANUFACTURA SABORES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para algunos la rutina de ir a su casa a mediodía no será posible.</li> <li>2. El aumento en los tiempos de desplazamiento casa-trabajo-casa.</li> <li>3. Los que aún se encuentren estudiando tendrán dificultad para su coordinación de horarios.</li> <li>4. El tiempo de alimentación se reducirá.</li> <li>5. Los permisos laborales podrían limitarse.</li> <li>6. Las relaciones interpersonales podrían verse afectadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se incrementa el automatismo.</li> <li>2. Mejora de las condiciones ergonómicas.</li> <li>3. Mejora en las condiciones ambientales laborales.</li> <li>4. Aumento en los desplazamientos internos.</li> <li>5. Mejora en las condiciones de seguridad.</li> <li>6. Aumento de los equipos a operar.</li> <li>7. Necesidad de incrementar el uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>8. Áreas más amplias para mantener.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de personal operativo.</li> <li>2. Implementación del auxiliar de Manufactura Sabores con personal interno.</li> <li>3. Implementación de cargo operario logístico Sabores con personal interno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio en instrucciones operativas y procedimientos</li> <li>2. Aumento en el cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>3. Actualización de normas de certificación como ISO 9001 e ISO 22000.</li> <li>4. Adecuación de tiempos de procesamiento de órdenes.</li> <li>5. Conocimiento y documentación de operación de nuevos equipos.</li> </ol>
<b>URA FRAGANCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para algunos la rutina de ir a su casa a mediodía no será posible.</li> <li>2. El aumento en los tiempos de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se incrementa el automatismo.</li> <li>2. Mejora de las condiciones ergonómicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de personal operativo.</li> <li>2. Implementación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio en instrucciones operativas y procedimientos</li> <li>2. Aumento en el</li> </ol>

	<p>desplazamiento casa-trabajo-casa.</p> <p>3. Los que aún se encuentren estudiando tendrán dificultad para su coordinación de horarios.</p> <p>4. El tiempo de alimentación se reducirá.</p> <p>5. Los permisos laborales podrían limitarse.</p> <p>6. Las relaciones interpersonales podrían verse afectadas.</p>	<p>3. Mejora en las condiciones ambientales laborales.</p> <p>4. Aumento en los desplazamientos internos.</p> <p>5. Mejora en las condiciones de seguridad.</p> <p>6. Aumento de los equipos a operar.</p> <p>7. Necesidad de incrementar el uso de herramientas ofimáticas.</p> <p>8. Áreas más amplias para mantener.</p>	<p>del auxiliar de Manufactura</p> <p>Fragancias con personal interno.</p> <p>3. Implementación de cargo operario logístico</p> <p>Fragancias con personal interno.</p>	<p>cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>3. Actualización de normas de certificación como ISO 9001 e ISO 22000.</p> <p>4. Adecuación de tiempos de procesamiento de órdenes.</p> <p>5. Conocimiento y documentación de operación de nuevos equipos.</p>
<b>MANTENIMIENTO</b>	<p>1. Para algunos la rutina de ir a su casa a mediodía no será posible.</p> <p>2. El aumento en los tiempos de desplazamiento casa-trabajo-casa.</p> <p>3. Los que aún se encuentren estudiando tendrán dificultad para su coordinación de horarios.</p> <p>4. El tiempo de alimentación se reducirá.</p> <p>5. Un auxiliar planea comprar una</p>	<p>1. Se incrementa el automatismo.</p> <p>2. Mejora de las condiciones ergonómicas.</p> <p>3. Mejora en las condiciones ambientales laborales.</p> <p>4. Aumento en los desplazamientos internos.</p> <p>5. Mejora en las condiciones de seguridad.</p> <p>6. Aumento de los equipos a</p>	<p>1. Aumento de personal operativo.</p> <p>2. Implementación del coordinador de Mantenimiento con personal interno.</p> <p>3. Implementación promoción interna de operario de</p>	<p>1. Cambio en instrucciones operativas y procedimientos</p> <p>2. Aumento en el cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y salud en el trabajo como trabajo en altura y espacios confinados.</p> <p>3. Actualización de normas de certificación como ISO 9001 e</p>

	<p>motocicleta para mejorar sus tiempos de movilidad.</p> <p>6. Los permisos laborales podrían limitarse.</p> <p>7. Las relaciones interpersonales podrían verse afectadas.</p>	<p>intervenir.</p> <p>7. Necesidad de incrementar el uso de herramientas ofimáticas.</p> <p>8. Áreas más amplias para mantener.</p>	<p>Mantenimiento a auxiliar de Mantenimiento.</p>	<p>ISO 22000.</p> <p>4. Adecuación de tiempos de procesamiento de órdenes.</p> <p>5. Conocimiento y documentación de operación de nuevos equipos.</p> <p>6. Implementación de procesos adicionales de mantenimiento.</p>
<b>DESPACHOS</b>	<p>1. Para algunos la rutina de ir a su casa a mediodía no será posible.</p> <p>2. El aumento en los tiempos de desplazamiento casa-trabajo-casa.</p> <p>3. Los que aún se encuentren estudiando tendrán dificultad para su coordinación de horarios.</p> <p>4. El tiempo de alimentación se reducirá.</p> <p>5. Un operario planea trasladar su lugar de residencia al Oriente antioqueño.</p> <p>6. Los permisos laborales podrían</p>	<p>1. Se incrementa el automatismo.</p> <p>2. Mejora de las condiciones ergonómicas.</p> <p>3. Mejora en las condiciones ambientales laborales.</p> <p>4. Aumento en los desplazamientos internos.</p> <p>5. Mejora en las condiciones de seguridad.</p> <p>6. Aumento de los equipos a intervenir.</p> <p>7. Necesidad de incrementar el uso</p>	<p>1. Aumento de personal operativo.</p> <p>2. Implementación del auxiliar de Logística Interna con personal interno. Es el mismo rol para Almacén y Despachos.</p>	<p>1. Cambio en instrucciones operativas y procedimientos</p> <p>2. Aumento en el cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>3. Actualización de normas de certificación como ISO 9001 e ISO 22000.</p> <p>4. Adecuación de tiempos de procesamiento de órdenes.</p> <p>5. Conocimiento y</p>

	<p>limitarse.</p> <p>7. Las relaciones interpersonales podrían verse afectadas.</p>	<p>de herramientas ofimáticas.</p> <p>8. Áreas más amplias para mantener.</p>		<p>documentación de operación de nuevos equipos.</p>
<b>ALMACÉN</b>	<p>1. Para algunos la rutina de ir a su casa a medio día no será posible.</p> <p>2. El aumento en los tiempos de desplazamiento casa-trabajo-casa.</p> <p>3. Los que aún se encuentren estudiando tendrán dificultad para su coordinación de horarios.</p> <p>4. El tiempo de alimentación se reducirá.</p> <p>5. Un operario ha venido buscando alternativas de empleo por sus aspiraciones y localización futura.</p> <p>6. Los permisos laborales podrían limitarse.</p> <p>7. Las relaciones interpersonales podrían verse afectadas.</p>	<p>1. Se incrementa el automatismo.</p> <p>2. Mejora de las condiciones ergonómicas.</p> <p>3. Mejora en las condiciones ambientales laborales.</p> <p>4. Aumento en los desplazamientos internos.</p> <p>5. Mejora en las condiciones de seguridad.</p> <p>6. Aumento de los equipos a intervenir.</p> <p>7. Necesidad de incrementar el uso de herramientas ofimáticas.</p> <p>8. Áreas más amplias para mantener.</p>	<p>1. Aumento de personal operativo.</p> <p>2. Implementación del Auxiliar de Logística Interna con personal interno. Es el mismo rol para Almacén y Despachos.</p>	<p>1. Cambio en instrucciones operativas y procedimientos</p> <p>2. Aumento en el cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>3. Actualización de normas de certificación como ISO 9001 e ISO 22000.</p> <p>4. Adecuación de tiempos de procesamiento de órdenes.</p> <p>5. Conocimiento y documentación de operación de nuevos equipos.</p>

<b>PLANEACIÓN</b>	<p>1. Para algunos la rutina de ir a su casa a mediodía no será posible.</p> <p>2. El aumento en los tiempos de desplazamiento casa-trabajo-casa.</p> <p>3. Los que aún se encuentren estudiando tendrán dificultad para su coordinación de horarios.</p> <p>4. El tiempo de alimentación se reducirá.</p> <p>5. Un auxiliar y un coordinador consideran desplazarse a vivir en el Oriente antioqueño.</p> <p>6. Los permisos laborales podrían limitarse.</p> <p>7. Las relaciones interpersonales podrían verse afectadas.</p>	<p>1. Mejora en las condiciones ambientales laborales.</p> <p>4. Aumento en los desplazamientos internos.</p> <p>5. Mejora en las condiciones de seguridad.</p> <p>6. Aumento de los equipos a conocer su funcionamiento.</p> <p>7. Necesidad de incrementar el uso de herramientas ofimáticas.</p>	<p>1. Cargo de coordinador de planeación de la Demanda cubierto con personal externo.</p>	<p>1. Aumento en el cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>2. Actualización de normas de certificación como ISO 9001 e ISO 22000.</p> <p>3. Conocimiento y documentación de operación de nuevos equipos.</p>
-------------------	--	---	---	--

Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Tabla N° 4. Matriz del impacto en las personas, estructura, procesos y tecnología por dependencia del área de Operaciones**

Dependencia	Factores de impacto				Total
	Personas	Estructura	Procesos	Tecnología	
Mantenimiento	5	4	5	5	19
Almacén	5	5	4	4	18
Manufactura Sabores	5	5	3	3	16
Manufactura Fragancias	5	5	3	3	16
Despachos	5	5	4	2	16
Planeación	5	2	2	1	10
<b>Total</b>	30	26	21	18	

Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Tabla N° 5. Valoración del impacto en las personas, estructura, procesos y tecnología por dependencia del área de Operaciones**

#### **4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS O PERSONAS CLAVE**

En este punto nos basaremos en la definición de los *stakeholders* que hace García (2005) y sus clasificaciones, que se ven en la Tabla N° 6 *Stakeholders* o personas clave en el proceso de cambio.

Categoría de stakeholders	Criterio	Cargo funcional involucrado
Promotores o patrocinantes	Individuos o grupos con el poder de sancionar y legitimar los proyectos asociados al proceso de cambio. Generalmente se trata de las máximas autoridades o líderes de la organización.	Gerencia General Gerencia Financiera y Administrativa Jefatura de Operaciones Jefatura de Recursos Humanos
Agentes de cambio	Individuos o grupos responsables de facilitar la implantación del cambio. Generalmente se trata de los miembros del equipo responsable de los proyectos asociados al cambio.	Jefatura de Operaciones Jefatura de Recursos Humanos Jefatura de Sistemas de Gestión Coordinación de Informática y Tecnología
Blancos de cambio (targets)	Individuos o grupos afectados directamente por el cambio, pero con la responsabilidad de incorporar a sus prácticas los nuevos procesos, métodos o herramientas derivados del proceso de cambio.	Operarios Auxiliares de Planeación Auxiliares de Mantenimiento Coordinador de Planeación

Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Tabla N° 6. Stakeholders o personas clave en el proceso de cambio**

#### 4.4. PREDICCIÓN DEL IMPACTO DEL CAMBIO

La encuesta de Predicción del Impacto de Cambio (PIC) es una herramienta de diagnóstico cuyo objetivo es ayudar a determinar si los recursos humanos asimilarán o no el cambio, sin exhibir un comportamiento *disfuncional*. Si los síntomas duran mucho, el riesgo de que la implantación del cambio fracase es alto.

Los resultados de una evaluación del PIC se convierten entonces en un insumo clave para diseñar planes de implantación adecuados al nivel y tipo de problemas identificados en el proyecto de traslado de planta.

Con base en la metodología de PIC aceptada y utilizada por dos de las instituciones consultoras más reconocidas a nivel mundial, Accenture y KPMG, se expone a continuación el método de evaluación del grado de impacto de cambio.

El término “grado de impacto del cambio” se refiere al efecto, potencialmente debilitante, que puede tener un determinado cambio en un individuo o grupo. Los cambios asociados con un grado de impacto muy alto implican un mayor riesgo en la implementación del cambio y en consecuencia un mayor nivel de detalle y gestión del mismo, mientras un grado de impacto bajo indica poco riesgo<sup>4</sup>. En el Anexo I se relaciona el diseño de la encuesta aplicada con el total de la población del área de Operaciones.

La encuesta aplicada al PIC valora catorce factores clave del cambio:

- **Cantidad:** Número de modificaciones sobre la forma de realizar el propio trabajo que el cambio conlleva.
- **Alcance:** Cantidad de las áreas de la organización afectadas por el cambio.
- **Tiempo:** Cantidad de tiempo de que se dispone para que se implante el cambio.
- **Transferibilidad:** Grado de facilidad de comunicación y comprensión del cambio.
- **Previsible:** Posibilidad de saber de antemano el efecto del cambio en las personas.
- **Habilidad/Capacidad:** Grado de confianza de las personas en sus posibilidades de obtener el conocimiento y las habilidades necesarios para llevar a cabo el cambio.

---

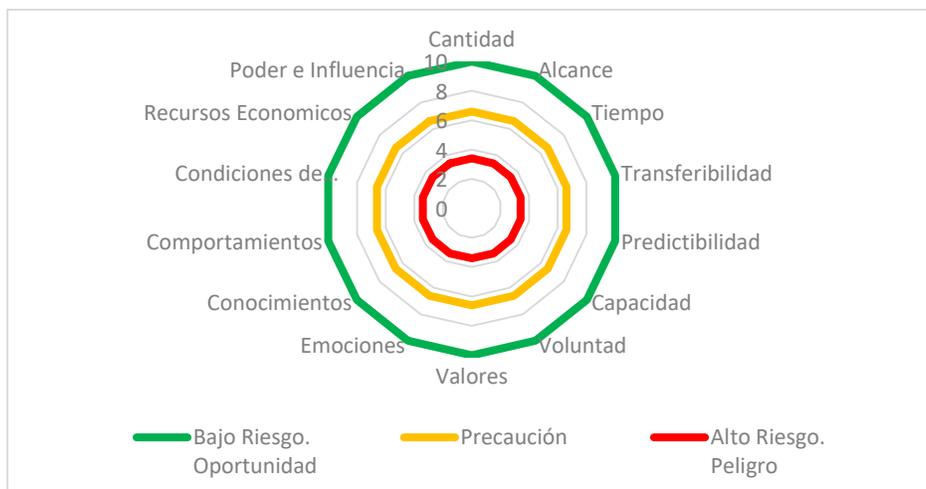
<sup>4</sup> La metodología de aplicación de PIC se desarrolla según el Anexo I calificando valores en una escala de 1 a 10, donde 1 es un bajo impacto y 10, máximo impacto. esto se hace para facilidad de diligenciamiento por parte del encuestado. Sin embargo, dado el uso de gráficos radiales, en el análisis de la información estos valores se invierten con el objeto de hacer más fácil de interpretar la gráfica y en consecuencia la lectura en los análisis será que habrá mayor riesgo mientras menor sea el valor del factor, o lo que es lo mismo, mientras más cerca del centro en la gráfica radial este el factor, mayor será el riesgo en implementación.

- **Deseo/Voluntad:** Grado de motivación de las personas a la hora de implantar el cambio.
- **Valores:** Grado de necesidad que la gente tiene de cambiar algunas de sus creencias relativas a su manera de trabajar.
- **Emociones:** Grado en que el cambio exige que las personas modifiquen sus ideas u opiniones sobre los demás o sobre los procedimientos.
- **Conocimientos:** Grado en que el cambio exige que las personas aprendan información nueva o analicen la información de que ya disponen de una manera diferente.
- **Comportamientos:** Grado en que el cambio exige que las personas modifiquen su rutina de tareas y actividades diarias.
- **Condiciones de trabajo:** Grado en que el cambio exige una variación importante en los procedimientos de trabajo, como horario, gestión del tiempo y utilización de equipos.
- **Recursos económicos:** Grado en que el cambio exige que las personas trabajen de una manera diferente en relación con los presupuestos, gastos o financiación.
- **Poder e influencia:** Grado en que las personas deben modificar sus métodos actuales, relaciones con superiores e inferiores en la organización (ejercicio de influencia en los demás, utilización de poder, trabajo en equipo o protección de intereses personales).

La presentación de los resultados utilizará gráficos radiales y fundamentará su desarrollo en lo que García (2005) denomina “modelo de la telaraña”, por las razones que se exponen a continuación y que son esquematizadas en la Figura N° 6 Semejanzas entre la telaraña, gráficos radiales y modelo de dimensiones:

- Los factores asociados a la resistencia al cambio son muchos y muy diversos, lo que hace pensar en un conjunto de nodos que se unen para formar una telaraña. Cada uno de ellos interpretando una dimensión diferente.
- La elección de los gráficos radiales como el método más apropiado para graficar y presentar los resultados asociados a las causas y niveles de resistencia.
- En función del nivel de resistencia al cambio puede formarse un gráfico radial con una forma y tamaño particulares, lo cual tiene mucha similitud a una telaraña con un mayor o





Fuente: Metodología PIC. Accenture-KPMG.

**Figura N° 7. Escala de Interpretación del grado de impacto del cambio**

Los niveles de riesgo son definidos entonces como sigue, bien sea para cada uno de los factores o para el grado de impacto general.

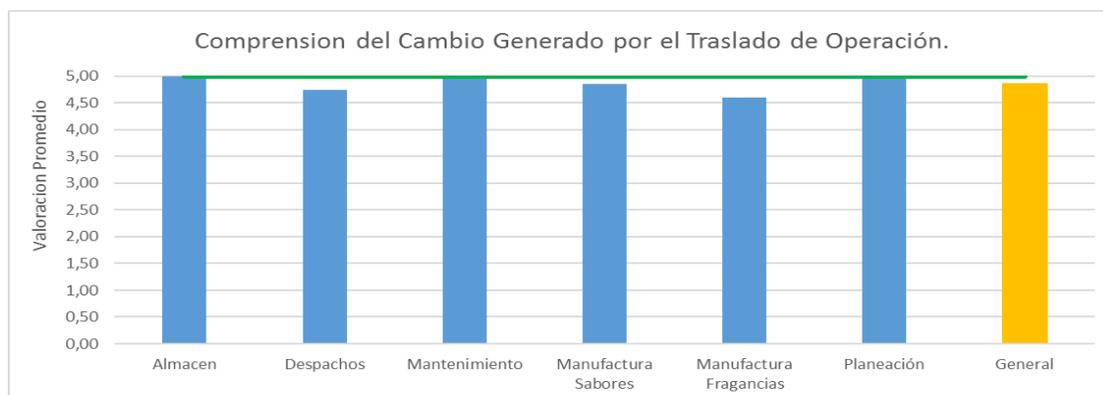
**Alto riesgo: Peligro (Entre 0 y 3,4).** Un grado de impacto del cambio en este rango indica que puede que las personas no sean capaces de adoptar con éxito el cambio sin mostrar comportamientos disfuncionales.

**Riesgo moderado: Precaución (Entre 3,5 y 6,5).** Un grado de impacto del cambio en este rango indica que la habilidad a la hora de adoptar el cambio será un elemento fundamental para la consecución del proyecto y por lo tanto requiere especial consideración en cuanto a la planificación y ejecución de las fases de implantación.

**Riesgo bajo: Oportunidad (Entre 6,6 y 10).** Un grado de impacto del cambio en este rango indica que no existe peligro de no conseguir el éxito en la implantación del cambio.

Para identificar qué comprensión tiene el personal de Operaciones del proyecto de traslado de planta se confirmó y validó mediante la misma encuesta PIC esta variable, calificada de 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación para la comprensión del proyecto. Como se aprecia en los la Gráfica N° 8 Comprensión del Cambio, podríamos confirmar que el total de la población entiende las razones del cambio y la dimensión del proyecto a implementar con

una calificación promedio de 4,85. La dependencia de Manufactura Fragancias es la que presenta el menor grado de comprensión con una valoración de 4,6.



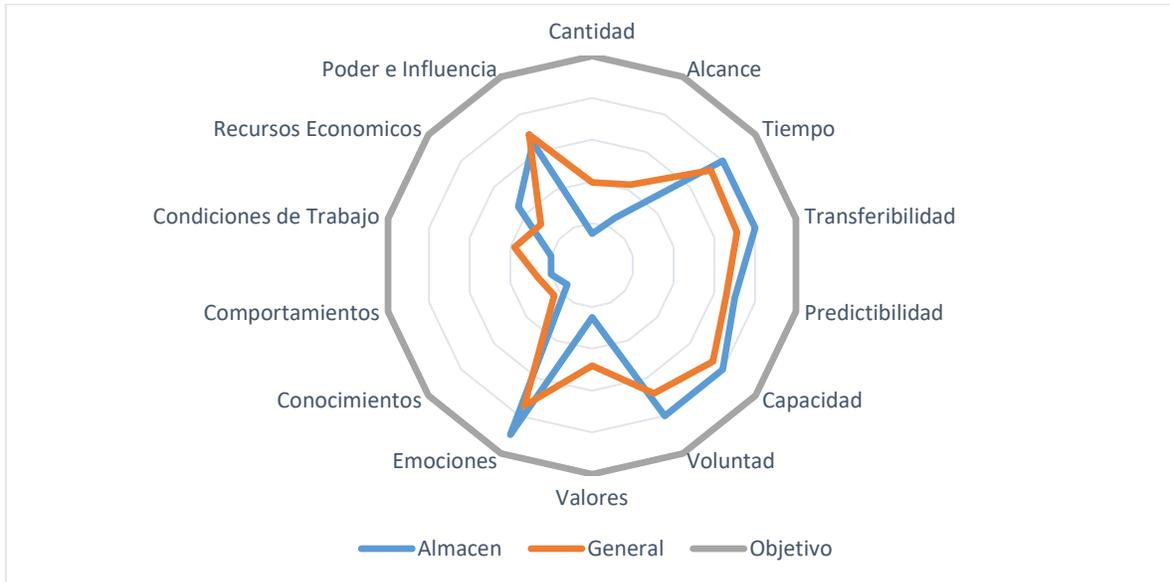
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

### **Gráfica N° 8. Comprensión del cambio generado por el traslado de operación**

Los resultados de la aplicación de la encuesta PIC pueden visualizarse en las gráficas N° 9 a N° 16 discriminados por dependencias, nivel académico del personal y antigüedad, todos ellos relacionados con el grado de impacto general por factor, lo que permite una comparación permanente entre lo que piensa y considera el grupo como un todo y cada una de sus segmentaciones.

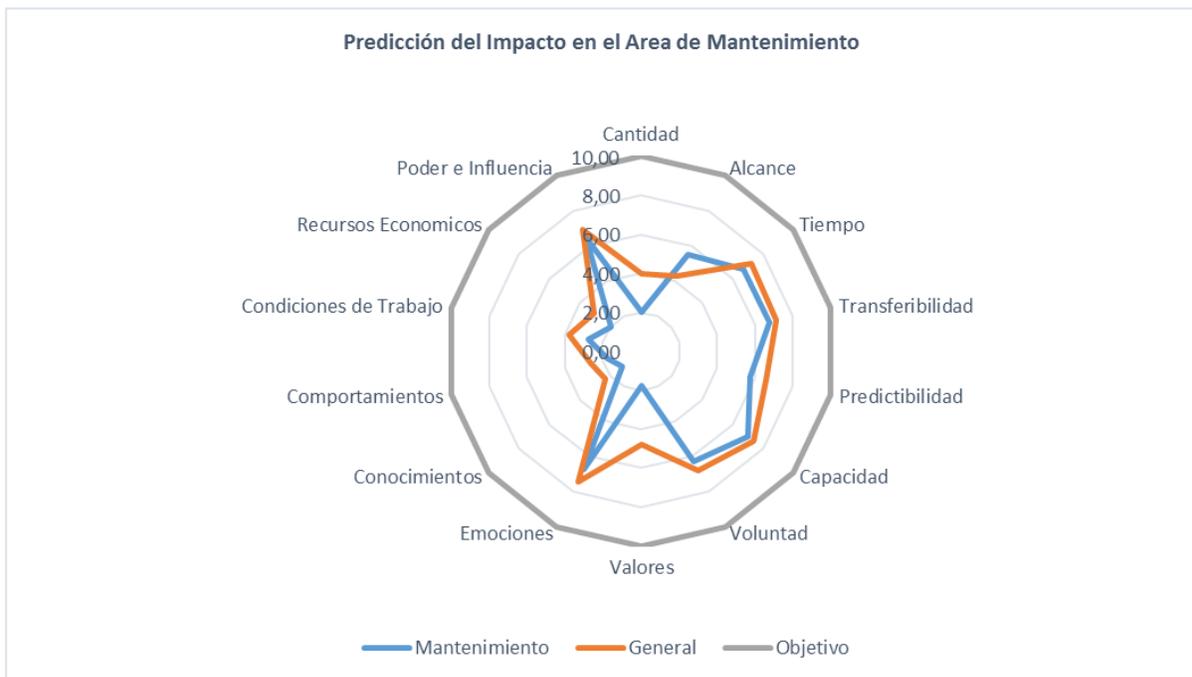
Dentro de los aspectos más relevantes evidenciados está que los factores conocimiento, comportamiento, condiciones de trabajo y recursos económicos son los que mayor frecuencia y riesgo presentan con calificaciones de 2,31, 2,65, 3,81 y 3,12 respectivamente, sin importar las segmentaciones realizadas. Las dependencias de Despachos y de Planeación son las de mayor nivel de aceptación y asimilación del cambio y en consecuencia las que menos riesgo al cambio presentan de manera global. Sobresale de manera importante la confianza de las personas en su conjunto en sus posibilidades de obtener el conocimiento y las habilidades necesarios para llevar a cabo el cambio, esta variable es una palanca fundamental para la implementación del proyecto y sobre ella deberán soportarse en gran medida las estrategias de fortalecimiento al igual que la motivación que se presenta en las personas.

La dependencia de Manufactura Fragancias sólo cita el factor capacidad como libre de riesgo. En consecuencia, es la dependencia que representa los mayores riesgos y resistencia al cambio.



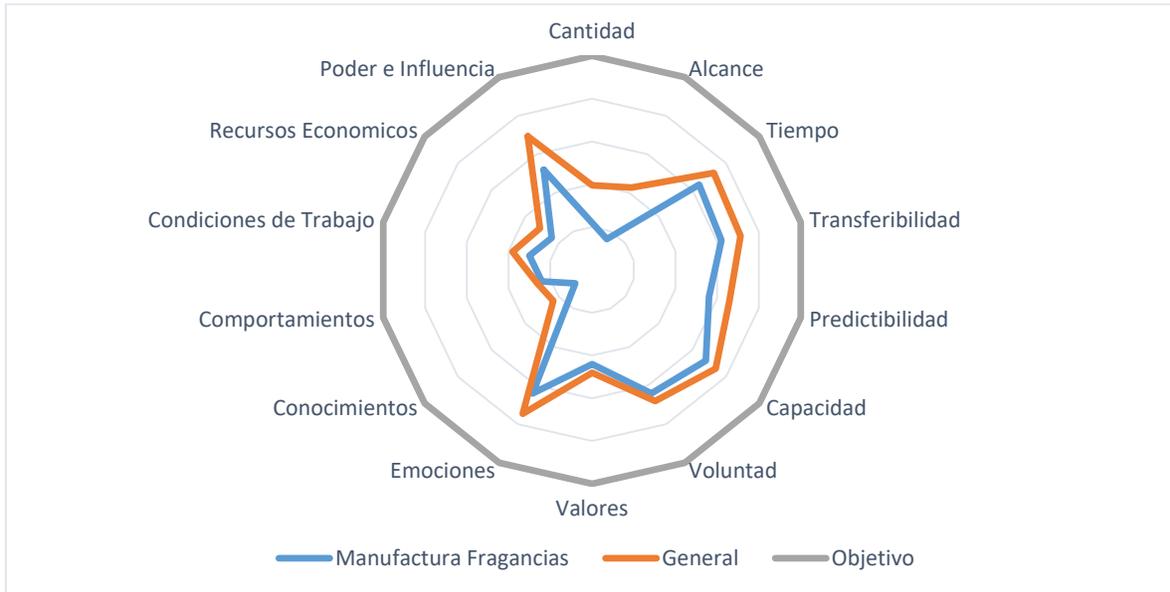
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfica N° 9. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Almacén**



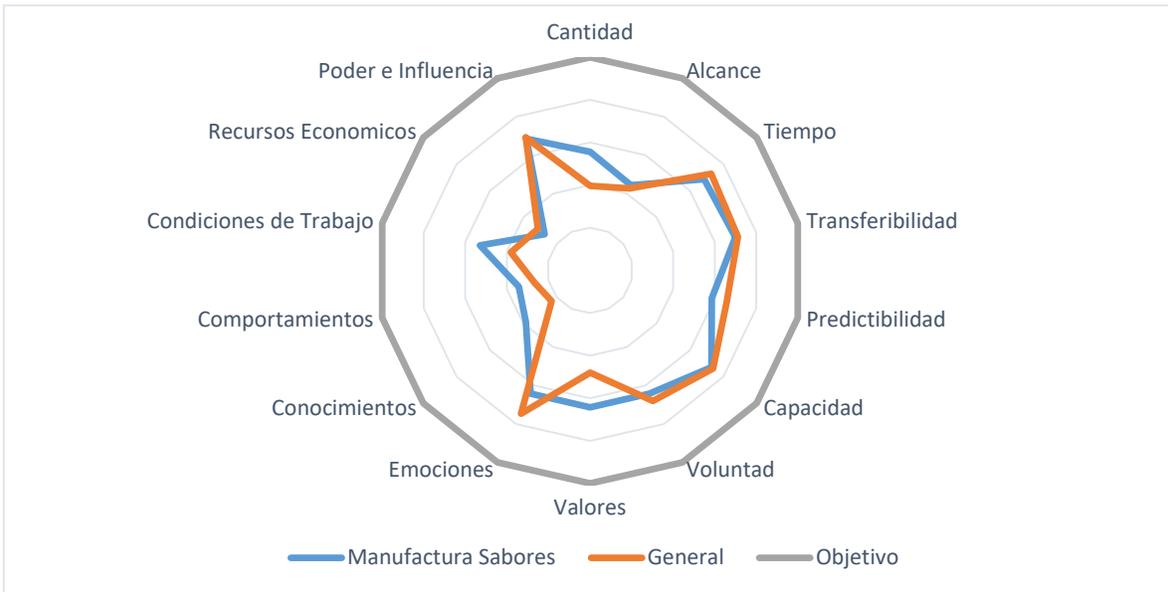
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfica N° 10. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Mantenimiento**



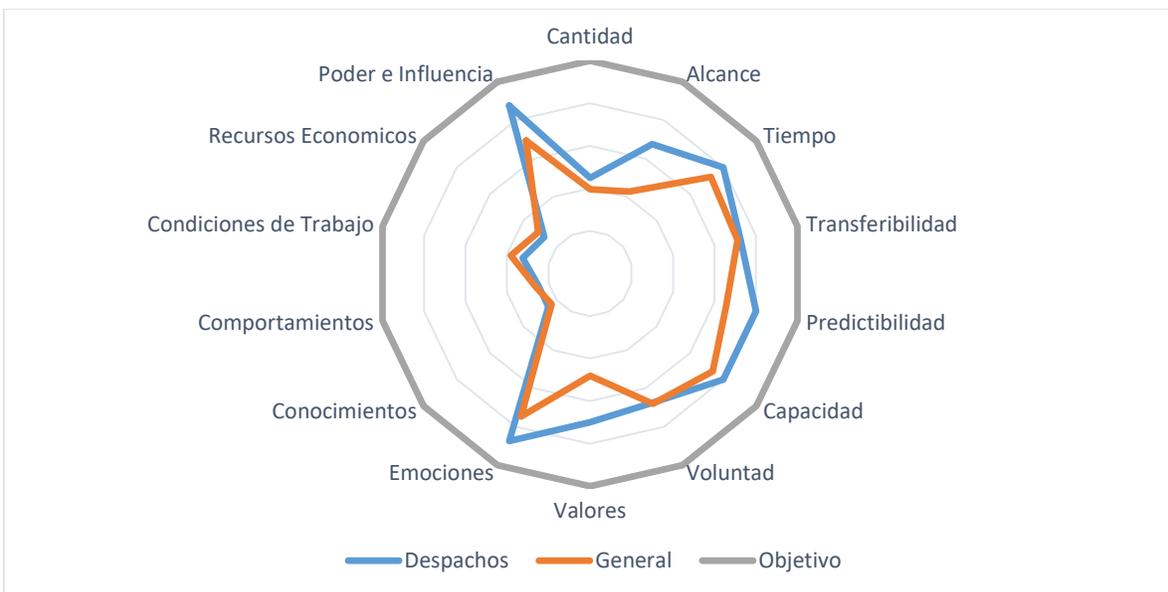
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfica N° 11. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Manufactura Fragancias**



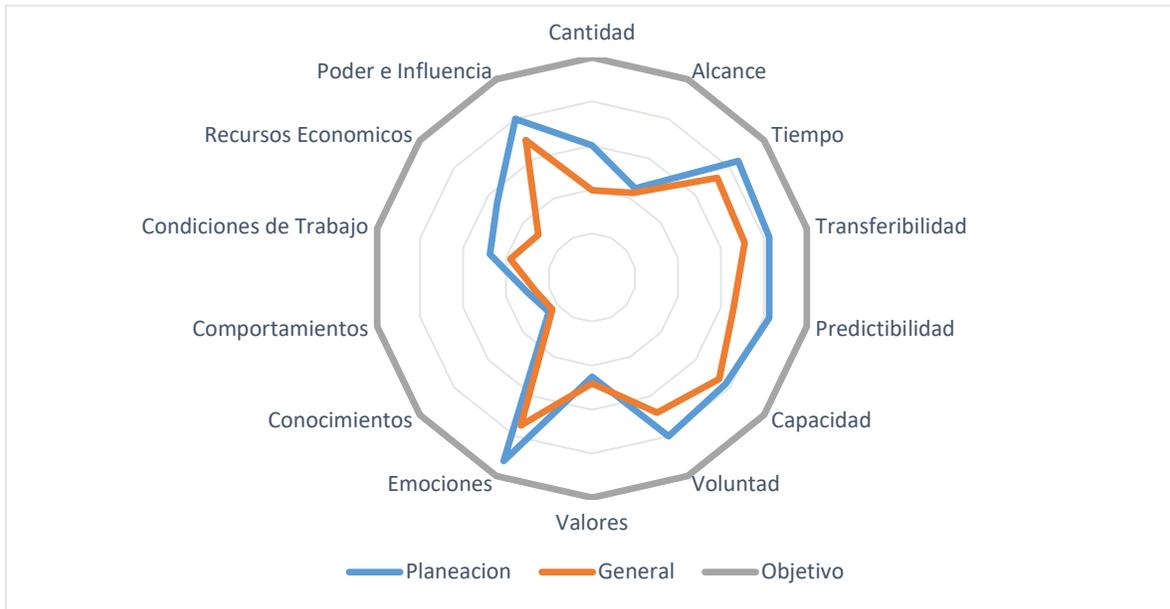
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfica N° 12. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Manufatura Sabores**



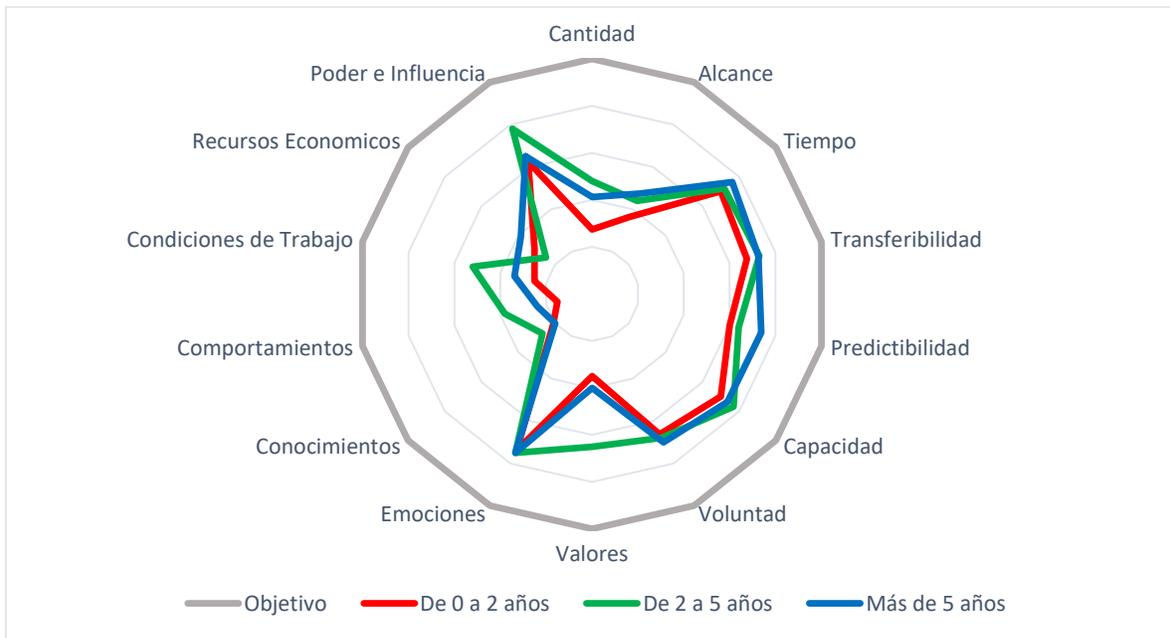
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfica N° 13. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Despachos**



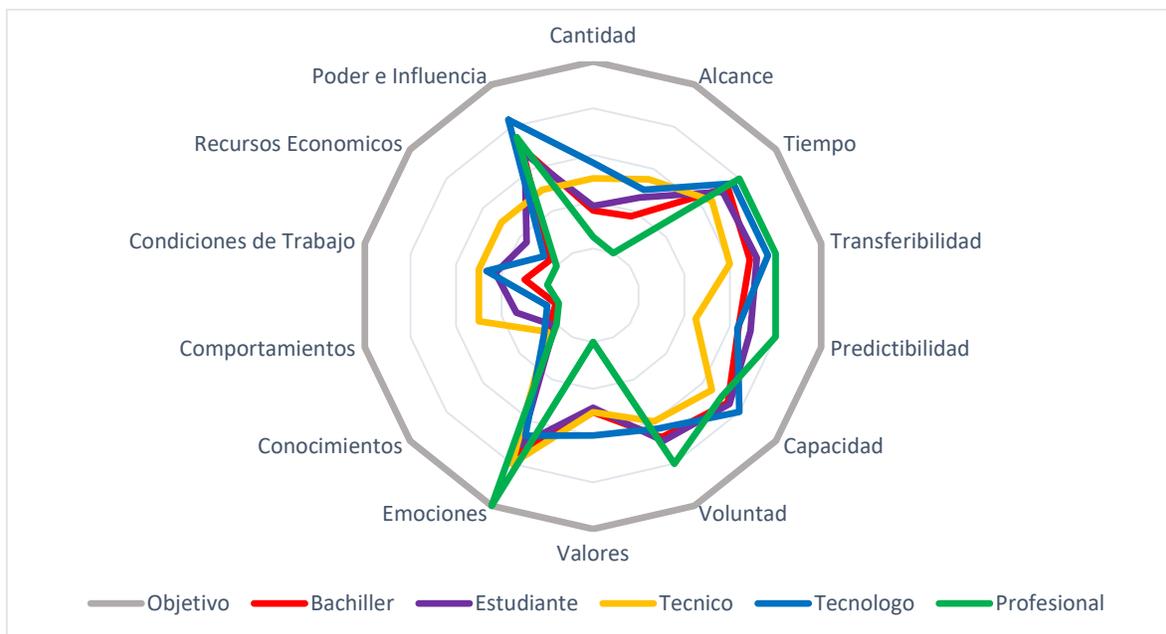
Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfico N° 14. Predicción del impacto del cambio en la dependencia de Planeación**



Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfico N° 15. Predicción del impacto del cambio por antigüedad**



Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Gráfica N° 16. Predicción del impacto del cambio por nivel académico**

Un resumen general por factor y dependencia se ilustra en la Tabla N° 7 en la cual por código de colores se resalta la resistencia al cambio presentada.

	Almacen	Despachos	Mantenimiento	Manufatura Sabores	Manufatura Fragancias	Planeacion	General
Cantidad	1,50	4,50	2,00	5,57	2,20	6,00	3,96
Alcance	2,50	6,75	5,50	4,43	1,60	4,50	4,27
Tiempo	8,00	8,00	6,75	6,86	6,40	8,50	7,27
Transferibilidad	8,00	7,25	6,75	7,00	6,20	8,25	7,12
Predictibilidad	7,00	8,00	5,75	5,86	5,60	8,25	6,58
Capacidad	8,00	8,00	7,00	7,29	6,80	7,75	7,38
Voluntad	8,00	6,75	6,25	6,43	6,40	8,00	6,81
Valores	2,50	7,00	1,75	6,43	4,40	4,50	4,81
Emociones	9,00	8,75	6,75	6,43	6,40	9,25	7,46
Conocimientos	1,50	2,50	1,25	3,86	1,00	2,50	2,31
Comportamientos	2,00	2,50	1,75	3,43	2,40	3,00	2,65
Condiciones de Trabajo	2,00	3,25	2,75	5,29	3,00	4,75	3,81
Recursos Economicos	4,50	2,75	2,00	2,71	2,40	5,50	3,12
Poder e Influencia	6,50	8,75	6,50	6,86	5,20	8,00	6,92

Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Tabla N° 7. Consolidado general de PIC por dependencia y factor de cambio**

Del total de las puntuaciones de las encuestas PIC el 70,4% fueron positivas para la implementación, no obstante, la mayoría de los factores recaen en niveles de precaución o muy cercanos a él. Debe tenerse especial atención con aquellos que puntuaron por debajo de 7, ya que esto significa que se identifican como factores inhibidores que requieren de

una estrategia y su correspondiente seguimiento. El restante 29,4% requieren foco y atención específica dentro del desarrollo del plan de intervención en los siguientes factores: cantidad, conocimientos, comportamientos, condiciones de trabajo, recursos económicos.

En el análisis PIC por antigüedad se nota que los factores siguen conservando la tendencia antes descrita, sin embargo, sobresale que el personal con entre dos y cinco años de antigüedad en la compañía presenta un mejor nivel de aceptación y asimilación del cambio que los más nuevos o los más antiguos. Este aspecto es importante dado que esta población representa el 42,3% del total y están diseminados en todas las dependencias.

Respecto de los datos de PIC por nivel académico, la tendencia sigue presentándose, sin embargo, en las personas con mayor formación se evidencia un mayor riesgo en las consecuencias que puede traer el traslado. Esto supone una variable importante que se debe considerar pues son estas personas las que soportan en los niveles estratégico y táctico el área de Operaciones y, aunque muchos estén en funciones operacionales, su nivel académico jalona el nivel de aceptación y asimilación del cambio y productividad. Esta población, como se citó en párrafos anteriores representa el 69,2% del total.

En términos generales se concluye que sí hay evidencia de resistencia al cambio en el personal de operaciones cuyos factores deben ser tenidos en cuenta y en los cuales un alto porcentaje de la población los considera de alto riesgo. En la Tabla N° 8 se presentan en orden de prioridad los factores y su relevancia.

Factores del PIC	Porcentaje del grado de impacto del cambio por factor	Total porcentaje de la población que califica el factor como alto riesgo	Priorización en la intervención
Conocimientos	76,92%	76,92%	Alta
Comportamientos	73,46%	73,08%	Alta
Recursos Económicos	68,85%	73,08%	Alta
Condiciones de Trabajo	61,92%	61,54%	Alta
Cantidad	60,38%	65,38%	Alta
Alcance	57,31%	53,85%	Media
Valores	51,92%	42,31%	Media
Predictibilidad	34,23%	19,23%	Media
Poder e Influencia	30,77%	19,23%	Media
Emociones	25,38%	7,69%	Baja
Tiempo	27,31%	3,85%	Baja
Voluntad	31,92%	0,00%	Baja
Transferibilidad	28,85%	0,00%	Baja
Capacidad	26,15%	0,00%	Baja

Fuente: Construcción propia a partir de datos y encuesta organizacional.

**Tabla N° 8. Priorización de intervención en los factores del PIC**

Puede concluirse, por tanto, que los factores inhibidores que se presentan en este proceso están focalizados en el **saber** y en especial en su relación con la confusión y ansiedad. El alcance como factor clave que se sitúa entre el último nivel de prioridad alta y el primero de prioridad media, es refleja desconocimiento de los procesos que se verán afectados por el cambio, que genera confusión en el grupo; mientras que la ansiedad es producto de percibir que los cambios que traerá consigo la implantación del proyecto implican la adopción de algunos conocimientos técnicos y el desarrollo de nuevas habilidades (conocimientos) para ejecutar las actividades del día a día (cantidad, comportamientos y condiciones de trabajo) y el impacto que los desplazamientos tendrían dentro de los flujos económicos de las personas (recursos económicos).

También la predicción del impacto del cambio indica que no existen factores inhibidores en los aspectos del **querer o el poder**, porque las personas quieren, tiene la actitud y el compromiso y cuentan con los recursos para poder desarrollar su gestión, una vez adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para ello.

## 5. PLAN DE ACCIÓN

Como se ha citado anteriormente, el cambio exige necesariamente un esfuerzo de adaptar las expectativas reales a las deseadas. A partir de los resultados del diagnóstico realizado, podemos concluir que la formación es clave en este sistema y que la administración y dirección de las transformaciones debe ir acompañada de un apoyo permanente a las personas involucradas.

Por ello se requiere diseñar una serie de actuaciones que permitan disminuir el impacto negativo y de incertidumbre que dicho cambio provoca, para minimizar el efecto del cambio.

Este capítulo entonces tiene como objetivo principal plantear las acciones necesarias, que, a juicio del autor, vertebran las actividades, procesos, mecanismos y canales para su correcta implantación; también debemos tener claro que su correcta gestión puede ser un factor clave en el resultado final y su desarrollo puede ser una labor compleja, para la que se han de emplear las herramientas adecuadas.

Son siete los ejes identificados para el desarrollo del plan: formación y aprendizaje, medición del desempeño, compensación, creación de equipos, comunicación, cultura, estructura y liderazgo; los cuales, deben ser apalancados por la motivación, la actitud y el compromiso que tienen las personas evidenciados en la fase diagnóstica y la fortaleza de contar con los recursos para poder desarrollar su gestión. El plan tendrá focalización en plantear objetivos que mejoren el nivel de aceptación y asimilación del cambio en los factores identificados en la Tabla N° 8 de alta priorización en la intervención: conocimientos, comportamientos, recursos económicos, condiciones de trabajo y cantidad.

También se han planteado tres fases de desarrollo del plan de intervención, en sincronía con los hitos de desarrollo del proyecto de traslado de planta:

**Fase de preparación (descongelamiento, según Kurt Lewin):** Esta fase coincide con los tiempos de diseño, construcción e implementación de procesos en la nueva planta de manufactura.

**Fase de realización (cambio, según Kurt Lewin):** Está en sincronía con la etapa de ejecución de tareas de traslado y adaptación del personal a las nuevas instalaciones.

**Fase de desdoblamiento (congelamiento, según Kurt Lewin):** Es el momento en el cual la operación ha alcanzado un nivel aceptable de estabilidad, el personal ha identificado con claridad sus nuevos roles y ha desarrollado confianza en sus funciones.

### 5.1. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE (Conocimiento, condiciones de trabajo, cantidad)

#### Objetivo

Formar al personal del área operativa en los aspectos críticos de éxito para el desarrollo de sus funciones.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Desarrollar competencias para trabajos en espacios confinados, trabajo en alturas, trabajos en caliente y aseguramiento de energías peligrosas.</b>	Todas	Mantenimiento	Jefatura de Recursos Humanos Jefatura de Sistemas de Gestión
<b>Lograr familiarización y comprensión de las áreas/espacios y tecnologías involucradas en el proyecto.</b>	Preparación Realización	Todos	Jefatura de Recursos Humanos Coordinador de IT Jefatura de Operaciones
<b>Desarrollar competencias ofimáticas.</b>	Preparación	Líderes de dependencias	Jefatura de Recursos Humanos Coordinador de IT
<b>Dar formación en competencias de: comunicación, negociación y liderazgo.</b>	Preparación	Líderes de dependencias	Jefatura de Recursos Humanos

<b>Dar formación y certificación en manejo de montacargas.</b>	Preparación	Operarios	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Fortalecer y desarrollar competencias en eléctrica, electrónica, mecánica, plomería y obra civil.</b>	Todas	Mantenimiento	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Fortalecer la competencia en la toma de decisiones.</b>	Todas	Líderes de dependencias	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Desarrollar reuniones, talleres, cursos, capacitaciones en donde las personas compartan sus experiencias, conocimiento e ideas.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Garantizar que los proveedores de nuevas tecnologías o nuevos sistemas organicen capacitaciones para formar a los usuarios clave.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos

## 5.2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO (Conocimiento, condiciones de trabajo, cantidad)

### Objetivo

Realizar seguimiento permanente al desempeño del personal operativo en aspectos de productividad y motivación en el desempeño de sus roles y funciones.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Desarrollar y dar continuidad a la medición de la productividad.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Operaciones Líderes de

			Dependencias
<b>Desarrollar e implementar instrumento de medición del desempeño.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Incorporar en las mediciones de desempeño el desdoblamiento del personal ante el cambio.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Control de ejecución y reportes de avance.</b>	Todos	Todos	Líderes de dependencias

### 5.3. COMPENSACIÓN (Recursos económicos)

#### Objetivo

Garantizar que el traslado de planta no represente un desmedro en los ingresos económicos del personal.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Destinar los recursos económicos necesarios para subsidiar el transporte.</b>	Realización Desdoblamiento	Todos	Gerencia General Jefatura de Recursos Humanos
<b>Adecuar los horarios laborales con consideración del incremento en los tiempos por desplazamiento.</b>	Realización Desdoblamiento	Todos	Gerencia General Jefatura de Recursos Humanos
<b>Implementar una estrategia de alimentación en sitio.</b>	Realización Desdoblamiento	Todos	Gerencia General Jefatura de Recursos Humanos
<b>Reconocer los logros alcanzados según los objetivos y propósitos</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos

<b>del cambio.</b>			
<b>Establecer un plan de retención de personas clave.</b>	Todas	Todos	Gerencia General Jefatura de Recursos Humanos

#### 5.4. CREACIÓN DE EQUIPOS (Condiciones de trabajo, cantidad)

##### Objetivo

Desarrollar y fortalecer la colaboración, solidaridad y el desarrollo de relaciones entre las personas que faciliten el desempeño y cumplimiento armónico de sus funciones o metas.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PUBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Fortalecer la cohesión y la confianza.</b>	Preparación Realización	Líderes de dependencias	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Facilitar herramientas para lograr una adecuada interacción y para influir como agentes de cambio.</b>	Preparación Realización	Líderes de dependencias	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Conformar y desplegar un equipo de cambio extendido liderado desde el equipo de cambio central.</b>	Preparación	Todos	Gerencia General
<b>Desarrollar un plan de acción con equipos focales que permita un aumento en el desdoblamiento del personal ante el cambio.</b>	Preparación Realización	Todos	Jefatura de Recursos Humanos Jefatura de Operaciones Jefatura de Sistemas de Gestión

## 5.5. COMUNICACIÓN (Comportamiento, cantidad)

### Objetivo

Generar conocimiento, comprensión y compromiso del personal durante el proceso de cambio mediante su adecuada divulgación.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Identificar y comunicar los hitos y momentos clave en el desarrollo del proyecto.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Segmentar el público e identificar los medios más adecuados para la transmisión de los mensajes y comunicados.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Hacer visible el concepto de liderazgo y mostrar el proyecto como un desafío concreto.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Destacar el trabajo en equipo como un elemento clave de éxito.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Dar claridad sobre los recursos que dispondrá la organización para garantizar las condiciones laborales del personal sin afectar sus condiciones económicas actuales.</b>	Preparación	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Facilitar el entendimiento del proyecto y divulgar avances del mismo.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Desarrollar eventos de</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos

comunicación “ <i>face to face</i> ” para dar seguimiento al despliegue y comprensión del plan de comunicación.			Humanos
Implementar boletines que informen, motiven y reconozcan.	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
Desarrollar un documento de preguntas frecuentes relativas al proceso de traslado e impacto del cambio.	Preparación	Todos	Jefatura de Recursos Humanos

## 5.6. CULTURA (Comportamiento, condiciones de trabajo)

### Objetivo

Asegurar la alineación de los elementos culturales a la estrategia corporativa y operativa y una adecuada sincronización respecto de los hitos de desarrollo del proyecto.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Hacer la actualización documental del desarrollo de actividades operacionales.	Todas	Todos	Todos
Fomentar una cultura congruente, en donde la visión estratégica, los estilos de liderazgo y el estilo gerencial faculten el cambio.	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
Estructurar el organigrama y rehacer los perfiles de cargo.	Todas	Líderes de dependencia	Jefatura de Recursos Humanos
Ajustar y actualizar las políticas, normas y controles.	Realización Desdoblamiento	Todos	Jefatura de Recursos Humanos

			Jefatura de Operaciones
<b>Implementar mecanismos para fortalecer el compromiso con los valores corporativos.</b>	Desdoblamiento	Todos	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Incluir los valores organizacionales como tema en los procesos de inducción y reinducción.</b>	Todas	Todos	Jefatura de Recursos Humanos

### 5.7. ESTRUCTURA Y LIDERAZGO (Condiciones de trabajo, cantidad)

#### Objetivo

Conformar la estructura primaria del área operativa con el personal interno más competente, comprometido y motivado.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FASE DE DESARROLLO</b>	<b>PUBLICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Realizar sesiones de coaching individual/grupal.</b>	Preparación	Líderes de dependencias	Jefatura de Recursos Humanos Jefatura de Operaciones
<b>Adelantar procesos de selección para los cargos de: coordinación de Mantenimiento, auxiliar de Mantenimiento, auxiliar de Planta de Manufactura Sabores, auxiliar de Planta de Manufactura Fragancias y auxiliar de Logística Interna.</b>	Preparación	Todos	Gerencia General Jefatura de Recursos Humanos Jefatura de Operaciones
<b>Aumentar la plantilla de personal operativo para garantizar la</b>	Todas	Todos	Gerencia General Jefatura de Recursos

**ejecución de funciones de  
traslado.**

Humanos  
Jefatura de Operaciones

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

Para explicar el cambio organizacional en cualquiera de los factores que lo dinamizan se puede aplicar la mejor teoría disponible que se ajuste a las condiciones específicas del caso. Muchos de los modelos de gestión del cambio están basados en las teorías teleológicas, y en este sentido debe considerarse que es posible intervenir la organización para garantizar que los resultados esperados se den, sin embargo, estos procesos de cambio planificados están sujetos a los sesgos cognitivos individuales, los errores en el pensamiento crítico, la toma de decisiones y los desempeños grupales.

Un segundo aspecto a resaltar tiene que ver con los errores u omisiones que la aplicación de un modelo de cambio puede desencadenar. Por ejemplo, un fallo para llegar al consenso entre los líderes de un cambio planificado genera conflicto y lucha, y en consecuencia una resistencia al cambio. Otros aspectos que no pueden pasar desapercibidos son la edad y tamaño de la organización, los cuales pueden conducir a la inercia de los ciclos de vida organizacionales; los productos, procesos y rutinas, se pueden hacer menos sensibles a los cambios de contexto y mercado.

El cambio en las organizaciones puede ocurrir en varios niveles de análisis, ello supone la necesidad de tener un cuidadoso entendimiento de lo que se está analizando, cuáles son sus características y las variables que se usan para medir el cambio en cada nivel, entre los cuales deben estar: los cambios en la composición, en la estructura, en las funciones, alteraciones de los términos de la organización, las relaciones entre niveles y unidades organizacionales, el rendimiento o desempeño, y, por último, los cambios en el medio ambiente y/o contexto.

El cambio organizacional es un asunto complejo, en donde confluyen personas relacionadas en diferentes procesos y sistemas, las cuales pueden tener posiciones y criterios yuxtapuestos; además, los contextos organizacionales cada vez son más dinámicos y multi-variables y la necesidad de adaptación es una necesidad permanente. Así, las compañías pueden experimentar en diferentes momentos estados de equilibrio, de oscilación y caos. Los cambios entonces han de analizarse según la estrategia de la compañía y decidir si

serán incrementales o radicales, e incluso buscar cambios que produzcan equilibrios múltiples y/o bifurcaciones al cambio buscado.

Es importante indicar que las teorías existentes de cambio organizacional son explicativas, pero no predictivas. Sin embargo la aplicación de los modelos de cambio ha permitido establecer relaciones causales y escalar los procesos de manera que estratégicamente se reorienta la planificación de la organización para garantizar su permanencia en el mercado.

A partir del diagnóstico realizado se puede concluir que en el área Operativa de MANE Sucursal Colombia los factores inhibidores del cambio están focalizados en el saber y en especial su relación con la confusión y ansiedad. El alcance como factor clave que se sitúa entre el último nivel de prioridad alta y el primero de prioridad media, refleja el desconocimiento de los procesos que se verán afectados por el cambio, generando confusión en el grupo; mientras que la ansiedad es producto de percibir que los cambios que traerá el proyecto implican la adopción de algunos conocimientos técnicos y el desarrollo de nuevas habilidades (conocimientos) para ejecutar las actividades del día a día (cantidad, comportamientos y condiciones de trabajo) y el impacto que los desplazamientos tendrían dentro de los flujos económicos de las personas (recursos económicos). La predicción del impacto del cambio también indica que no existen factores inhibidores en los aspectos del querer o el poder, porque las personas quieren, tienen la actitud y el compromiso y cuentan con los recursos para poder desarrollar su gestión, una vez adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para ello.

El plan de gestión del cambio para el área Operativa de MANE Sucursal Colombia se soporta en siete ejes: formación y aprendizaje, medición del desempeño, compensación, creación de equipos, comunicación, cultura y estructura y liderazgo; los cuales deben ser ejecutados según corresponda en tres momentos o fases diferenciados: preparación, realización y desdoblamiento. Las palancas de cambio son la motivación, la actitud y el compromiso que tienen las personas y la fortaleza de contar con los recursos para poder desarrollar su gestión. La ejecución de este plan exige un esfuerzo para adaptar las expectativas reales a las deseadas y un adecuado acompañamiento en la administración y dirección de las transformaciones propuestas.

Los proyectos constituyen esfuerzos de cambio planificados, se inician por la necesidad manifiesta de cambiar algo y finalizan cuando dicho cambio se ha producido. El traslado de planta de MANE Sucursal Colombia es en esencia un cambio planificado que atraviesa y atravesará por las cuatro fases tipo de cualquier proyecto: conceptual, organizacional, ejecutiva y de completación. Dichas fases son diferentes entre sí por la gente que participa en ellas, las actividades que se realizan y los productos que se generan. Por ello es sumamente importante que en el ciclo de vida del proyecto de traslado no solo se ejecuten todas las acciones en su dimensión técnica, sino que también deben planificarse, organizarse, ejecutarse y cerrarse aquellas actividades asociadas a la gestión del cambio y aunque los tiempos del proyecto y de gestión del cambio son diferentes, es fundamental darle sincronía y dinámica de manera adecuada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acosta P., Julio C., (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. Pensamiento & Gestión, N° 35. Universidad del Norte. (pp. 25-63).
- Barnett, W. P., Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. Annual Review of Sociology, 21, pp. 217-36.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima Laboral y el cambio organizacional*. Bogotá, febrero de 2005.
- EPISE (s.f.). *Gestión del cambio*. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/GestiondelCambio.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/GestiondelCambio.pdf)
- Franco, C., López, L. (2013). *Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management*. Tesis de maestría inédita. Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.
- García, C. G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. Estudios Gerenciales N° 96. Universidad ICESI. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/169/html#figura9](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/169/html#figura9)
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, Mayo-Junio, vol. 76, pp. 3.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community* (1a. ed.). Loveland: Prosci Research.
- Jarboe, K. (2015). *Intangible Assets as a Framework for Sustainable Value Creation*. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>

- Kotter, J. (1990). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Clásicos HBR, Serie Liderazgo, Harvard Business Review (páginas 17-26). Recuperado de <https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/kotter-2005.pdf>
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio* (1a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- KPMG and Accenture (s.f.). *Metodología de predicción del impacto del cambio PIC*. Recuperado de memorias de consultoría de la compañía Comunicación y Cambio. Colombia, Medellín.
- Llanos, T. M., (1996). *Gestionar el cambio*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Martin, R., (1993). Changing the mind of the corporation. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1993. (pp. 4-12).
- Pariante, J. (2010). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*. En: Suárez Núñez, T. y López Canto, L. (eds.) *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán (pp. 245-296).
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., Peláez Ibarrondo, J. (s.f.). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en la PyME*. Recuperado el 2 de abril de 2016 de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de ciencias económicas y sociales.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2000). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje* (1a. ed.). Bogotá: Norma.
- Shea, G., Solomon, C., (2013). Change Management Is Bigger Than Leadership. Harvard Business Review. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de <https://hbr.org/2013/03/change-management-is-bigger-th>

- Tarantino, S. (2012). *Modelos de gestión del cambio*. Recuperado de el 3 de marzo de 2016 <http://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>
- Thompson, D. (2006). Proyectos Informáticos: fracasos y lecciones aprendidas. *Revista de Derecho y Tecnologías de la Información*. N° 42006. Costa Rica: UNED. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de <http://tg-tatiana-oquendo.googlecode.com/svn/trunk/art8.pdf>.
- Van de Ven, A. (2004). Organizational change. En Nicholson, N., Audia, P. y Pilluta, M. (eds.). *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (pp. 262-269). London: Blackwell Publishers
- Velázquez, L. (2013). *Relación entre la claridad organizacional, como variable de las prácticas de gestión humana, y el clima organizacional*. (Tesis de maestría inédita). Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

## ANEXO I

### ENCUESTA DE PREDICCIÓN DEL CAMBIO (PIC)

#### MANE Sucursal Colombia

#### Traslado de operación al municipio de Guarne

Con el fin de conocer sus expectativas y conocimientos frente al **traslado de la operación de MANE Sucursal Colombia al municipio de Guarne**, hemos diseñado esta encuesta con la cual obtendremos información para seguir diseñando las acciones necesarias para acompañar al personal en este cambio.

De acuerdo con lo que usted escuchó en la apertura que se llevó a cabo el pasado **XXXXXX** y con base en la información que ha recibido o conocido hasta el momento, en relación con el **traslado de la operación**, le agradecemos contestar las siguientes preguntas, según las instrucciones que se dan a continuación:

Marque con una X el número que mejor represente el nivel de impacto que usted considera que puede tener el proyecto de **traslado de operación** en cada uno de los factores que conforman la siguiente encuesta. **1** indica un impacto bajo del cambio (menor calificación) y **10** indica un impacto alto (mayor calificación).

1. Este cambio no exigirá muchas modificaciones en mi manera de trabajar.      Este cambio exigirá muchas modificaciones en mi manera de trabajar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

2. Este cambio no afectará a todas las áreas de Operaciones.      Este cambio afectará notablemente todas las áreas de Operaciones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

3. Se ha previsto tiempo suficiente para la efectiva implementación de este cambio.      Se ha previsto un tiempo insuficiente para la efectiva implementación de este cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

4. Los motivos por los que se está realizando el traslado de operación son claros y fáciles de entender.      Los motivos por los que se está realizando el traslado de operación son confusos y difíciles de entender.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

5. Sé exactamente cómo el traslado de operación me va a afectar personalmente.      No tengo ni idea de cómo el traslado de operación me va a afectar personalmente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

6. Tengo, o puedo tener fácilmente, la información y habilidades necesarias para cumplir mis funciones luego del traslado de operación.      No tengo, ni pienso que pueda tener, la información y habilidades necesarias para cumplir mis funciones luego del traslado de operación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

7. Me siento motivado por este cambio.      No me siento motivado por este cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

8. Este cambio no exigirá ninguna variación en mis creencias básicas sobre cómo desarrollo y administro los procesos operativos bajo mi responsabilidad.      Este cambio exigirá que yo cambie de forma significativa algunas de mis creencias básicas relativas a cómo desarrollo y administro los procesos operativos bajo mi responsabilidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

9. Este cambio no exigirá que cambie mis opiniones relativas a las personas o a cómo funciona la Dirección de la Operación.      Este cambio exigirá que cambie mis opiniones relativas a las personas o a cómo funciona la Dirección de la Operación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto Bajo					Impacto Alto				

10. Este cambio no exigirá que yo aprenda nuevas cosas (herramientas, conceptos, etc.) o vea la información que ya tengo de una manera diferente.

11. Este cambio exigirá que yo aprenda muchas cosas nuevas (herramientas, conceptos, etc.) o vea la información que ya tengo de una manera diferente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Impacto Bajo

Impacto Alto

11. Este cambio no exigirá que yo modifique mis actuales actividades diarias.

Este cambio exigirá que yo modifique mis actuales actividades diarias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Impacto Bajo

Impacto Alto

12. Este cambio no exigirá ninguna variación en mis procedimientos y/o herramientas de trabajo.

Este cambio exigirá que yo realice variación en mis procedimientos y/o herramientas de mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Impacto Bajo

Impacto Alto

13. Este cambio no afectará mis presupuestos, gastos o financiación.

Este cambio afectará de manera importante mis presupuestos, gastos o financiación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Impacto Bajo

Impacto Alto

14. Este cambio no exigirá que varíe mi actual forma de relación con mis compañeros.

Este cambio exigirá que varíe mi actual forma de relación con mis compañeros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Impacto Bajo

Impacto Alto