



Tema 5: Los recursos del cambio organizacional



Introducción

El cambio es una característica inherente a las organizaciones: los entornos cambian, las organizaciones crecen, se introducen nuevas tecnologías, aparecen conflictos, etc. Estos cambios llevan a nuevas prácticas de trabajo y/o a la contratación de nuevos trabajadores, y todo ello en conjunto altera las rutinas organizativas y la estabilidad. (Gallardo, 2015)

De acuerdo con la cita anterior, se infiere que para implementar un cambio se requiere de un proceso de varios pasos: la planeación, la **organización de recursos**, la implementación y el seguimiento de las actividades que se llevarán a cabo.

En esta lección estudiaremos específicamente la organización de los recursos que se necesitan para que las organizaciones puedan llevar a cabo los planes que les permitan cumplir con sus objetivos a largo plazo.

Los recursos de una organización incluyen los recursos materiales, financieros, humanos e informáticos. Es importante reflexionar sobre ello, porque todos los recursos son escasos y deben optimizarse para no incrementar costos y ser improductivos.



FIGURA 1: Niveles y características de cada nivel de cambio

Descripción	Ejemplos de modelos	¿Cuándo es útil?
La estructura o cultura organizacional	Modelos de diagnóstico cultural o Schein o Denison	Cuando el número de grupos o su dispersión impiden establecer relaciones personales. También cuando el nivel de conflicto es alto y requiere "despersonalizar" los puntos de vista
Relaciones en un grupo o equipo	Formación de equipos, modelos de competencias constructivistas	Cuando es necesario generar estrategias o modificar los roles utilizados en la organización
Individuo	Liderazgo transformacional coaching	Cuando las estrategias, estructura y cultura son adecuadas y hay que adaptar a los nuevos miembros de la empresa, también si existe solo una energía negativa
Elementos a la base de capacidades específicas	Conocimiento, habilidades, valores y creencias que determinan la motivación	Cuando las estrategias, estructura y cultura son adecuadas y existen recursos para el cambio, así que solo es necesario mejorar en elementos específicos

Fuente: Pucheu, J. (2013). *Lo que cambia son las personas: casos de gestión del cambio en empresas, Estado y ONGs*. Chile: RIL editores.

5.1 El cambio organizacional

De acuerdo con Reyes y Jones (2013), administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos, no obstante, una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen las diversas presiones del ambiente, o bien, que intenten influir en ellas. Dicha especialización permite a la organización crear más valor para la organización misma, sus miembros y sus clientes.

En los procesos que la organización lleva a cabo para colocar productos o servicios en el mercado se demandan mejoras de costos, de eficiencia, de calidad, etc. Cada cambio implementado por la organización se realiza con la intención de encontrar mejores formas de aprovechar los recursos y competencias para incrementar el desempeño.

Para alcanzar el futuro deseado, los líderes echan mano de aspectos importantes como la estructura y las culturas organizacionales para maximizar la capacidad de la empresa, pero ¿cómo se mide la eficiencia en el uso de los recursos?

Podemos describir tres formas específicamente (control, innovación y eficiencia) para evaluar y medir qué tan eficaz se está siendo para crear valor para todos los involucrados.

- **Control:** tener la capacidad para atraer recursos (materiales, humanos, financieros e información) y clientes.
- **Innovación:** desarrollar habilidades y competencias que se compartan dentro de la organización para descubrir productos de acuerdo con las tendencias del mercado y procesos con miras a la satisfacción de los distintos públicos.
- **Eficiencia:** desarrollo de infraestructura, uso de nuevas tecnologías para optimizar tiempos, procesos de producción y de operación de la empresa.



Una empresa generará valor al asegurar las habilidades y los recursos escasos del exterior (proveedores, distribuidores, inversionistas, gobierno, etc.). Asimismo, **coordina y gestiona** las habilidades del personal para satisfacer las necesidades del cliente, manteniéndolos motivados y con bajos índices de rotación, y **cuida** el enfoque técnico, esforzándose por incrementar la calidad en la producción, así como la entrega en tiempo y forma de los productos que vende.

5.2 Los recursos de la organización

Cualquier cambio que se realice en las organizaciones tendrá un impacto tanto en las personas como en la estructura, procesos y tecnología. De ahí que sea un área de estudio importante para cualquier empresa.

La forma en la que la organización elige obtener y usar los recursos de su ambiente determina cuánto valor crea para ella y para sus diferentes públicos. La toma de decisiones de la alta dirección para el aprovechamiento de los recursos está en función de la capacidad del líder y de los colaboradores para responder a las demandas del entorno y, sobre todo, aprender de él.

En la medida que las organizaciones satisfagan las necesidades de los consumidores, serán capaces de incrementar sus recursos económicos para crear valor para los clientes mientras, al mismo tiempo, se desarrollan competencias por parte de los colaboradores.

Por ello, es importante reforzar la idea de que la forma detallada de cómo se asignan los recursos para cumplir con las estrategias de cambio está íntimamente relacionada con la capacidad de la propia organización y la valoración del traslado a la situación visualizada. La asignación de recursos, por tanto, se realizará en función del apoyo que cada nueva situación brinde a la estrategia general de la empresa.

Si tomamos como ejemplo una empresa de hamburguesas, podemos enlistar los insumos que esta toma del ambiente para poder llevar a cabo sus operaciones.

Insumos

- **Materia prima:** carne, pan, papas, jarabe y helados.
- **Recursos humanos:** cocineros, limpiadores, cajeros y gerentes.
- **Información y/o conocimiento:** capacitación, tendencias de la industria y hábitos de consumo.
- **Financieros:** inversiones de socios y créditos bancarios.

Si se utilizan todos los insumos y se realiza una combinación de ellos, existe una especialización de trabajo. En la medida que crece la organización, existe un mayor uso de tecnología, se economizan los costos de producción y se ejerce el liderazgo, además del poder y control de todas las variables. La unión de los recursos incrementa el valor que la organización proporciona a sus clientes.



5.3 La planificación de recursos

Para realizar una asignación apropiada de los recursos disponibles para llevar a cabo la producción y funcionamiento de la empresa es importante considerar lo siguiente:

1. Los aspectos críticos de éxito o tareas clave.
2. Establecimiento de prioridades.
3. Comprobación de la disponibilidad de recursos y capacidad de la empresa.
4. Presupuestación de recursos (materiales, horas-hombre, costos e información).
5. Personal: número de colaboradores, impacto emocional, capacidades y conocimiento requeridos.
6. Análisis en la toma de decisiones: Ishikawha, árbol de decisiones, ruta crítica, PERT, etc.
7. Riesgos: financiero, operativo, legales, personales, etc.

Se debe considerar que los cambios son de distinta naturaleza, existen cambios adaptativos, de crecimiento, de transición y de transformación, por mencionar algunos. Muchos de esos cambios requieren modificaciones en la estrategia, en los procesos, incluso en la cultura, valores y actitudes de los colaboradores.

Cada cambio debe tener en cuenta tanto los recursos como el impacto que conlleva su implementación, pues el apego a viejos hábitos fomenta la resistencia al cambio. La resistencia es normal hasta cierto punto, por lo que debe gestionarse adecuadamente mediante un liderazgo basado en la confianza, en la empatía y en la congruencia en las acciones para que el líder se convierta en un modelo a seguir que facilite el cambio.

El líder debe tener en cuenta que las personas que no estén dispuestas a asimilar el cambio no solamente obstaculizarán la transición, sino boicotarán las acciones que vayan en contra de sus hábitos o creencias.



5.4 La asignación de los recursos

Antes de tomar cualquier decisión sobre el presupuesto (materiales, dinero, personas y tiempo) que se asignará a cada área de la organización para implementar cambios, se deben tener muy claras las tareas que se van a llevar a cabo, su alcance, el cronograma y los materiales.

Para colocar cada recurso en el lugar apropiado se deben tener en cuenta, por ejemplo, las competencias de las personas para evitar la capacitación y, con ello, la disminución del tiempo en la implementación del cambio.

Existen herramientas importantes como el diagrama de Gantt, en el que se puede observar la tasa de consumo de los materiales, el avance de las actividades en el tiempo, el responsable de cada actividad, el costo de cada una, entre otras variables.

Tras haber asignado correctamente los recursos, se debe dar seguimiento puntual a cada actividad y festejar los pequeños cambios para mantener motivado al personal, también a través del reconocimiento por el trabajo realizado.

Las decisiones que se toman en función de la asignación de los recursos son fundamentales, debido a que ejercen una importante influencia en el éxito o fracaso de los procesos de cambio. Definir los materiales, la tecnología que se necesita y contar con el personal adecuado para cada actividad permite incrementar las posibilidades de éxito, aplanar la curva de resistencia al cambio y concluir las actividades en el tiempo presupuestado.

Cierre

Sin duda, el recurso de cambio más importante en cualquier organización es el recurso humano. Somos las personas quienes definimos una posibilidad de éxito o un rotundo fracaso.

Hoy por hoy, las personas somos quienes marcamos una diferencia y una ventaja competitiva para las organizaciones.

Mediante las personas, los demás recursos pueden maximizar su rendimiento, pero necesitan de alguien que lo mueva, que lo traslade, que lo transforme y que lo aproveche. Solo así, los recursos que se obtienen del entorno externo formarán parte de los procesos internos de una organización para ser transformados y volver al mercado como satisfactores de necesidades.

De acuerdo con Pucheu (2013), cuando los objetivos son más amplios y se orientan a modificar la estructura o cultura organizacional, lo que ocurre en realidad es que los impactos observados a esos niveles son en realidad la expresión del cambio que ocurrió en los grupos.

Podemos controlar parte del comportamiento con normas, máquinas, herramientas o el diseño físico, pero el cambio interno, por definición, requiere que la gente sea la que cambie. Puede que los cambios en valores y creencias afecten a los futuros miembros de la organización, pero en un proyecto, el orden correcto de la causalidad es que cuando todos cambiamos, la organización cambia y no al revés.



Referencias bibliográficas

- Gallardo, E. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* España: Editorial UOC. ISBN: 9788490649275
- Pucheu, J. (2013). *Lo que cambia son las personas: casos de gestión del cambio en empresas, Estado y ONGs*. Chile: RIL editores. ISBN: 9781449294984
- Reyes, M., y Jones, G. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7a ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 9786073221184

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de tres competencias básicas para el futuro, te sugerimos ver lo siguiente: TEDx Talker. (2015, 14 diciembre). *Tres competencias básicas para el futuro* | Pablo Heiniq | TEDxCondomina [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cQVg1LfmGhE>
- Para conocer más acerca de qué es la ciudadanía digital y por qué es importante, te sugerimos ver lo siguiente: Centro Gabo. (2017, 27 diciembre). *¿Qué es la ciudadanía digital y por qué es importante?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1FjLta95v0s>

Lecturas

- Para conocer más acerca de los cambios en las preferencias del consumidor tras la pandemia, te sugerimos leer lo siguiente: García, N. (2020). *Los cambios en las preferencias del consumidor tras la pandemia*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/18/opinion/1589833293_113871.html
- Para conocer más acerca de la ciudadanía digital, te sugerimos leer lo siguiente: Clastornik, J. (2019). *El ciudadano digital está aquí: ¿están preparados los gobiernos?* Recuperado de <https://apolitical.co/solution-articles/es/el-ciudadano-digital-esta-aqui-están-preparados-los-gobiernos>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Quiénes son los stakeholders.

