

# Modelos de gestión del cambio

Ing. Julián Babenco Maschke – MBA, Máster en RRHH y Máster en Gestión Educacional  
Santiago de Chile, Mayo de 2018

De acuerdo a la Real Academia Española, la palabra cambio proviene del latín tardío “cambium”, y éste del galo “cambion”. El cambio, por tanto, sería una acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente.

Hablar de cambio, inevitablemente nos remite al mismo origen de la humanidad, de hecho podríamos considerar el término “evolución” como un sinónimo de cambio. Sería interesante el poderle preguntar al biólogo suizo Charles Bonnet quien en el siglo XVIII, en su obra “Consideration sur les corps organisés”, describió por primera vez el término “evolución” como el conjunto de transformaciones o cambios a través del tiempo que ha originado la diversidad de formas de vida que existen sobre la Tierra, o en todo caso, y por qué no, sería interesante conocer la opinión de Charles Darwin.

Bien, a pesar de su importancia en todo el recorrido evolutivo del ser humano y la vida misma, a pesar que el cambio ha orientado las más antiguas reflexiones filosóficas, es relativamente reciente su aparición como una variable importante en la estabilidad y permanencia de toda organización.

Gracias a la inmensa gama de situaciones en las que operan los procesos de cambio, la formulación de la correcta acepción del término y su ámbito de acción, se ha convertido en una tarea titánica, de hecho Rickards [1] nos dice: “No hay ningún texto contemporáneo que haya resuelto de manera convincente el territorio de la administración del cambio”.

A pesar de ello, podemos asegurar que los altos niveles de competencia, la globalización y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que exigen un cambio en las organizaciones y con él, un correspondiente cambio en los procesos de renovación, que se basan en la mejora continua de los procesos y la innovación permanente.

Los nuevos competidores, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano, tecnologías cambiantes y el entorno económico, político y socio-político son tan solo algunos elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de la organización a estar atentos y preparados para el cambio, sin olvidar, la necesaria habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua y permanente de su organización.

Bien, pero en definitiva ¿qué entendemos por gestión del cambio?, para responder me apoyaré en la definición más comúnmente usada en la que se asegura que es un conjunto de procesos que se emplean para asegurar que los cambios significativos se lleven a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática a efecto de los cambios organizacionales.

Excelente, pero ésta no es la única pregunta que, necesariamente, debemos darle respuesta: ¿Cuál es el nivel del Cambio planteado?:

Ideológico (visión y misión), u Organizacional (¿de gestión?, ¿de estructura organizativa?)

- A nivel de proceso, A nivel de proyecto, A nivel de servicio?
  - ✓ ¿Quién formula la necesidad del Cambio?
  - ✓ ¿Quién autoriza el Cambio planteado?
  - ✓ ¿El Cambio planteado está en sintonía con la Planificación Estratégica?
  - ✓ ¿Cuál es su impacto en la Organización?
  - ✓ ¿Se tiene presente el Clima Organizacional y Psicológico [2] de la Organización para plantear el modelo de cambio a emplear?
  - ✓ ¿Disponemos del presupuesto necesario para la implantación de dicho Cambio?
  - ✓ ¿Quién se encargará del seguimiento y control de la implementación de dicho Cambio?
  - ✓ ¿Tenemos estructurado y planificado el Cambio planteado en los diferentes niveles jerárquicos en la organización, discriminados por bloques organizativos (unidades organizativas de la empresa, “Gerencias”)?
  - ✓ ¿Se tiene el análisis de riesgo, tanto en los niveles jerárquicos como en las diferentes unidades organizativas de la empresa?
  - ✓ ¿Cuál es el impacto de dicho Cambio en el entorno (usuario externo, comunidad, medio ambiente) de la organización?
  - ✓ ¿Cuál es el tiempo previsto para el diseño e implantación del Cambio planteado?
  - ✓ ¿Cuál es el rol de Gestión Humana?
  - ✓ ¿Cuál es el rol de Gestión del Cambio?
  - ✓ ¿Cuál es el rol del nivel Directivo, Gerencial y supervisorio?
  - ✓ ¿Se requiere ayuda externa (posible contratación)?

En fin, éstas, junto con muchas más interrogantes, conforman el bloque de variables que se deben poner sobre la mesa a la hora de hablar de un Cambio en la organización, de lo contrario estaríamos jugando y experimentando con algo muy valioso: el bienestar, físico, económico, organizacional y psicológico de nuestra empresa.

En la literatura especializada en el tema, encontramos algunos modelos para estudiar los procesos de cambio, sin embargo, en posteriores artículos, se describirán tan solo los cuatro más difundidos:

- a. **Modelo de KURT LEWIN**
- b. **Modelo de GREINER**
- c. **Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)**
- d. **Modelo ADKAR**

Revisémoslos uno a uno:

## a - Modelo de KURT LEWIN

Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio, 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.

Modelo también conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y nuevamente, congelamiento [3].

A dicho modelo, de acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert [4], posteriormente fue perfeccionado por el Dr. Edgar Schein (psicólogo social, escritor, profesor y consultor nació el 1928 y actualmente vive en Cambridge, Massachusetts).

1. Descongelamiento: Consiste en tratar de reducir 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. Schein le agregó: la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que 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.

2. 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. Schein le agregó: 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 recibido su eficacia para los resultados

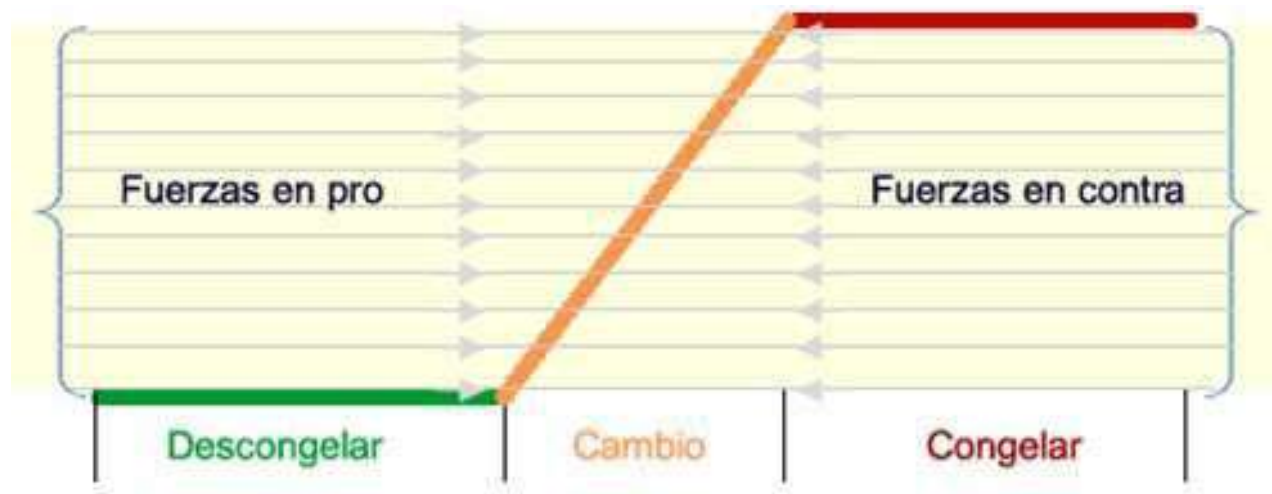
3. Congelamiento: Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Schein le agregó la tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Congelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o de refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Además Lewin sostiene que 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 dirigiéndolo hacia la meta.

El objetivo de la primera etapa es analizar y evaluar la situación actual y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. La tercera etapa es “congelar” la nueva situación, lograda en la etapa anterior (segunda), con objeto de estabilizarla.



Modelo de KURT LEWIN

## b - Modelo de GREINER

Publicado originalmente por Larry Greiner en la Harvard Business Review el 1972 con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”, se basa en cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la organización (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

- **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 institucionalizan. 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

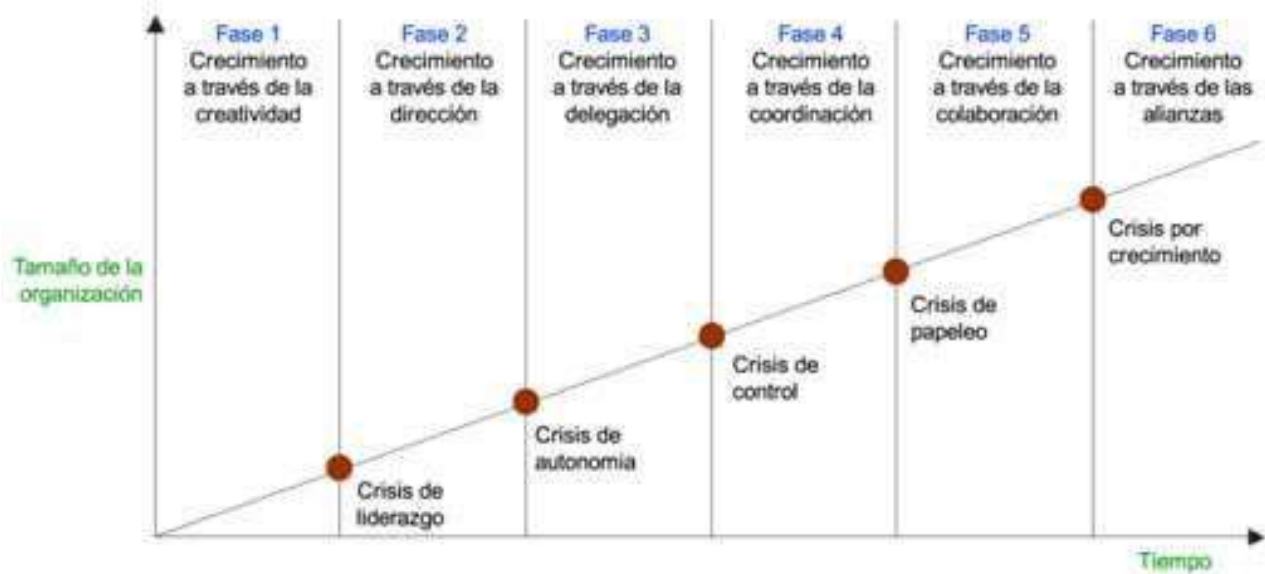
de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje. En la práctica, este aprendizaje puede ocurrir o los errores pueden formalizarse y perpetuarse en el tiempo.

- **Tamaño de la organización:** Indiscutiblemente, el tiempo no es el único factor determinante de la estructura. Tanto los problemas (dificultad de coordinación y comunicación) como sus soluciones (nuevas funciones, nuevos niveles de jerarquía) 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, en organizaciones de gran tamaño, varios procesos de toma de decisión suelen seguir un protocolo.
- **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 le corresponden períodos 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 períodos de quietud que siguen a uno de crisis, durante los cuales, solamente con mantener un estilo de gestión, colabora con la continuidad de crecimiento. Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hacen 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, originados, 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 gestión anterior, estuvo bien para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, ahora son obsoletas y requieren una actualización acorde con el momento.

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.

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 llamó 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 a 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, caracterizada por un problema o FASE:



### Modelo de 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, los planes y presupuestos, las comunicaciones formales y contando con sistemas de inventarios y ventas, algunas empresas experimentan un período 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 conlleva a 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, se tienen bonos y centros de costos. Según Greiner, en esta fase pueden emerger problemas debidos a que los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones (crisis de control), 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. Por lo general, las unidades descentralizadas se fusionan en grupos de productos, se institucionaliza la planificación formal y personal de staff. 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: Greiner en el 1998 [6], agregó una sexta fase, que consiste en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas.

### **c - Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)**

Basándose en el modelo de Lewin, Karl Albrecht (1920, asesor de empresas, escritor, experto en el concepto de servicio de calidad total y conferencista, es un especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización que ha desarrollado en los últimos años la idea de “Servicio al cliente interno”, apoyada en el lema “Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”) en el 2002 introduce algunas mejoras al modelo, de hecho ya en el 1992 en su libro “Servicio al Cliente Interno”, Ediciones Paidós, nos recomienda tener presente que:

- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- Se cometan errores
- Habrá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo
- Habrá escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

A pesar que hace más de una década, Karl Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de cliente interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso no ha logrado madurar, quizás por el hecho que no resulta evidente que el compañero, que el trabajador de la misma empresa, el asalariado, peón, obrero, analista, especialista, en fin, alguien dentro de la estructura organizativa de la empresa resulte ser mi cliente (usuario). Lamentablemente, los que así razonan afirman “cliente (usuario) es quien paga” y estos no pagan sino que cobran.

Tal como lo menciona Domínguez: “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno” [7].

Una de las variables que justifican la resistencia al cambio es precisamente la mala gestión en el manejo del cliente (usuario) interno, es no entender que el trabajo de mi compañero depende del mío, que la calidad del producto final depende de la calidad del producto que le entrego al compañero de la gerencia vecina. Pero esto no es todo, ¿qué sucede con la comunicación interna?, tal como lo señala Albrecht: “las personas hoy en día viven una crisis del significado.”, “... Las personas no están seguras de sí mismas porque ya no comprenden el ‘por qué’ que está detrás del ‘qué’. Ya no tienen la sensación de que las cosas están bien definidas”. En este contexto, Albrecht [8], en su modelo, plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la curva J).



Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)



## d - Modelo ADKAR



### Modelo ADKAR

De acuerdo con Hiatt, este es un modelo diseñado por la empresa Prosci [9] (líder mundial en investigación de gestión del cambio). ADKAR (sigla en inglés de: crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar aptitudes y reforzar cambios en una organización) es el acrónimo de conciencia, el deseo, conocimiento, capacidad, y refuerzo (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement).

### Este modelo consta de cinco etapas:

1. Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio? Éste 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.
2. Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio. Bien el individuo o los miembros de la organización debe tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.

3. Conocimiento. Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.
  
4. Capacidad – 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 los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.
  
5. Refuerzo. Para mantener el cambio. 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.

Lo interesante del modelo es la relación que guarda entre la administración del cambio de los individuos y la administración del cambio de las organizaciones y así, al integrar los dos procesos asegura alcanzar los resultados del negocio.

<b>A</b>	<b>Awareness</b>	<b>Conciencia</b>	¿Por qué es necesario el cambio?
<b>D</b>	<b>Desire</b>	<b>Deseo</b>	¿Está usted motivado para realizar el cambio?
<b>K</b>	<b>Knowledge</b>	<b>Conocimiento</b>	¿Sabe usted como contribuir al cambio?
<b>A</b>	<b>Ability</b>	<b>Aptitud</b>	¿Se recibió la capacitación necesaria para el cambio?
<b>R</b>	<b>Reinforcement</b>	<b>Refuerzo</b>	¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?

Modelo ADKAR

---

## Referencias

1. Rickards, T. (2001). La creatividad y la administración del cambio. México, DF: Oxford.
  2. <http://www.degerencia.com/staran>.
  3. Lewin K (1951). Field Theory in social science. New York. New York; Harper & Row.
  4. Stoner James A. F., Freeman R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. (1996). Administración, editorial Prentice Hall, 4a edición, México, D. F.
  5. Greiner Larry (1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, Julio-Agosto, vol. 50, nº 4.
  6. Greiner Larry (1998). "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, Mayo-Junio, vol. 76, nº 3.
  7. Domínguez, H. (2006). El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente. ECOE Ediciones. Colombia.
  8. Albrecht Karl (2002). The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. American Management Association: AMACOM.
  9. Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: a model for change in business, government and our community. Loveland CO: Prosci Research.
-