



# Gestión del Cambio

Programa Regional de Desarrollo  
de Organizaciones de Base

# GESTIÓN DEL CAMBIO

## INTRODUCCIÓN

### ¿CÓMO USAR EL PRESENTE MANUAL?

El manual que tienes en tus manos es una recopilación de los aspectos más importantes que debes conocer del concepto de **Gestión de Cambio** y su aplicación a nivel personal y a la organización a la que perteneces.

Ha sido pensado y diseñado para los líderes y por intermedio de éstos, a cada uno de los asociados Beneficiarios del Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimiento de Organizaciones de Base ODB para combatir la pobreza" de **RedEAmérica**.

Te darás cuenta que no es un material de capacitación común, sino que es un documento dinámico que además de brindarte algunos conceptos teóricos básicos, se complementa con ejercicios prácticos que te llevarán a que finalizada la sesión de capacitación, hayas definido aspectos muy propios de tu vida y tu organización.

### MANOS A LA OBRA

Los recuadros en los cuales aparece un lápiz  y el título de "Manos a la Obra", son ejercicios que te recomendamos hacer pensando en ti y en la organización a la que perteneces. Si es el caso que en el momento no dispongas de alguna información para realizar el ejercicio, no te preocupes, haz las anotaciones que consideres pertinentes y retoma el manual y el ejercicio posteriormente.

**Te encontrarás que en el recuadro también hay un texto en verde, son breves instrucciones que te ayudarán a resolver con mayor facilidad tu ejercicio.**

### EJEMPLOS

Señalados con un signo de exclamación,  en cada uno de los temas, hay ejemplos muy sencillos y que exponen posibles situaciones que has vivido, con esto se busca hacer más entendible cada uno de los contenidos, *no significa que esto sea lo que debes aplicar en tu vida ni en tu organización, solamente utilízalos como referencia.*

### CONSEJOS COMPLEMENTARIOS

Marcados con el signo  en color azul, te encontrarás algunos pequeños párrafos en los que se busca resaltar algún aspecto en el que te sugerimos pongas especial atención.

*El presente manual, ha sido diseñado por FUNDES y PorAmérica, con el único objetivo de que adquieras nuevas herramientas que te permitan fortalecer y hacer crecer tu Organización; te deseamos mucho éxito.*

***¡Manos a la Obra!***

# GESTIÓN DEL CAMBIO

## ¿TE GUSTAN LOS CAMBIOS?

Todo cambio es estresante por definición, aún cuando sea bien recibido, todo cambio altera la estabilidad, muchos de nosotros hemos pasado por cambios: un nuevo trabajo, cambio de ciudad, de pareja, debemos entender y manejar el estrés que inevitablemente se presenta en nuestra vida, cualquier cambio puede producir consecuencias tanto deseables como indeseables. En tiempos recientes la velocidad del cambio se ha acelerado y necesitamos aprender a gestionarlo, ahora la gente que desee ser exitosa en su carrera, relaciones, en la vida necesita saber cómo reaccionar ante los cambios.

### PODRÍAMOS DIVIDIR LOS CAMBIOS EN DOS TIPOS:

**Los predecibles, o planeados:** son aquellos que sabemos que van a ocurrir, que incluso planeamos, nos podemos preparar.

**Los impredecibles:** algo que no podíamos prever, que no sabíamos que iba a suceder son más difíciles de manejar por que nos agarran desprevenidos.



**Los Cambios de mi vida: Piensa en los cambios que han ocurrido en tu vida esperada e inesperadamente y coméntalo con tu Compañero...**



**La vida está llena de cambios nada permanece igual, las personas y las cosas van y vienen, podemos recordarlos, pero lo importante es seguir con nuestra vida...**



# CAMBIO PLANEADO COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

Se lleva a cabo un análisis de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

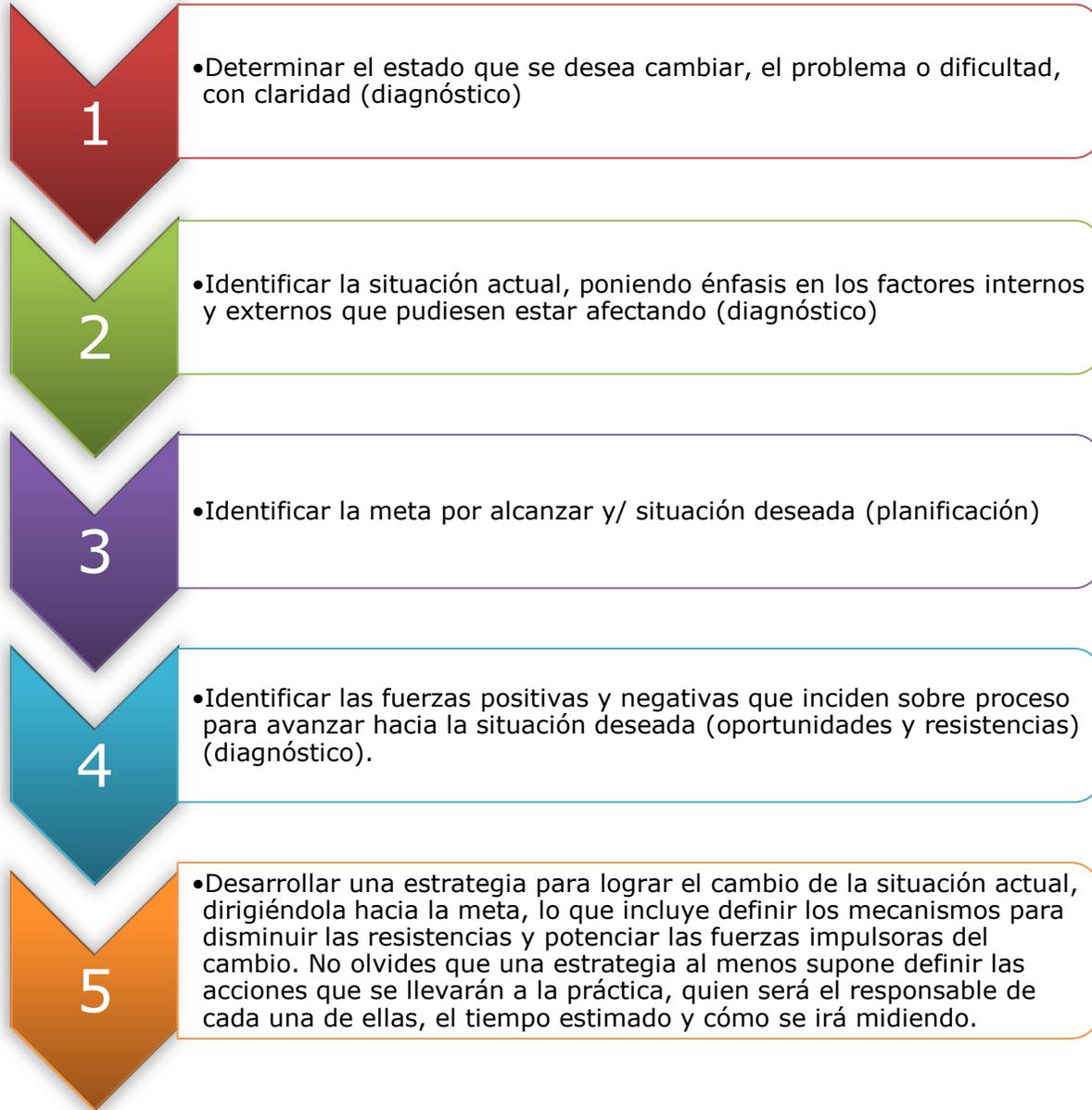


Como puedes observar en el diagrama, las fases del proceso tienen sentido y estructura definida, de tal forma que se inicia con un diagnóstico y se termina evaluando el resultado del proceso.

Las fases de diagnóstico y planificación, ocurren en forma casi simultánea y desde que se inician son el punto de partida de un proceso de cambio que ya comienza a generarse.



## En estas fases se debe:



# PROCESO DE CAMBIO



## Descongelar:

El cambio pudo haberse iniciado con una crisis, es tiempo de cuestionar las viejas formas de hacer las cosas de manera diferente.

## Cambio:

El cambio ocurre, en este momento probamos nuevas soluciones, existe confusión, falta de certeza.

## Re congelar:

Poco a poco el individuo se vuelve a acostumbrar. Lo nuevo sustituyo a lo viejo y aceptas la nueva situación.

## ¿Por qué cambiar?

- Algo alrededor cambió. Una situación de crisis, si no cambio peligrará mi sobrevivencia.
- Para mejorar, encuentro una ventaja
- Para desarrollar la flexibilidad como una fortaleza

## ¿Qué nos impide cambiar?

- Temor a equivocarnos
- Ideas muy arraigadas
- Aferrarse a viejas formas de trabajo
- Poca disposición a desaprender
- Paradigma



*Un gran filósofo llamado Heraclito decía que: "Lo único permanente es el cambio"*



**¿Qué es el Cambio? : Piensa en que cambios se presentan en tu entorno y describe situaciones que pasan de a otra; donde existe un caos momentáneo, pero luego se encuentra nuevamente el equilibrio.**

**1. ¿Qué cambios percibes en el mundo?**

---

---

**¿A qué velocidad se dan?**

---

---

**¿Cómo te hacen sentir? ¿Te afectan directamente de alguna forma?**

---

---

**2. ¿Qué cambios percibes en tu municipio - Localidad?**

---

---

**¿A qué velocidad se dan?**

---

---

**¿Cómo te hacen sentir? ¿Te afectan directamente de alguna forma?**

---

---

## ROMPIENDO PARADIGMAS

Un paradigma es un conjunto de reglas que "rigen nuestra vida", éstas "reglas" se asumen normalmente como "verdades incuestionables", porque son "tan evidentes" Como el aire para las personas o el agua para el pez.

Lo que se vive hoy es un permanente cambio de las reglas, es decir son "cambios paradigmáticos", en la educación, la economía, los negocios, las empresas, la política. Los que se anticipan a los cambios son los innovadores, aquellos que empiezan cuestionando los paradigmas.

Los paradigmas tienden a convertirse en moldes inflexibles. Las personas que son flexibles en sus paradigmas tienen la capacidad de ver cambios y tienen la visión del futuro ya que son capaces de romper sus viejos paradigmas para construir constantemente nuevos.

Las organizaciones, empresas o grupos que alcanzan el éxito se aferran a su fórmula que es convertida en paradigma, esta fórmula envejece y muere, el éxito se derrumba y la organización entra en decadencia y tal vez muera.

La incapacidad de cambiar se debe a la ceguera del paradigma que tuvo éxito en el pasado, pero que perdió su efectividad al hacerse viejo.

En la nueva economía globalizada y digital, se plantea el problema de la competitividad como requisito para el mantenimiento de las empresas; donde, las empresas del futuro, son aquellas que operan bajo las claves de la anticipación, la innovación y la calidad.



## ✓ Ejemplos de empresas que han roto paradigmas

### Southwest Airlines:



Primer Aerolínea Norteamericana de bajo costo. Ha transportado a más pasajeros que ninguna otra aerolínea de Estados Unidos desde agosto de 2006 en pasajeros nacionales e internacionales según las estadísticas de transporte del Departamento de Transporte de los Estados Unidos.

Southwest practica un modelo de negocio muy rentable e inusual en las aerolíneas tradicionales: vuela muchos trayectos cortos, con rápidas rotaciones en los aeropuertos secundarios (más eficientes y menos costosos) de las grandes ciudades y usando principalmente un único tipo de avión, el Boeing 737.

### Cirque du Soleil: (en español: Circo del Sol)

CIRQUE DU SOLEIL



Primer circo que no utiliza animales.

Empresa canadiense de entretenimiento, se describe a sí misma como un «montaje dramático de artes circenses y esparcimiento callejero» y cuya sede se encuentra en Quebec, Canadá, en el área de Saint-Michel.

Creada por los ex-artistas callejeros Guy Laliberté y Daniel Gauthier en Baie-Saint-Paul, en 1984. El origen de su nombre se remonta a un día en que Laliberté admiraba una puesta de sol durante un viaje a Hawái; poco después optó por usar el término en francés «soleil» («sol» en español) cuyo significado como símbolo es «juventud, dinamismo y energía».



**¿Cuáles son tus Paradigmas? : Piensa por un momento y describe algunos de los paradigmas que rigen tu diario vivir a nivel personal, familiar, comunitario y organizacional.**

**1. Mis Paradigmas:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**2. Paradigmas de mi Familia:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**3. Paradigmas de mi Comunidad :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**4. Paradigmas de mi Organización:** \_\_\_\_\_

---

---

---



## Frases que nos impiden cambiar...!!





## EL CAMBIO NOS DA MIEDO ¿POR QUÉ?

### NO SABEMOS CÓMO MANEJAR SITUACIONES NUEVAS O DIFERENTES

- Puede provocar algún tipo de pérdida, ya sea física, moral, emocional
- Podemos equivocarnos y ser criticados por los demás y por nosotros mismos
- La falta de control que sentimos.



## ¿CÓMO REACCIONAMOS ANTE EL CAMBIO?

Estemos conscientes o no, queramos aceptarlo o no las cosas y la gente cambian.

Ante un cambio los seres humanos pasamos por estas cuatro etapas.

1. **NEGACIÓN:** Nos negamos a admitir que lo que está sucediendo realmente está sucediendo.
2. **REBELDÍA:** Experimentamos un impulso rebelde, del tipo infantil o adolescente, porque la realidad ha dejado de ajustarse a nuestras necesidades y deseos.
3. **NEGOCIACIÓN:** Establecemos una negociación con nosotros mismos y con el entorno para reducir los daños y sentirnos lo menos perjudicados posible por el suceso.
4. **DEPRESIÓN:** Entramos en un estado de tristeza, o de duelo, de duración variable.
5. **ACEPTACIÓN:** Por fin, aceptamos los hechos.



**¿Cuál es tu manera de enfrentar el cambio? : Empieza por analizar tu actitud ante situaciones nuevas o diferentes.**

**¿Te angustian...?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**¿Qué piensas de tu capacidad para resolver problemas?** \_\_\_\_\_

---

---

---

**¿Cómo te calificas cuando cometes un error o cuando estas angustiado?** \_\_\_\_\_

---

---

---



## ¿Qué hago para cambiar?



- Aprender a gestionar el cambio, no es como encender y apagar la luz, es más parecido a hornear, requiere tiempo....
- Cambia tu forma de pensar; elije darle un significado positivo a los cambios en la vida....
- Respira y se flexible: Prepárate para moverte con los cambios, porque van a seguir ocurriendo....
- Busca la manera de cambiar el concepto que tienes de si mismo....
- Piensa que mereces estar bien...
- Se flexible, las cosas no necesariamente tienen que ser como quieres...
- Recuerda que la mayoría de nuestros temores son imaginarios o exagerados...
- Con frecuencia el miedo al fracaso o al éxito suele ser nuestro mayor obstáculo...
- Se creativo: Piensa fuera de la caja ...



## Beneficios del cambio

- Lidar más fácilmente con los problemas de la vida
- Ser mejor
- Resolver de manera efectiva los problemas
- Ser más creativo

## El cambio y mi negocio

Si las condiciones del entorno fueran estables y predecibles, y la ciencia ya no avanzara y creara nueva tecnología no habría necesidad de hacer cambios en las empresas, pero esta no es la situación, vivimos en un mundo cambiante nos guste o no, y la sobrevivencia de la empresa depende de que el empresario detecte los momentos de cambio, se adapte, los aproveche y sepa planear y conducir los cambios.

### ¿CÓMO EJECUTAR CAMBIOS EN MI EMPRESA?

**1. Reconoce la necesidad de cambio:** Todas las empresas están sujetas a fuerzas para que la organización se transforme.

**Internas:** Señales al interior de la empresa que indican necesidad de cambio.

**Externas:** Cambios mercado, cambios tecnológicos, cambios en la economía, etc.

**2. Diagnostico de áreas problemáticas:** Analice los síntomas en las áreas problemáticas para determinar el problema.

**3. Plantear alternativas de cambio:** Decida que va a cambiar: Estructura, tecnología, gente, etc..

**4. Ejecución:** Planea los tiempos y asigna responsabilidades.

**5. Evaluación:** Compara los resultados contra los objetivos y metas planeados.

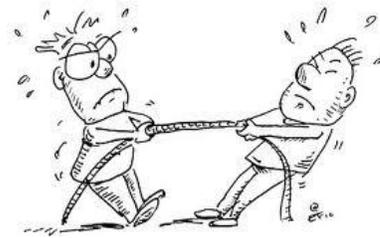
*El éxito de hoy se puede convertir en el fracaso del mañana por lo que el cambio y el aprendizaje deben ser un proceso continuo y permanente.*



**El escritor y conferencista Joel Barker, nos señala el hecho de que una organización sólo será exitosa cuando esté formada por personas diferentes entre sí, debe de existir diversidad de pensamientos, de manera que, si una "mente" se estanca en un paradigma, los demás puedan empujarla a salir de ahí y seguir adelante.**

**Barker dice que es lógico que la gente se resista al cambio y que las nuevas ideas hacen que todo parezca difícil. Pero hay que tomar riesgos si se quiere la mejora.**

## Enfrentado las Resistencias a los Cambios



El principal fenómeno que se debe diagnosticar y abordar, cuando se necesita llevar a cabo un proceso de cambio en la organización, son las resistencias que aparecen ante el mismo y que pueden ser tanto tuyas como de tus compañeros de trabajo.

Cuando se habla de Resistencias al cambio, se está haciendo mención al conjunto de conductas, cuyo propósito es intentar conservar la situación actual (mantener el statu quo), e ir consciente o inconscientemente, contra las presiones y fuerzas que intentan alterar y modificar la situación.

En este escenario, su resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que muestra básicamente tres aspectos:

- 1) Habla de la importancia que le concedes al cambio.
- 2) Informa sobre el grado de apertura que tienes frente al proceso de cambio y el que la organización en su conjunto tiene.
- 3) Facilita la detección de los temores que tú y tus compañeros experimentan y presienten, siendo esto el principal motivo de las resistencias y en consecuencia la principal tarea a abordar.

Analicemos tres dimensiones posibles de resistencia a los cambios en tu Organización, donde es muy posible que estés experimentando más de alguna:



- **NO CONOCE:** Si no conoces lo suficiente, tenderás a demorar el cambio, lo que será percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia estará generalmente ocasionada por: La falta de información sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste
- **NO PODER:** Te sientes condicionado por la organización, no sabes cómo hacer lo que debes hacer o no tienes las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son: una cultura organizacional que castiga el error, falta de capacidad individual, dificultades para el trabajo en equipo, percepción de falta de recursos.
- **NO QUERER:** La voluntad que tengas de cambiar. En algunos casos, el cambio puede despertar sentimientos negativos en ti y sencillamente no quieres cambiar; considerando que no te conviene o que te obliga a moverte fuera de tu zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como: desacuerdo, incertidumbre, pérdida de identidad, temor a tener que trabajar más.



## Mecanismos para superar sus resistencias al cambio



Te presentamos a continuación, una serie de estrategias que pueden ayudarte a disminuir tus temores frente al cambio:

**1. Amplía tu Información:** Pide toda la información que necesites, para entender la naturaleza de la situación actual, donde se quiere llegar, que es lo que se espera de ti en este proceso, es decir, preocúpate de estar ampliamente informado.

**2. Desarrolla la Visión de Futuro:** El principal motor de la acción es el beneficio que recibirás en este proceso de cambio. Mira tú situación actual, identifica los beneficios futuros, aún cuando las dificultades a veces te hagan perder convicción.

**3. Enfrenta tus resistencias:** Identifica y analiza internamente tus temores y el origen de tus resistencias para enfrentar el proceso de cambio. Manifiéstalas clara y formalmente y solicita al interior de la organización ayuda para resolverlos, en las instancias superiores y con tus pares.

**4. Trabaja en equipo con otros colaboradores:** Esto te permitirá sumar fortalezas y equilibrar tus debilidades. Solicita el apoyo necesario para adquirir los nuevos conocimientos que supone la situación deseada.

**5. Desarrolla la escucha activa e integra sugerencias:** La escucha activa, comprende la reformulación de conceptos, las preguntas abiertas, la precisión, la empatía, la comprensión y la integración de nuevas formulaciones respecto de los acontecimientos.



**6. Auto gestiónate:** No sólo esperes que la organización te motive, conviértete en protagonista activo de su propio desarrollo profesional.

**7. Participa activamente:** Anímate a aportar activamente en la fase de diseño, planificación, implementación y evaluación del cambio. Las personas nos comprometemos de forma más profunda cuando sentimos que la construcción es propia.

**8. Comprométete en el proceso de cambio organizacional:** No sólo participando activamente del proceso, sino controlándolo, analizando tus desviaciones, haciendo las correcciones, desde tu ámbito de gestión, rompiendo así las ataduras con el antiguo paradigma.

**9. Comprométete con su proceso de cambio personal:** Hazte cargo de tu principal y mayor desafío, ser cada día más flexible y adaptable para enfrentar escenarios permanentemente cambiantes. Observa siempre el nivel de adaptabilidad en el que te estás moviendo y desafíate a través de todas las estrategias anteriores en el proceso de lograr cada vez un mayor nivel.

La intensidad de las resistencias que pongas al proceso de cambio organizacional, afectará la habilidad que tenga la organización a la que perteneces para cambiar, y como está integrada por un conjunto de personas, existe un efecto multiplicador de la resistencia individual, haciendo el proceso de cambio mucho más lento que a nivel individual. Sin embargo, en los tiempos actuales es muy importante que tu organización desarrolle y tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

*No olvides nunca, que la fase final de un cambio es el punto de partida para el próximo. Las fases secuenciales del cambio forman un círculo de dinámica permanente.*

## Aplicando Estrategias para Liderar la Disminución de Resistencias al Cambio

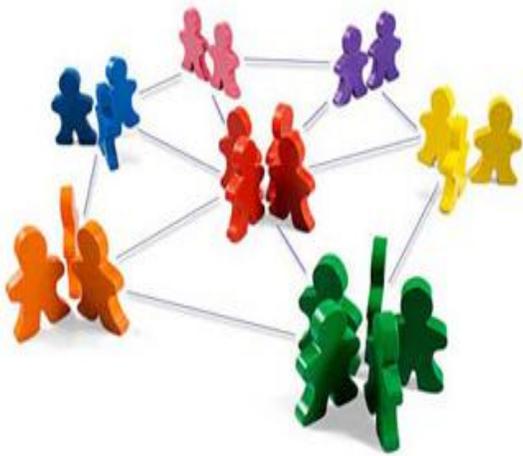
Hasta aquí, se ha hecho mención a tu rol como participante del proceso de cambio, pero muchas veces y quizás esta sea una de ellas, te tocará liderar y conducir procesos de cambio organizacional en donde ciertamente disminuir y/o eliminar las resistencias antes mencionadas en el personal a tu cargo, será uno de sus principales desafíos del proceso. Desde nuestro diario vivir, existen algunas actitudes que permiten restringirlas:



**Escucha las expresiones de resistencia y manifiesta empatía.** Identifica las conductas que están manifestando resistencia y ponte en el lugar de las personas que las evidencian.

- **Genera información** sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio. Entrega toda la información necesaria, tanto de la situación actual como del escenario deseado, para que tus colaboradores puedan transitar en el proceso de adaptarse a la situación futura y logren dimensionar el costo-beneficio del cambio.





- **Ajusta el modo de implantación del cambio a las características de la organización.** Identifica los aspectos sustantivos de la cultura de tu organización que podrían promover el proceso de cambio, el tipo de liderazgo que potencia la efectividad y aplícalos en el proceso.

- **Reduce incertidumbre e inseguridad** de trabajadores y colaboradores, no sólo entregando información y capacitación, sino también, muestra los espacios organizacionales (cargo, desafíos, jerarquía) y beneficios que tendrá cada uno de ellos en el escenario futuro, en la medida que se logre el cambio y la adaptación al mismo.



- **Busca apoyos que fomenten la credibilidad.** No combatas la resistencia, es sólo un síntoma, busca la raíz, es decir los temores que están a la base y combátelos apoyándote en los líderes organizacionales. Recuerda que ellos tienen la capacidad de influir en la conducta de sus seguidores, no por autoridad, ni jerarquía, sino por su credibilidad.

- **No impongas el cambio,** plantéalo como una necesidad, como una invitación de futuro, no como una imposición.



- **Haz un proceso de cambio participativo,** en donde las personas aporten ideas y sugerencias. Tu inclusión fomentará el compromiso de ellos con el cambio. Establece el diálogo e intercambia y confronta percepciones y opiniones. Plantea problemas, no soluciones unilaterales, sobre los cuales colectivamente se deba buscar caminos.

- **Realiza cambios continuamente, aún cuando sean pequeños.**

El proceso de ir permanentemente flexibilizándose para enfrentar estos desafíos y adaptándose continuamente a los mismos, permitirá ir preparando a la organización en el desafío de enfrentar cambios mayores y más trascendentes.



## Existen 10 errores que no se deben cometer cuando se participa en un proceso de cambio:

1. No tomar conciencia del problema actual como motor de la necesidad de cambio.
2. Pensar que el cambio empieza después del diagnóstico
3. Quedarse sólo en el análisis
4. Herir el orgullo de las personas responsables de la situación presente
5. Pensar que el poder es la única fuerza del cambio
6. Despreciar la opinión de los opositores al cambio
7. Mantener las normas y rutinas anteriores.
8. No crear las nuevas reglas de juego
9. Pensar que las oportunidades se repiten
10. Pensar que el cambio termina



# Beneficios para tu Organización del proceso de Cambio



1) Adaptación: Permitirá a tu Organización adaptarse más rápido a los cambios del mercado.

2) Valor Agregado: Aportará nuevas características a tus productos diferenciándolos a los productos similares del mercado

3) Mayor Ganancia: Brinda la posibilidad de incrementar Beneficios, que se obtienen de la realización de las actividades comerciales de la organización.

5) Supervivencia: Generará a la Organización oportunidades de superar circunstancias (financieras, operativas, de mercado, etc) que puedan atentar contra su existencia en el tiempo

4) Creatividad: Desarrolla en la Organización la capacidad de idear soluciones, nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas



# PLAN DE ACCIÓN



**¿Cuál es tu manera de enfrentar el cambio? : De acuerdo a los visto en este módulo, piensa en cambios que desees realizar a corto plazo en tu Organización, en tu familia y a nivel individual y toma nota, que cambio piensas realizar, ¿con que recursos cuentas para llevarlo a cabo?, la fecha y en que te beneficiaras si lo realizas.**

	Cambios propuestos	Recursos	Fecha	Beneficio esperado
Organización				
Familia				
Personal				

*Escribe aquí las preguntas que tienes ....*



*Tus notas de este modulo ....!!*

