

Tipo/factor RF (resistencia/flexibilidad): Tipología de respuestas ante el cambio asociado a los proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio

Recepción: agosto 2005. Aprobación: septiembre 2005

*Gustavo García Chacón**

Resumen del contenido:

El Tipo/Factor RF constituye una propuesta sobre los tipos o patrones de respuesta que pueden presentar los individuos en función de las causas y niveles de resistencia/flexibilidad ante un proceso de cambio particular. Partiendo de una Metodología para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos, donde se consideran una serie de factores individuales y organizacionales que pueden influir en la resistencia de los individuos, se definen ocho tipologías asociadas al individuo y otras ocho en relación a la forma en que estos individuos perciben determinados rasgos de la organización, el proyecto y los diferentes stakeholders. Se presentan algunas características o rasgos fundamentales de cada tipología, que si bien no pretenden encasillar el diagnóstico de la reacción de cada individuo, deben considerarse como una guía orientadora para la definición de estrategias adecuadas en cada caso.

Palabras claves: Resistencia al Cambio – Flexibilidad ante el Cambio – Tipologías de respuesta al cambio basadas en factores individuales – Tipologías de respuesta al cambio basadas en factores organizacionales.

Summary of Content:

The Type/Factor RF is a methodological approach geared towards the analysis of the different individual response types or patterns that arise as a function of the causes and levels of resistance/flexibility towards a particular process of change. Beginning with a Methodology for the Diagnosis of Resistance towards Change during Project Development, where a series of individual and organizational factors that can influence in the resistance level of individual agents are considered, we define eight typologies associated with the individual agent and another eight regarding the way in which agents perceive certain features of the organization, the project and the different stakeholders. We present the fundamental characteristics or features of each typology. Although these do not pretend to limit the different responses that may arise, they can be considered as a guide towards the definition of adequate strategies in each case.

Key words: Change Resistance – Change Resilience – Change response types associated whit the individual – Change response types associated whit the organization

*.El autor es Licenciado en Relaciones Industriales de la UCAB y Magister en Gerencia de Proyectos en la misma universidad. Trabaja como Profesor-Investigador, miembro del Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB. (ggarcia@ucab.edu.ve)

Tipo/factor RF (resistencia/flexibilidad): Tipología de respuestas ante el cambio asociado a los proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio

SUMARIO: I. A manera de introducción, II. El Tipo/Factor RF (Resistencia/Flexibilidad): *a.-Definición y origen; b.-Variables que componen el modelo; c.- Premisas fundamentales asociadas al diseño de la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio (como ideas fundamentales para la comprensión del Tipo/Factor RF); d.- Metodología para el diseño del Factor/Tipo RF (relación con la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos); e) Tipologías de respuesta (factores individuales); f) Tipologías de organización (factores organizacionales); III. Bibliografía.*

“... Irle a uno con la embajada de que se haga otro, es irle con la embajada de que deje de ser él. Cada cual defiende su personalidad, y sólo acepta un cambio en su modo de pensar o de sentir en cuanto este cambio pueda entrar en la unidad de su espíritu y engarzar en la continuidad de él; en cuanto ese cambio pueda armonizarse e integrarse con todo el resto de su modo de ser, pensar sentir, y pueda a la vez enlazarse a sus recuerdos. Ni a un hombre, ni a un pueblo –que es, en cierto sentido, un hombre también- se le puede exigir un cambio que rompa la unidad y la continuidad de su persona. Se le puede cambiar mucho, hasta por completo casi; pero dentro de continuidad...”.

Miguel De Unamuno (Del sentimiento trágico de la vida –Capítulo Primero-)

I. A manera de introducción

No son pocos los esfuerzos por desarrollar modelos y herramientas que sirvan de referencia para cualquier gerente o miembro de equipo de un proyecto al momento de gerenciar las distorsiones que puedan generarse como consecuencia del cambio que esperan lograr. Estos aportes pueden estar asociados a distintas fases o áreas de los proyectos; mucho se ha mencionado la importancia de formular estrategias asociadas a la gerencia del cambio durante la etapa de planificación del proyecto (estado actual del cambio), ejecución (etapa de transición del cambio) e inclusive durante la fase de cierre (estado futuro o deseado del cambio), lo cual significa que como gerentes no sólo debemos preocuparnos por el adecuado desarrollo de los elementos técnicos del proyecto, sino que debemos prestar igual importancia a la dimensión humana, simplemente porque a fin de cuentas, tal como lo alertan muchos autores, si no se produce un cambio en los individuos difícilmente podremos decir que las condiciones iniciales realmente cambiaron.

Entre estos esfuerzos a los que hemos estado haciendo referencia se encuentra el diseño de una Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos propuesta por el propio autor de este documento

(Gustavo García Chacón)¹. A medida que avancemos en la explicación de este modelo iremos efectuando algunas aclaratorias sobre la herramienta de diagnóstico, con el objeto de facilitar la comprensión acerca del origen y utilidad de la tipología que presentamos, la cual ha sido denominada como Tipo/Factor RF. Tal como lo explicaremos más adelante, la idea de proponer una herramienta de este tipo, lo cual esperamos facilite la formulación de estrategias de cualquier agente de cambio, encuentra origen en la propuesta de David Noer (Modelo del Factor de Respuesta), lo que consideramos constituye una excelente aproximación a la problemática².

II. El Tipo/Factor RF (Resistencia/Flexibilidad)

a.-Definición y origen

El Tipo/Factor RF no es más que una propuesta sobre los tipos o patrones de respuesta que pueden presentar los individuos en función de las causas y niveles de resistencia/flexibilidad ante un proceso de cambio particular. Estamos conscientes de que esta no es la única propuesta en este sentido, de modo que el aporte radica fundamentalmente en un nuevo enfoque, considerando diversas dimensiones (individuales y organizacionales) que pueden influir en la resistencia o flexibilidad que los individuos presenten ante un proceso de cambio particular; dichas dimensiones son las que forman parte de la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el desarrollo de Proyectos Mayores que se ha mencionado anteriormente. Decimos que este no es el único esfuerzo, dado que son muchos los antecedentes de investigaciones sobre esta temática; nos remitiremos al recuento o genealogía efectuada por David Noer al momento de exponer su modelo.

Tal como explica Noer, su modelo del Factor de Respuesta es creación de manera principal de Kerry Bunker y se refiere específicamente a tres raíces fundamentales:

“La primera raíz fue un esfuerzo de investigación que tuvo lugar en AT&T desde finales de la década de 1970 hasta mediados de la de 1980 y se centró en el manejo del estrés y el afrontamiento... La siguiente raíz se generó como resultado de la investigación en el Center for Creative Leadership durante finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, que buscaba entender las tácticas de aprendizaje de los ejecutivos exitosos... La tercera raíz implica el trabajo del mismo centro para ayudar a individuos y empresas a afrontar los efectos de la reducción de tamaño”.

¹.Para detalles sobre esta propuesta recomendamos ver: GARCÍA, Gustavo; “Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el desarrollo de Proyectos Mayores”, Revista Estudios Gerenciales; Cali, 2005.

².Cfr. NOER, David; “El Cambio en las Organizaciones”; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; México, 1997.

Profundizando sobre estas tres raíces, Noer nos ofrece detalles importantes:

“...Un estudio de la relación del liderazgo con la ambigüedad de Moses y Lyness (1988) condujo a un primer modelo de cuadrantes. Cuatro estilos distintos de afrontamiento surgieron de este proyecto... Con una dimensión como “las aptitudes requeridas para administrar en ambientes ambigüos” y otra el “nivel de comodidad en situaciones ambigüas”, surgieron cuatro estilos: gran comodidad-grandes aptitudes, llamado “adaptativo”; gran comodidad-pocas aptitudes, “desinteresado”; poca comodidad-grandes aptitudes, “estilizado”; y poca comodidad-pocas aptitudes, “apabullado”...En un artículo presentado ante la Asociación Estadounidense de Psicología (1983), “Ambiguity and Stress: Toward a Conceptual Linkage”, Bunker relacionó su concepto bidimensional buscador de estrés-esquivador de estrés con los cuatro estilos de afrontar la ambigüedad planteados por Moses y Lyness (1988)... En seguida delinea cuatro “respuestas al estrés hipotéticas ordenadas por cuadrantes de ambigüedad”. Estas son: “adaptativa, estilizada, desinteresada y de negación”... En otra matriz de dos por dos, Bunker informa de la fase tres del estudio del estrés en AT&T relacionando las dimensiones de tensión emocional y la adaptación. Las cuatro categorías de este análisis son: baja tensión emocional-poca adaptación, “quejumbrosos”; alto estrés-poca adaptación, “esquivadores”; alto estrés-gran adaptación, “atacadores”; y bajo estrés-gran adaptación, “adaptadores.””³.

El Modelo de Factor de Respuesta de Noer, considera, como variables del cuadrante que permiten distinguir las tipologías, la “comodidad con el cambio y disposición para el aprendizaje” y “la capacidad para aprender y aptitud para el cambio”. Esto le permite identificar cuatro patrones de respuesta o comportamientos de transición distintos:

- *“Poca comodidad con el cambio, poca capacidad para el cambio. Los individuos con este patrón de respuesta son llamados apabullados. Su conducta de transición principal es retirarse del combate y evitar el aprendizaje necesario.*
- *Poca comodidad con el cambio, gran capacidad para el cambio. Aquellos con esta respuesta son llamados atrincherados. Su conducta de transición básica implica aferrarse con tenacidad a aprendizajes reducidos que funcionaron en el pasado, pero que son de valor limitado en la nueva realidad.*

³.IBID. Pág. 245.

- *Gran comodidad con el cambio, poca capacidad para el cambio. Las personas con este tipo de respuesta son fanfarrones debido a que se engañan a sí mismos y a los demás. Su conducta de transición está compuesta de arrebatos agresivos fundados en un impulso alto y poca sustancia.*
- *Gran comodidad con el cambio, gran capacidad para el cambio. Éste es el tipo estudioso. La conducta de transición primaria del estudioso implica enfrentar en forma positiva el cambio (comprometerse) y aprender técnicas nuevas más relevantes (crecer)”⁴.*

Nuestra propuesta (el Tipo/Factor RF) no pretende dejar sin vigencia estos otros modelos mencionados, sino facilitar a quien hace uso del Modelo de la Telaraña (nombre que recibe la Herramienta diseñada para Diagnosticar los Niveles y Causas de la Resistencia al Cambio), la definición de tipos de respuestas que atienden precisamente a las dimensiones que han sido consideradas en dicho modelo.

b.-Variables que componen el modelo

Las tipologías se construyen a partir de las dos categorías de resistencia consideradas por Stephen Robbins y suscritas por nosotros: factores ligados al individuo y factores ligados a la organización.

“1. Factores ligados al individuo

Son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio.

2. Factores ligados a la organización

Son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio, relacionadas, por supuesto, con la percepción que tiene el individuo sobre las mismas”⁵.

Asociamos a estas dimensiones algunas sub-dimensiones que intentan abarcar el conjunto de factores que pueden afectar las causas y niveles de resistencia de los individuos.

Ligados al individuo

1. Factores asociados al Saber/Conocer

Rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.

⁴.IBID. Pág. 17.

⁵.ROBBINS, Stephen. “La Administración en el Mundo de Hoy”. Editorial Prentice Hall. México, 1998. Pág. 521.

2. Factores asociados a la Responsabilidad (Hacer)

Comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con el conjunto de responsabilidades básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.

3. Factores asociados al Querer/Sentir/Desear

Conjunto de rasgos personales (sentimientos y deseos) asociados al proceso de cambio organizacional.

Ligados a la organización

1. Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio

Conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio.

2. Factores Organizacionales asociados al Proyecto

Conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar o dificultar) en el desarrollo del mismo.

3. Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders

Rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización, en función de la percepción de los otros stakeholders.

Finalmente, pueden listarse el conjunto de factores asociados a cada subdimensión⁶. Para la definición de estos factores se tomaron como referencia las propuestas de diversos autores como Beckhard y Harris (1998), Bridges (2003), Carnall (2003), Carr (2003), Collette (1988), Daniel (2002), Davison (2002), Harrington (2003), Kotter (1996), Lewin (1988), Maristany (1998), Lladó (2000), entre otros. La idea no es presentarle al lector la definición de cada uno de estos factores, sino ilustrarlo sobre el conjunto de elementos que pueden influir en la resistencia al cambio y que necesariamente deben ser considerados.

Factores individuales asociados al Saber/Conocer (igual para todos los stakeholders)

1. Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio
2. Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio
3. Capacidad de integración (relaciones interpersonales/trabajo en equipo)
4. Capacidad para la resolución y manejo de conflictos
5. Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)
6. Autocontrol
7. Capacidad para entender a los demás
8. Organización (orden y claridad)
9. Capacidad analítica e interpretativa
10. Orientación al aprendizaje

⁶.Para más detalles sobre la metodología e instrumentos para el diagnóstico recomendamos ver: GARCÍA, Gustavo. OP CIT. Pág.

Factores individuales asociados a la Responsabilidad (Hacer)

Blancos del cambio/Targets

1. Adiestramiento/Preparación
2. Incorporación de cambios
3. Contribución
4. Propuestas de mejora
5. Provisión de información

Agentes de Cambio

1. Diagnóstico de situación actual
2. Gerencia del proyecto
3. Gerencia del cambio
4. Adiestramiento
5. Conformación y control de equipos

Patrocinador

1. Determinación de alcance y objetivos
2. Legitimación, apoyo y monitoreo
3. Asignación de recursos
4. Previsión de los efectos del cambio
5. Liderazgo e impulso

Factores individuales asociados al Querer/Sentir/Desear (igual para todos los stakeholders)

1. Seguridad/Confianza ante el Cambio
2. Optimismo ante el Cambio
3. Comodidad ante el Cambio
4. Certidumbre ante el Cambio
5. Motivación ante el Cambio
6. Compromiso con el Cambio
7. Lealtad con el Cambio
8. Flexibilidad ante los Cambios
9. Voluntad para Cambiar
10. Aprobación del Cambio
11. Satisfacción con el Cambio
12. Paciencia/Prudencia con el Cambio
13. Respeto al Cambio
14. Autoestima con respecto al Cambio
15. Sentido de Colaboración con el Cambio

Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio (igual para todos los stakeholders)

1. Comunicación organizacional
2. Cultura organizacional
3. Clima organizacional
4. Flexibilidad de la organización (normas)
5. Legitimidad del Poder

- 6. Estabilidad de la organización
 - 7. Entorno/Contexto
 - 8. Niveles de participación (toma de decisiones)
 - 9. Sistemas de recompensa
 - 10. Experiencias de cambios organizacionales
- Factores Organizacionales asociados al Proyecto*

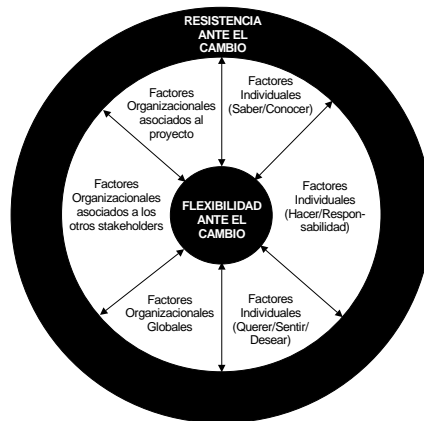
- 1. Proceso de toma de decisiones
- 2. Diagnóstico situación actual
- 3. Proceso de planificación (estrategia)
- 4. Conformación equipo de trabajo
- 5. Proceso de ejecución
- 6. Proceso de seguimiento y control
- 7. Proceso de evaluación y auditoría
- 8. Proceso de incentivos/recompensas
- 9. Proceso de asesoría/consultoría
- 10. Proceso de comunicación y feedback
- 11. Proceso de formación y adiestramiento
- 12. Proceso de institucionalización

Factores Organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados)

- 1. Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)
- 2. Querer/Sentir/Desear
- 3. Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)
- 4. Compromiso con la organización

Este enfoque se resume en el esquema que se presenta a continuación:

Figura 1. Modelo esquemático (subdimensiones/factores considerados en la metodología)



Considerando estos factores, asociados a las sub-dimensiones antes expuestas, pueden definirse algunas tipologías, tal como explicaremos más adelante. Se ha incluido el listado completo de factores dado que éste será de mucha ayuda al momento de interpretar cada uno de los tipos de respuesta ante los procesos de cambio.

c.- Premisas fundamentales asociadas al diseño de la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio (como ideas fundamentales para la comprensión del Tipo/Factor RF)

Aún cuando el objeto de este documento no es explicar la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio, sino presentar la posibilidad de definición de factores de respuesta a partir de ella, nos parece necesario incluir las premisas que orientan el diseño de la herramienta mencionada, insumo fundamental para comprender las razones que nos impulsan a definir las tipologías:

1. Es completamente normal que los individuos, cualesquiera sean sus características, se resistan al cambio; de hecho, algunos autores plantean que para lograr el cambio es necesario que exista algún nivel de ansiedad. La clave está en conocer las causas de dicha resistencia para poder controlarla y aumentar los niveles de flexibilidad y apoyo a una iniciativa de cambio particular.
2. La resistencia que pueda tener algún individuo o stakeholder con respecto a un cambio responderá a su percepción frente a una serie de factores asociados a dicho cambio, de modo que no importa que todo marche bien y que los indicadores que maneje la organización sean positivos, pues en realidad las cosas no estarán realmente bien si la gente no lo percibe así. En otras palabras, lo que produce la resistencia en el individuo no es exactamente que las cosas vayan bien o mal, sino lo que él perciba sobre ellas. Esto no significa que en el caso de identificar problemas o deficiencias podamos mantenerlas y no corregirlas y dedicarnos a convencer a las personas de que están bien aunque no sea cierto, sino que refleja la necesidad de hacer las cosas bien y además convencer a la gente de que se trabaja en eso.
3. Tal como lo hemos aclarado anteriormente, la resistencia al cambio obedece a una serie de factores que pueden agruparse de la siguiente manera: los factores asociados al individuo y los factores asociados a la organización. Aún cuando se hace referencia a dos tipos de factores, debe quedar claro que quien se resiste es el individuo, de modo que todas las causas estarán relacionadas a éste (a su percepción sobre dichos factores), aún cuando algunas de las causas no obedezcan propiamente a su personalidad sino a factores externos.
4. El diagnóstico de las causas y los niveles de resistencia podrá efectuarse para cada tipo de stakeholder e inclusive podrían identificarse semejanzas por grupos de individuos, por áreas de una determinada organización o en función de alguna otra variable control que consideremos importante (sexo, edad, antigüedad, etc.). Este diagnóstico exhaustivo nos permitirá definir estrategias

-
- que se orienten específicamente a cada individuo o grupo, atacando las causas reales.
5. Si bien hemos identificado tres tipos de stakeholders claves asociados a un proceso de cambio (patrocinador, agente y target o blanco del cambio), la metodología nos permite identificar tres tipos de posturas posibles frente a un cambio particular: aquellos que apoyan al cambio, aquellos que se resisten al cambio y aquellos que se muestran indiferentes ante el cambio; este elemento se encuentra asociado a la ubicación del individuo en las diversas zonas (apoyo, resistencia, neutra). El apoyo o la resistencia ante un proceso de cambio particular también puede ser activo (se manifiestan conductas visibles) o pasivo (no se manifiestan conductas visibles); aún cuando esta metodología se basa en las percepciones del individuo sobre ciertos aspectos asociados a un proceso de cambio, pueden haberse manifestado o no conductas relacionadas a esta percepción, que definitivamente deben ser tomadas en cuenta (como complemento) para el análisis de cada caso particular.
 6. Un aspecto importante asociado a la aplicación de la metodología y al enfoque de este estudio, está relacionado a que “cada cambio es particular”, aún cuando se trate de cambios similares pero en organizaciones distintas. Es decir, puede que en un momento dado estudiemos un proceso de cambio similar y que los factores que causan la resistencia o sus niveles de intensidad sean absolutamente distintos. Esto nos obliga a pensar que cada caso debe ser estudiado por separado, aún cuando en un futuro pudiera aplicarse la metodología a grupos de cambios similares y emitir algunas conclusiones generales, por ejemplo, resistencia al cambio en el caso de fusiones, resistencia al cambio en el caso de reorganizaciones, etc. Especialmente debemos ser cuidadosos con la relación que pueda presentarse entre algunas de las variables socio-laborales y las causas y niveles de resistencia, pues también podrían haber variaciones en función de cada realidad. Es decir, sería arriesgado concluir que en los procesos de reorganización suelen ser los jóvenes (aquellos individuos de menor edad) los que poseen un mayor nivel de resistencia al cambio, sólo porque identificamos esta relación analizando algunos casos de reorganización; podríamos encontrarnos con una realidad absolutamente diferente al momento de aproximarnos al estudio de una organización distinta.
 7. La resistencia al cambio puede producirse en las diversas fases del cambio o proyecto, tal como se ha explicado en la operacionalización de la variable. Esto supone que la intensidad de resistencia asociada a los factores que la producen puede variar a lo largo de la evolución del proceso de cambio, de modo que podrán efectuarse diferentes mediciones en el tiempo (estudio longitudinal o monitoreo permanente de la problemática) que orientarán la definición de las estrategias asociadas a la gerencia de dicho cambio. Esto implica, por ejemplo, que alguien que no se resistía al inicio del proyecto de cambio puede comenzar a resistirse durante su desarrollo o inclusive al final; por otro lado, alguien que

se resistía por unas causas específicas al inicio podría estarse resistiendo al final por unas causas distintas a aquéllas.

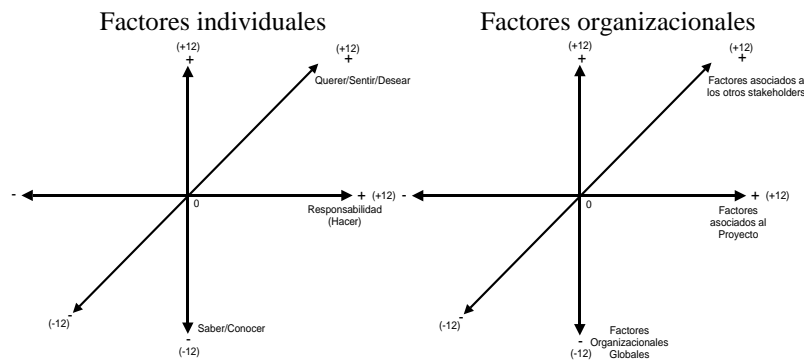
8. El diseño de la herramienta del “Modelo de la Telaraña” se efectuó de la manera más flexible posible, de modo que puede ser sometida a adaptaciones en función de las exigencias particulares de un determinado proyecto de cambio y de quien lo gerencia. Podemos hacer referencia a dos ejemplos concretos en que la metodología puede ser adaptada durante su aplicación: a) El gerente de un determinado cambio podría decidir, en el caso de segundas o terceras mediciones, no diagnosticar nuevamente todos los factores, sino aquellos que en un principio parecían ser las causas fundamentales de dicha resistencia y en torno a los cuales diseñó algunas estrategias concretas; en todo caso, las decisiones sobre tomar en cuenta o no todo el grupo de factores incluidos en los instrumentos o inclusive sobre la incorporación de otros distintos podrían ser acordadas en comité por los equipos responsables de la gerencia del proyecto y el proceso de cambio. b) El gerente de un determinado cambio puede decidir no efectuar el diagnóstico basado solamente en la percepción del individuo sobre sí mismo (auto-evaluación) sino incluir mediciones que recojan la percepción de otros (evaluaciones o diagnósticos de 90°, 180° o 360°). También es posible que distintos actores efectúen la evaluación de distintas secciones del instrumento. Sin embargo, recordemos que una de las dimensiones de la variable considera algunos factores asociados a los otros stakeholders, lo que permite, en cierta medida, incorporar una evaluación de cada individuo sobre el resto (otros stakeholders).
9. Tal como lo veremos al momento de presentar las diversas opciones para procesar, presentar y analizar la información asociada a los niveles y causas de la resistencia al cambio, se ofrece la posibilidad de obtener un índice global de resistencia, además de mediciones para cada una de las dimensiones consideradas. En el caso del índice global, éste nos permitirá ubicar al individuo en una zona de resistencia, una zona neutra o zona de flexibilidad, lo que resulta de mucha ayuda al momento de definir estrategias particulares de acción y poseer un estimado sobre la magnitud de las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas restrictivas, basándonos en las ideas de Kurt Lewin.
10. Esta metodología debe ser complementada con otros indicadores o medidores de gestión y desempeño que ayuden a perfilar las estrategias y en el análisis a profundidad de las causas de la resistencia al cambio frente a determinado tipo de proyectos.
11. La recomendación para las organizaciones es conformar un Comité o Equipo que se haga responsable de la Gerencia del Cambio como un elemento fundamental de la Gerencia de Proyectos, lo que implica diagnosticar los niveles y causas de la resistencia (con ayuda de la metodología), efectuar un monitoreo constante y establecer las estrategias necesarias.

d-. Metodología para el diseño del Factor/Tipo RF (relación con la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos).

Sin duda, las tipologías asociadas a los niveles y causas de resistencia al cambio de los individuos, encuentran origen en el enfoque asumido para el diseño de la Herramienta de Diagnóstico de Resistencia al Cambio, pues son las dimensiones y subdimensiones de la variable resistencia al cambio (tal como se consideran y han sido presentadas anteriormente) las que nos permiten identificar diferentes patrones de respuesta. De hecho, el promedio global de resistencia o flexibilidad obtenido por los individuos nos es útil para identificar si se comporta como fuerza impulsora o restrictiva para el cambio particular. En este caso, lo realmente importante serían, entonces, los promedios obtenidos por cualquier individuo para cada una de las subdimensiones; debe recordarse que los patrones se generan precisamente por la posibilidad de obtener valores positivos o negativos (resistencia o flexibilidad) para cada sub-dimensión. Los patrones expresan los extremos en las posibilidades de respuesta, pues podríamos encontrarnos con niveles medios para algunos de los factores. Todas las premisas metodológicas que enmarcan la utilización de la metodología y los instrumentos para la medición de la resistencia al cambio aplican, indiscutiblemente, para la definición de las tipologías, de modo que deben tenerse en cuenta para el momento del análisis. Por ejemplo, dado que podemos medir los niveles y causas de resistencia a partir de una autoevaluación de los individuos, o mediante evaluaciones de 90°, 180° y 360°, en cada caso, deberá tenerse claro que la tipología identificada responde a este tipo de evaluación.

Queda claro, entonces, que el enfoque utilizado para medir las causas o niveles de resistencia al cambio nos permiten identificar algunos patrones (probablemente extremos) de respuesta de los individuos. Esto surge de la posibilidad de tomar valores positivos o negativos para cada una de las sub-dimensiones, tanto para aquéllas que conforman la dimensión de los factores individuales como para los organizacionales, tal como se presenta a continuación:

Figura 2. Ejes de coordenadas (x, y, z): subdimensiones asociadas a los factores individuales y organizacionales.

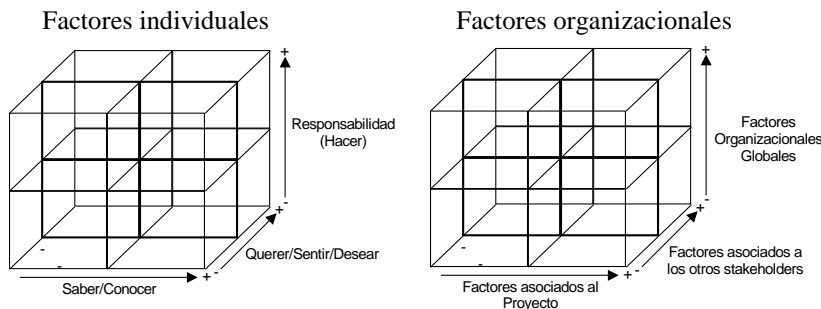


Es notable que para cada una de las dimensiones de la resistencia o flexibilidad ante los cambios se consideran tres tipos de factores:

- *En el caso de los factores individuales:*
 - a) los asociados al saber/conocer;
 - b) los asociados a la responsabilidad (hacer); y
 - c) los asociados al querer/sentir/desear.
- *En el caso de los factores organizacionales:*
 - a) los organizacionales globales;
 - b) los asociados al proyecto; y
 - c) los asociados a los otros stakeholders.

Este enfoque nos obliga a considerar la tridimensionalidad de los ejes cartesianos:

Figura 3. Subdimensiones asociadas a los factores individuales y organizacionales (visión tridimensional)



Dado esto, pueden identificarse ocho (8) diferentes tipos de respuesta de los individuos ante el cambio y ocho (8) tipos de organización según la percepción de dichos individuos.

Es importante recordar que no son sólo los factores individuales los que pueden originar la resistencia en el individuo, pues también su percepción sobre ciertos aspectos de la organización en la que se produce el cambio pueden ser la causa de mayores o menores niveles de resistencia.

La propuesta que presentamos nos obliga igualmente a referirnos a cada una de las tipologías asociadas a los factores individuales (tipos de reacción del individuo) en relación con cada uno de los tipos de organización; en realidad, podemos hacer referencia a sesenta y cuatro (64) situaciones distintas, las cuales se explicarán más adelante.

Figura 4. Relación entre la dimensión individual y organizacional

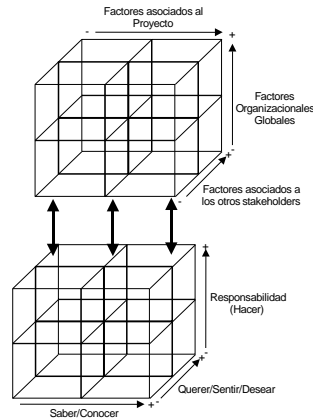
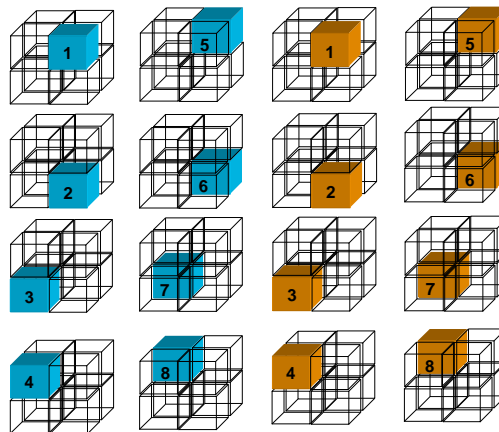


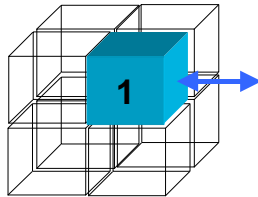
Figura 5. Tipologías de Respuesta Posibles
Factores Individuales Factores Organizacionales



e) *Tipologías de respuesta (factores individuales)*

A continuación presentamos las diversas tipologías de respuesta de los individuos con respecto al proceso de cambio. Estos tipos de respuesta, lejos de ser estáticos, pueden cambiar durante el desarrollo del proyecto, en función de las estrategias que se desarrollen para el manejo de la resistencia y el incremento de los niveles de flexibilidad frente al proceso de cambio. La interpretación sobre la información derivada de la medición del conjunto de factores considerados resulta más compleja que las generalizaciones expuestas aquí, pero pensamos que constituye una buena referencia inicial, especialmente porque se han incluido algunas recomendaciones asociadas a cada caso. La numeración de cada uno de los tipos de respuesta obedece a la ubicación en los cuadrantes antes señalada.

1. El Desganado



EL DESGANADO

Saber/Conocer: +
Responsabilidad: +
Querer/Sentir/desear: -

1.a) Perfil General:

El individuo “desganado” está poco motivado con la idea del cambio planteado, ya sea por tedio, disgusto o inclusive repugnancia. Aún cuando este tipo de individuo posee la formación, experiencia y las competencias necesarias para soportar e inclusive contribuir con el proceso de cambio y a pesar que parece tener un nivel adecuado de comprensión y disposición a cumplir con sus responsabilidades, realmente no desea que el cambio culmine con éxito.

1.b) Dimensión Saber/Conocer:

Ya hemos mencionado que en líneas generales, no es precisamente la ausencia de conocimientos lo que caracteriza al “desganado”. Sin embargo, su falta de motivación puede obstaculizar el uso de dicha experiencia y conocimientos en pro de la iniciativa de cambio que se plantea.

De hecho, la falta de motivación o la desaprobación del cambio puede afectar su orientación al aprendizaje y su capacidad de integración, trayendo dos consecuencias muy graves: en el primer caso, la posibilidad de que se mantenga al margen y no se preocupe por adquirir nuevos conocimientos exigidos por el proceso de cambio y, en el segundo caso, la dificultad para trabajar en equipo y mantener adecuadas relaciones interpersonales, especialmente con los agentes de cambio, que a estas alturas necesitarán la colaboración de todos.

1.c) Dimensión Responsabilidad (Hacer)

El “desganado” parece tener claras sus responsabilidades y aún cuando manifiesta cierta disposición a cumplir con ellas, puede que la falta de deseos positivos hacia la iniciativa lo limite realmente en esta tarea.

Si se trata de un target o blanco de cambio, es muy probable que a medida que avanza la iniciativa, disminuyan también gradualmente su interés por el adiestramiento y sus contribuciones con la iniciativa.

Si se trata de un agente de cambio, es muy probable que los pocos motivadores esfuerzos de este miembro del equipo del proyecto terminen por traer como consecuencia que las nuevas iniciativas se pierdan en la resaca de la organización.

Finalmente, de tratarse de un patrocinante, el proyecto no contará con la fuerza y empuje que necesariamente deben transmitirse desde los niveles superiores.

1.d) Dimensión Querer/Sentir/Desear:

Este es el punto débil del “desganado”. Son muchos los factores que pueden estar causando su falta de motivación con respecto a la iniciativa. Puede que se trate de falta de seguridad en sí mismo, una incomodidad general con respecto a los procesos de cambio o bajos niveles de autoestima. Sin embargo, puede ser una visión distinta a la de patrocinantes y agentes la que produce en el “desganado” poco optimismo, comodidad, certidumbre, aprobación, respeto y satisfacción. De tratarse del primer escenario, necesariamente debe trabajarse en el incremento de los niveles de motivación de este tipo de individuos. En la segunda alternativa, debe procurarse una retroalimentación positiva, que contribuya con la mejora del proyecto o con el cambio de percepción de este individuo con respecto a la iniciativa.

1.e) El desganado y su rol en el proceso de cambio:

Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, pueden variar en función del rol que cumplan en el proceso de cambio:

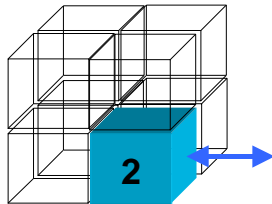
- Si se trata de un target o blanco del cambio: puede que las consecuencias no sean tan graves y si procuramos la generación de la ya mencionada “retroalimentación positiva” podremos lograr un cambio en su actitud o inclusive pueden lograrse mejoras importantes en el proyecto, en cualquiera de sus fases, a partir de sus recomendaciones.
- Si se trata de un agente de cambio: el proyecto corre peligro, pues dentro del equipo encargado de su dirección se necesita mucha iniciativa y motivación. Un agente poco motivado y que muestre desacuerdos con la iniciativa transmitirá estas emociones a otros miembros de la organización.
- Si se trata de un patrocinante: no debe extrañarnos que el proyecto no culmine o en el mejor de los casos no lo haga con el éxito esperado, pues no hay nada más negativo para un proyecto que la falta de una legitimidad evidente que venga de los niveles superiores.

1.f) ¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del desganado?

Dado que el punto débil de estos individuos es la falta de sentimientos positivos con respecto a la iniciativa, es recomendable desarrollar las siguientes estrategias:

- Incrementar los niveles de confianza, autoestima y seguridad, mediante el desarrollo de iniciativas en este sentido. Si logramos transformar la desmotivación y desgano en iniciativa y ganas de contribuir, encontraremos en el “desganado” al mayor aliado del proyecto.
- Incrementar los niveles de aprobación, respeto y satisfacción con la iniciativa, generando procesos de discusión para aclarar el enfoque del proyecto y sus características, con la posibilidad de incorporar las recomendaciones de estos individuos, en el caso que realmente contribuyan con el adecuado desarrollo del proyecto. Detrás de la actitud desganada de estos individuos puede encontrarse la respuesta a muchas incógnitas del proyecto si logramos que sus críticas se conviertan en mejoras.

2. El Sabiondo



EL SABIONDO

Saber/Conocer: +

Responsabilidad: -

Querer/Sentir/desear: -

2.a) Perfil General:

El “sabiondo” presume de saber mucho acerca del cambio y sus exigencias, pero probablemente se encuentra haciendo alarde de lo que en realidad carece. En este caso, parece encajar perfectamente la frase de “dime de qué presumes y te diré de qué careces”.

Lo que nos hace pensar que el “sabiondo” tan sólo alardea sobre sus conocimientos, es la carencia de deseo de que el cambio culmine con éxito y su poca disposición a cumplir con sus responsabilidades asociadas a este. Puede darse el caso en que “el sabiondo”, que se muestra crítico ante la iniciativa, sienta que sus ideas no están siendo consideradas para la mejora del proyecto, por lo que se hace necesario generar y mantener canales de comunicación adecuados, para lograr un cambio en su actitud.

2.b) Dimensión Saber/Conocer:

Los conocimientos, experiencia y competencias exigidas por los cambios asociados al proyecto no es lo que preocupa al “sabiondo”, que se muestra muy seguro en cuanto a sus capacidades. Este tipo de individuo debe ser atendido con responsabilidad, pues sus críticas con respecto al proceso de cambio pueden encontrar fundamento y ser la excusa perfecta para que otros se resistan a la iniciativa. La clave con estos individuos es lograr que sus conocimientos y capacidades sean aprovechadas en pro y no en contra de la iniciativa. Si logramos que el “sabiondo” colabore con el cambio estaremos aumentando los niveles de legitimidad del proyecto, en la medida en que otros, que reconocen la sabiduría de este individuo, se den cuenta de su actitud de aprobación.

2.c) Dimensión Responsabilidad (Hacer)

Aún cuando “el sabiondo” puede tener plena consciencia de sus responsabilidades asociadas al cambio, parece no estar dispuesto a cumplirlas. Esto puede significar un obstáculo importante para el proyecto, en la medida en que se mantenga como una fuerza restrictiva y no impulsora de la iniciativa. Las implicaciones de esto pueden variar según el rol del individuo en el proceso de cambio:

Si se trata de un target o blanco del cambio, estaremos perdiendo una fuente importante de ideas e información pertinentes para el proyecto.

Si se trata de un agente de cambio, el proyecto estará herido de muerte, pues hemos seleccionado como líder del proyecto a alguien que parece tener el perfil indicado, pero no está apuntando en la dirección correcta. Esta actitud puede encontrar origen en que los patrocinantes u otros agentes de cambio en el proyecto pueden estar imponiendo su visión, sin considerar las ideas y aportes del individuo; por ello la importancia de la participación, comunicación y trabajo en equipo.

Finalmente, si se trata de un patrocinante, el cambio terminará por perder legitimidad y sus productos pasarán a formar parte de los “archivos muertos” de la empresa. Sólo los agentes e inclusive grupos de targets pueden generar la presión necesaria para que el cambio siga adelante en este caso, pero tendrán que estar dispuestos a chocar muy duro contra la barrera del poder.

2.d) Dimensión Querer/Sentir/Desear:

Es evidente que “el sabiondo” no desea el cambio; difícilmente será porque no se encuentra conforme consigo mismo o dado un sentimiento de inseguridad, sino que más bien parece no encontrarse cómodo, comprometido y satisfecho con la forma en que se ha enfocado el proyecto. Sin embargo, nunca es tarde para incorporar las observaciones de este individuo, que lejos de ser perjudiciales, pueden terminar por darle al proyecto la dirección adecuada.

2.e) El sabiondo y su rol en el proceso de cambio:

Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol que cumpla en el proceso de cambio:

- Si se trata de un target o blanco de cambio, estaremos perdiendo un colaborador para ganar un enemigo. Además, si este individuo, dadas sus capacidades, es considerado líder por otros, debemos temer un “efecto dominó”.
- Si se trata de un agente de cambio, es probable que éste perciba que la comunicación no fluye adecuadamente y que los niveles de participación y trabajo en equipo tampoco son los adecuados.
- Si se trata de un patrocinante, es difícil entender que alguien que precisamente echa adelante la iniciativa parece no estar convencido de esta. Puede que una mala gestión del proyecto o algún giro radical del rumbo de la organización lo hayan hecho cambiar de opinión. En todo caso, sería un buen momento para reunir a todo el equipo y replantear la estrategia.

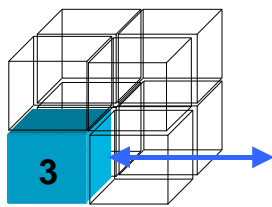
2.f) ¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del sabiondo?

Es poco conveniente mantener a individuos con el perfil del “sabiondo” en una actitud de rechazo hacia el proyecto, cualquiera sea su rol dentro del mismo. Son diversas las acciones que deben emprenderse:

- Mejorar los procesos de comunicación a todos los niveles, entre todos los stakeholders del proyecto.
- Generar canales de participación, de modo que todos los involucrados puedan efectuar sus aportes.

- Apostar al trabajo en equipo, con el objeto de solidificar las bases del proyecto.
- También puede ser un momento oportuno para replantear la estrategia global del proyecto, decisión que debe ser tomada a partir de discusiones entre todos los miembros del equipo. Detrás de los planteamientos del “sabiondo” puede estar la clave para dar al proyecto la dirección correcta.

3. El Apabullado



EL APABULLADO

Saber/Conocer: -

Responsabilidad: -

Querer/Sentir/desear: -

3.a) Perfil General:

El “apabullado” se encuentra atrapado en la confusión y realmente se ha intimidado con la idea del cambio. Este individuo no posee la capacidad necesaria para cambiar, tampoco está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades y mucho menos desea que la iniciativa culmine con éxito. El nivel de desconcierto de este individuo ha afectado sus ganas de aprender y colaborar con la iniciativa, de modo que está más cerca de convertirse en una fuerza restrictiva que impulsora.

3.b) Dimensión Saber/Conocer:

“El apabullado” carece de los conocimientos, experiencia y competencias necesarias para hacer frente al cambio. La falta de capacidad también atenta contra su posibilidad y disposición para cumplir con las responsabilidades asociadas al proyecto y evidentemente lo mantiene desmotivado.

3.c) Dimensión Responsabilidad (Hacer)

Dado que “el apabullado” no está motivado y tampoco se siente cómodo con sus capacidades, sus posibilidades de contribuir con el cambio están muy limitadas. Este tipo de individuos probablemente requerirá de mucha más dedicación que otros, pues si queremos conservarlos en la organización deberemos capacitarlos y motivarlos para ello. No necesariamente debemos percibir a los apabullados como un estorbo para el proyecto, pues si invertimos en ellos podremos engrosar las filas de aliados, sin la necesidad de conseguirlos fuera. Puede darse el caso en que las consecuencias del cambio realmente desborden al “apabullado”, escenario en el cual podría decidirse su desincorporación, pero somos de la idea que esta alternativa debe considerarse como última opción, cuando ya hayamos agotado todas las estrategias posibles. Es frecuente encontrar targets o blancos en la tipología de “apabullados”, pero resultaría extraño que los agentes o patrocinantes tuvieran este perfil; si este fuera el caso, sería muy difícil que el proyecto finalizara según lo esperado.

3.d) *Dimensión Querer/Sentir/Desear:*

El individuo “apabullado” no se siente seguro, cómodo y motivado con la iniciativa de cambio, razón que le impulsa a ser poco optimista, no comprometerse ni colaborar con la iniciativa. Probablemente es en torno a esta dimensión que debemos comenzar a trabajar con los “apabullados”, pues si logramos que se sientan más seguros y motivados con respecto al proyecto, probablemente también incrementarán su iniciativa y deseos de aprender y comprometerse.

3.e) *El apabullado y su rol en el proceso de cambio:*

Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol que cumpla en el proceso de cambio:

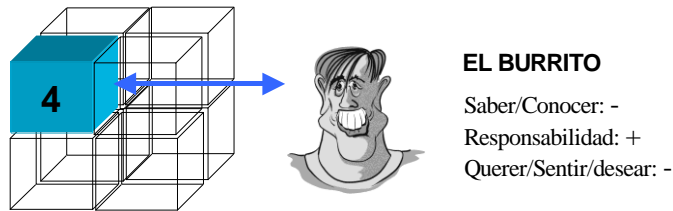
- Si se trata de un target o blanco de cambio, podemos encontrarnos con dos situaciones fundamentales. Puede suceder que el individuo se sienta desbordado por el cambio y lo que este implica, de modo que se mantiene como una fuerza neutra, que si bien no apoya la iniciativa, tampoco desarrolla actos expresos de ataque contra ella. Por otro lado, podría suceder que las fuerzas neutras se conviertan en restrictivas si no se desarrollan las estrategias adecuadas; en este caso, podríamos, en el mediano plazo, enfrentarnos a grupos restrictivos relativamente importantes, que pondrían en duda el éxito del proyecto.
- Si se trata de un agente de cambio, probablemente se ha tomado una mala decisión al momento de incorporarlo al equipo del proyecto y no es extraño pensar en una reorganización de este.
- En el caso del patrocinante, podemos decir que este es el perfil menos deseado y también menos probable. No es fácil entender que alguien que figura como el impulsor de una iniciativa se vea apabullado por las consecuencias de la misma. En todo caso, puede que la solución en este caso sea que otro asuma el liderazgo del proyecto, aunque también podríamos estar frente a una excelente oportunidad para evaluar si el proyecto mantiene el rumbo inicialmente planificado.

3.f) *¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del apabullado?*

En este caso es necesario atacar por todos los flancos:

- Mejorar los sistemas de capacitación asociados a las exigencias derivadas de las nuevas formas de trabajo y el manejo de nuevas herramientas, si fuera el caso.
- Trabajar en el desarrollo de cursos o seminarios motivacionales, con el objeto de incrementar los niveles de seguridad y comodidad de los individuos.
- Diseñar mejores estrategias de comunicación y trabajar en la apertura de canales de participación a todos los niveles.
- Estrechar el trabajo en equipo, aclarando las responsabilidades de cada grupo. Recordemos que la condición de “apabullado” no es permanente ni estática, de modo que debemos hacer lo posible por hacer de los apabullados unos aliados del cambio, pues si simplemente los descartamos podemos estar dejando de lado un recurso humano valioso para la organización.

4. *El Burrito*



4.a) *Perfil General:*

En el caso del tipo “burrito”, nos encontramos frente a un individuo muy laborioso y de mucho aguante, pero probablemente sin las competencias necesarias para hacer frente al proceso de cambio y sin muchos deseos reales de que el cambio se produzca. La fuerza y perseverancia del burrito deben ser aprovechadas, de modo que dotarlos de la capacitación necesaria y dejarles claras sus responsabilidades puede ser un elemento clave en pro de la iniciativa de cambio.

4.b) *Dimensión Saber/Conocer:*

Tal como ya mencionamos, el “burrito” no posee los conocimientos necesarios para hacer frente a las nuevas formas derivadas del cambio, de modo que se ve limitado para colaborar con la iniciativa. La capacitación o adiestramiento es la estrategia clave con este tipo de individuos.

4.c) *Dimensión Responsabilidad (Hacer)*

El individuo bajo esta tipología parece estar dispuesto a cumplir con sus responsabilidades. Sin embargo, la ausencia de las capacidades necesarias puede generar en él una confusión acerca de sus responsabilidades reales, que probablemente van más allá de lo que está acostumbrado a hacer. Es decir, no debemos suponer que el individuo “burrito” comprende cabalmente sus responsabilidades por el hecho de que esté dispuesto a cumplirlas.

Si se trata de un blanco o target, sus responsabilidades de preparación y contribución sólo podrán ser cumplidas si realmente generamos los planes de capacitación adecuados. Durante un proceso de cambio siempre serán necesarios individuos laboriosos, dispuestos a trabajar, de modo que es necesario explotar esta característica, logrando que las contribuciones vayan más allá de la mera rutina.

4.d) *Dimensión Querer/Sentir/Desear:*

El “burrito” parece estar dispuesto a cumplir con sus responsabilidades aún cuando no se encuentre realmente motivado. En todo caso, debe evitarse que asuma sus responsabilidades como parte de la rutina diaria, procurando que sus esfuerzos encuentren sustento en el compromiso, aprobación, respeto y lealtad con el proceso de cambio.

4.e) *El burrito y su rol en el proceso de cambio:*

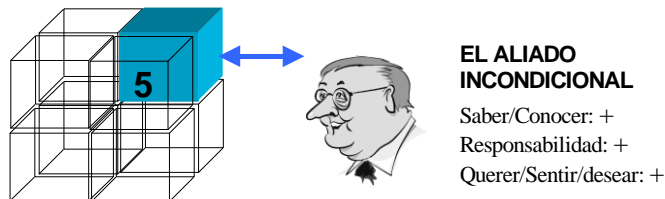
Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol que cumpla en el proceso de cambio:

- Puede resultar común encontrar a targets o blancos de cambio que encajen en esta tipología. En este caso, lo más importante es desarrollar las estrategias de capacitación necesarias, para que los aportes de estos individuos vayan más allá de esfuerzos tozudos y poco importantes.
- En el caso de los agentes o patrocinantes, definitivamente es mucho más que esfuerzo lo que se requiere de ellos. Si bien el trabajo duro es un elemento fundamental, éste no puede estar desprovisto de iniciativa y conocimientos, pues éstos constituyen elementos imprescindibles en cualquier proceso de cambio.

4.f) *¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del burrito?*

Lo más importante en este caso es desarrollar las estrategias de capacitación necesarias, que partan de un diagnóstico preciso de las debilidades de los distintos grupos que integran la organización. Este adiestramiento puede generar una mayor motivación con respecto al cambio que se espera y aumentar el nivel de consciencia de los distintos grupos involucrados con respecto a sus responsabilidades.

5. *El Aliado Incondicional*



5.a) *Perfil General:*

“Aliados incondicionales” es lo que precisamente necesitamos en cualquier proyecto. En la medida en que logremos que los individuos se sumen al equipo para alcanzar un objetivo compartido, el proyecto seguramente logrará culminar con éxito. Sin embargo, debemos permanecer alertas, sin confundir el apoyo de los individuos con una actitud poco crítica; se entiende que los aliados deben efectuar aquellas recomendaciones que consideren necesarias, pues de otra manera se trataría simplemente de “un grupo de ovejas dispuestas a seguir al pastor a cualquier sitio”. Los verdaderos aliados, aquéllos dispuestos a comunicarnos de forma constructiva lo que piensan que está bien o mal, se convertirán en verdaderas fuerzas impulsoras del cambio; falsos aliados, aquéllos dispuestos a seguir a cualquiera independientemente del destino, serán percibidos como fuerzas impulsoras pero correremos el riesgo de que aceleren el viaje del proyecto hacia su fracaso.

5.b) Dimensión Saber/Conocer:

Los “aliados incondicionales” cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para enfrentar el cambio e inclusive están muy dispuestos a efectuar los aportes que se consideren pertinentes; la clave está en mantenerlos incentivados para que conserven el alto interés por el aprendizaje.

5.c) Dimensión Responsabilidad (Hacer)

Igualmente, estos individuos conocen muy bien sus responsabilidades y están dispuestos a cumplirlas. Nos interesa que conserven un espíritu crítico, para que sus aportes puedan convertirse en mejoras sustantivas para el proyecto.

A todos los niveles los aliados son importantes, no importa si se trata de targets, agentes o patrocinantes. Probablemente, es más común encontrar a agentes y patrocinantes en esta categoría, dado que el desarrollo del proyecto es su responsabilidad, pero gran parte de la lucha por manejar la resistencia estará precisamente en lograr que los blancos o targets se conviertan en aliados del proyecto.

5.d) Dimensión Querer/Sentir/Desear:

Los aliados desean profundamente el cambio y no se muestran afectados con su desarrollo. Debemos cuidar que esta motivación no se vea frustrada, garantizando adecuados canales de comunicación y participación.

5.e) El aliado incondicional y su rol en el proceso de cambio:

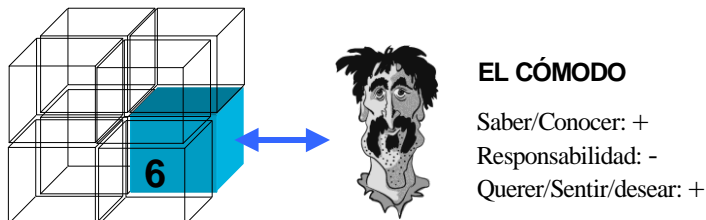
Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol específico que cumpla en el proceso de cambio:

- Ya hemos dicho que es más común encontrar a patrocinantes y agentes en esta categoría. Probablemente una adecuada gerencia del cambio comienza con la selección de individuos que cumplan con estas características, para lo cual diversos autores han planteado sus estrategias.
- En el caso de los targets, el análisis también es sencillo, pues consiste simplemente en una suma de esfuerzos. En la medida en que contemos con más aliados se generará un efecto cascada que atraerá a otros nuevos hasta llegar al punto en que las fuerzas impulsoras sean tan poderosas como para no poder ser detenidas.

5.f) ¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del aliado incondicional?

En el caso de los aliados incondicionales, la palabra clave no es incrementar sino mantener los niveles actuales de flexibilidad. Es más difícil recuperar esta flexibilidad una vez que se ha perdido. Es probable que hayamos estado haciendo las cosas bien hasta ahora y nunca es buen momento para desistir. Simplemente, debemos continuar poniendo en práctica las estrategias necesarias (asociadas a la parte técnica y humana) para disminuir la resistencia y aumentar la flexibilidad.

6. El Cómodo



6.a) Perfil General:

El “cómodo” no se muestra muy activo o con fortaleza frente a la iniciativa de cambio. Es probable que los demás lo describan como perezoso, negligente o descuidado y la verdad es que su amor por la comodidad no es un secreto. Este individuo parece contar con los conocimientos y competencias necesarias para hacer frente al cambio e inclusive parece desearlo, pero lo cierto es que no está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades. El “cómodo” desea cambiar y sabe cómo hacerlo, pero simplemente le da flojera.

6.b) Dimensión Saber/Conocer:

Este tipo de individuo parece contar con los conocimientos y la experiencia que se requiere como parte del proceso de cambio, pero no los pone en práctica. Es probable que en ocasiones se requiera un tanto de presión por parte de los agentes con el fin de obtener su apoyo.

6.c) Dimensión Responsabilidad (Hacer)

“El cómodo” no quiere cumplir con sus responsabilidades y no porque no las conozca sino porque prefiere esperar que otros hagan las cosas sin que para él signifique trabajo adicional.

6.d) Dimensión Querer/Sentir/Desear:

El “cómodo” se muestra siempre motivado y confiado con respecto a la iniciativa de cambio, pero es poco probable verlo trabajando en ello. Es probable que este individuo no haga nada hasta que se vea obligado a hacerlo, por lo que ya hemos señalado que en ocasiones un empujón no le viene mal.

6.e) El cómodo y su rol en el proceso de cambio:

Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol específico que cumpla en el proceso de cambio:

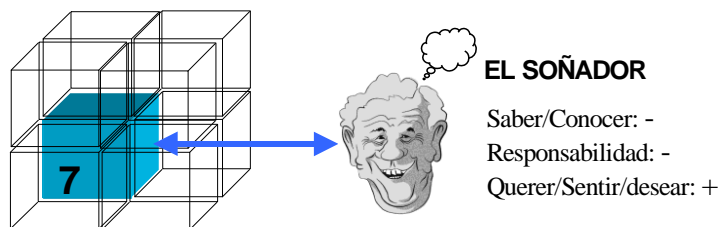
- Si se trata de un blanco o target del cambio, el proyecto avanzará mucho más lento de lo que esperamos; en muchos casos, los agentes tendrán que efectuar continuas replanificaciones del tiempo y de los costos. Un importante grupo de cómodos puede hacer que la empresa realmente parezca dormida.

- Si se trata de los agentes, el tipo de individuo “cómodo” puede no ser el más indicado en el caso en que esperemos que se logren los objetivos de manera eficiente.
- Si se trata del patrocinante, puede que el proyecto carezca del empuje suficiente, pero los agentes podrían ejercer la presión necesaria para que esto cambie.

6.f) *¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del cómodo?*

Muchas son las alternativas que posee cualquier gerente para lograr que los individuos cumplan con su trabajo. Lo mejor es comenzar por la negociación y conciliación de intereses (convencer a estos individuos de lo importante de su esfuerzo), pero puede que en ocasiones debamos recurrir a la coerción como única medida efectiva para garantizar que los objetivos se cumplan. Si el “cómodo” no cambia su actitud poco proactiva y responsable, puede que sea el momento justo para pensar en su desincorporación.

7. *El Soñador*



7.a) *Perfil General:*

El “soñador” parece estar volando por las nubes, discurrendo fantásticamente sin tomar en cuenta la realidad, básicamente porque se muestra muy motivado y confiado con el cambio, pero no se ha detenido a reflexionar sobre sus pobres capacidades y la falta de consciencia sobre sus responsabilidades con respecto a la iniciativa.

7.b) *Dimensión Saber/Conocer:*

“El soñador” vive una fantasía con respecto al cambio; puede pasar todo el tiempo pensando en lo bueno que sería cambiar y hasta se aventura a imaginarse cómo serían las cosas luego que el cambio culminara. Sin embargo, en esta especie de letargo fantástico parece olvidarse que no cuenta con las competencias, conocimientos y experiencia exigidas por el cambio que se desarrolla.

7.c) *Dimensión Responsabilidad (Hacer)*

Este individuo también ha dejado en un segundo plano la toma de consciencia sobre sus responsabilidades en torno a la iniciativa. Actúa como quien fantasea sobre lo que será su vida sin detenerse a pensar qué hará para lograr aquello que sueña.

7.d) Dimensión Querer/Sentir/Desear:

La motivación, las ganas, el deseo, no parecen ser las barreras en el caso del “soñador”. Sin embargo, estos sentimientos positivos acerca de la iniciativa de cambio se tornan meras fantasías ante la ausencia de un suelo firme en el que pisar, dada la carencia de los conocimientos y competencias necesarias.

7.e) El soñador y su rol en el proceso de cambio:

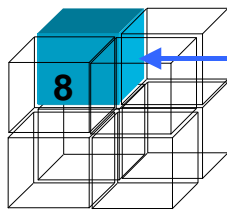
Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol que cumpla en el proceso de cambio:

- En el caso de los targets o blancos del cambio, pues aún cuando la falta de conocimientos puede transformarse en un obstáculo, por lo menos tenemos la ventaja de contar con individuos que desean que el cambio se realice. Cabe la posibilidad que estos individuos encajen en lo que llamamos “optimismo ignorante” y puede que a medida que los dotemos de los conocimientos necesarios, eso cambie a un “pesimismo informado”. En todo caso, es mejor contar con personas capaces de efectuar verdaderos aportes al proyecto que con soñadores poco útiles aunque esto pueda traducirse en el incremento de los niveles de resistencia.
- En el caso de los agentes o patrocinantes, no resulta conveniente encontrarlos en esta tipología, pues esto podría traducirse en planificaciones poco ajustadas a la realidad y objetivos poco factibles. Es absolutamente necesario que agentes y patrocinantes cuenten con los conocimientos y competencias necesarias y que estén absolutamente claros sobre sus responsabilidades.

7.f) ¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del soñador?

En este caso, la clave es el desarrollo de estrategias adecuadas de capacitación. En la medida en que los individuos cuenten con el adiestramiento necesario, aumentará su nivel de consciencia y comprensión sobre sus responsabilidades.

8. El Ignorante



EL IGNORANTE

Saber/Conocer: -
Responsabilidad: +
Querer/Sentir/desear: +

8.a) Perfil General:

Lo que caracteriza al “ignorante” es su falta de experiencia y de conocimientos asociados al proceso de cambio. Este individuo no posee la capacidad para dar respuesta a las exigencias derivadas del proyecto, sin embargo, se muestra motivado y está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades, aspectos que resultan favorables al momento de desarrollar las estrategias de capacitación necesarias.

8.b) Dimensión Saber/Conocer:

Tal como ya explicamos, el “ignorante” no posee las competencias necesarias para cambiar. En la medida en que lo dotemos del adiestramiento necesario, podrá asimilar las “nuevas formas” derivadas del proyecto e inclusive podrá efectuar contribuciones importantes.

8.c) Dimensión Responsabilidad (Hacer)

Si bien este individuo puede tener muchas dudas acerca del alcance de sus responsabilidades en el proyecto, se muestra muy dispuesto a cumplir con ellas.

Si se trata de un target o blanco del cambio, gran parte del camino estará recorrido, en vista que la preparación y el adiestramiento constituye una de sus responsabilidades fundamentales y en la medida en que se muestre dispuesto a recibirla se convertirá en una pieza valiosa para el proyecto.

Si se trata de un agente o patrocinante estamos en problemas, pues sus responsabilidades van mucho más allá y se supone deben contar, desde el inicio del proyecto, con la capacidad necesaria para planificar y ejecutar todas las actividades asociadas al mismo.

8.d) Dimensión Querer/Sentir/Desear:

Esta dimensión se convierte en una fortaleza del “ignorante”, pues sus limitaciones en cuanto a conocimientos no le impiden estar motivado con respecto a la iniciativa de cambio y al proceso de aprendizaje necesario para enfrentarlo.

8.e) El ignorante y su rol en el proceso de cambio:

Las implicaciones asociadas a la presencia de uno o varios individuos con esta tipología, puede variar en función del rol específico que cumpla en el proceso de cambio:

- Es común que en diversos tipos de proyectos de cambio los targets o afectados no cuenten (especialmente al inicio) con los conocimientos y competencias que el proceso de cambio exige. La clave está en el desarrollo de las estrategias de capacitación necesarias.
- En el caso de agentes y patrocinantes, podemos asegurar que un adecuado perfil de competencias técnicas es imprescindible. Un agente o patrocinante que no cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para generar, aceptar e inclusive lograr que los demás acepten el cambio, simplemente no debería formar parte del equipo responsable del desarrollo del proyecto. Es por esto que la conformación inicial del equipo resulta de suma importancia. Muchos autores han trabajado en propuestas destinadas a hacer una mejor selección de aquéllos que integrarían el equipo del proyecto; también el Project Management Institute destaca como una de las áreas del conocimiento asociadas a cualquier proyecto a la Gerencia de los Recursos Humanos⁷.

⁷. Véase: Project Management Institute. “Project Management Body of Knowledge”. Penn., 2000. Pág. 7.

8.f) *¿Cómo incrementar los niveles de flexibilidad del ignorante?*

En este caso parece haber una recomendación clara, el desarrollo de las estrategias de capacitación necesarias, partiendo de un diagnóstico preciso de las debilidades de los afectados y mediante la definición de los medios adecuados. Es imposible que generemos un cambio si no logramos que la gente cambie y resulta sumamente difícil lograr esto si los individuos no cuentan con las competencias necesarias para ello. El desarrollo de las estrategias adecuadas de enseñanza encontrarán aceptación, dado el alto nivel de motivación con respecto a la iniciativa por parte de estos individuos.

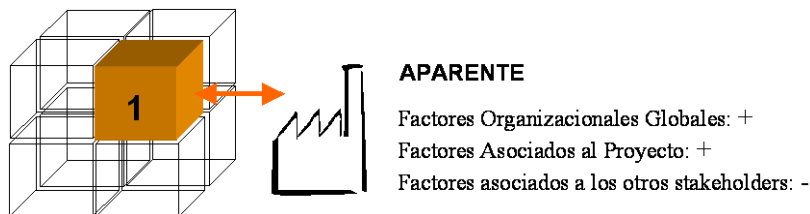
f) *Tipologías de organización (factores organizacionales)*

Al igual que en el caso de los factores individuales, la consideración de algunos factores organizacionales en el diseño de la Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio nos permite establecer ciertos tipos de organización en función de sus características en relación con un proceso de cambio.

Es necesario tener claro que estas tipologías se derivan de la percepción que posee cada individuo sobre determinados factores organizacionales globales, asociados al proyecto y asociados a los otros stakeholders, los cuales fueron listados anteriormente; esto trae como consecuencia que las tipologías que se ofrecen a continuación probablemente no describan el perfil real de la organización sino la forma en que la perciben o conciben los individuos, que es en todo caso lo que puede influir en la resistencia o flexibilidad que estos posean con respecto a una iniciativa de cambio.

Lo interesante de considerar la dimensión organizacional, es que nos permite ser más precisos en el análisis de cada uno de los tipos de reacción de los individuos, sencillamente porque no tiene las mismas implicaciones que un individuo apabullado perciba que se encuentra en una organización estrella, que en una organización burocrática, por ejemplo. La numeración de cada uno de los tipos de organización obedece a la ubicación en los cuadrantes antes señalada.

1. Aparente



1.a) *Características:*

Algo aparente es aquello que parece ser una cosa pero no lo es realmente. Hemos denominado a esta organización como “aparente” dado que los individuos que la integran perciben que los elementos organizacionales globales, tales como

comunicación, cultura, clima, legitimidad del poder, etc., cuentan con rasgos positivos y en alguna medida favorecen el proceso de cambio; igualmente, el proyecto, en sus distintas fases, parece contar con los criterios exigidos de eficiencia; sin embargo, los individuos perciben fallas en los otros tipos de stakeholders asociados al proceso de cambio. Es decir, en este tipo de organización, el desarrollo de los procesos luce adecuado pero en realidad no existe una buena percepción acerca de los individuos encargados de ello, ya sea por su carencia de conocimientos, el pobre cumplimiento de sus responsabilidades y/o los pocos deseos con respecto al proceso de cambio. En resumen, el funcionamiento organizativo parece ser adecuado pero el alma de la organización, su recurso humano, no parece contar con los requisitos necesarios para cambiar. Se entiende que la percepción del individuo puede ser el fiel reflejo de la realidad, de modo que realmente haya fallas visibles en determinados grupos, inclusive en el equipo de responsables del proyecto; sin embargo, también podemos encontrarnos frente a un grupo de individuos que no terminan de adaptarse a la organización y han desarrollado una visión negativa sobre sus miembros, aún cuando esta esté un tanto divorciada de la realidad. En todo caso, sin importar la alternativa, debemos estar claros en que si la mayoría opina de esta manera es porque deben existir razones para ello. Si nos encontramos frente a una organización “aparente” parece un buen momento para revisar a nuestro recurso humano, sus competencias, motivaciones e intereses; es un buen momento para efectuar un ejercicio sobre cómo es vista por ellos la organización y qué estrategias parecen necesarias, es el momento adecuado para involucrarlos.

1.b) Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:

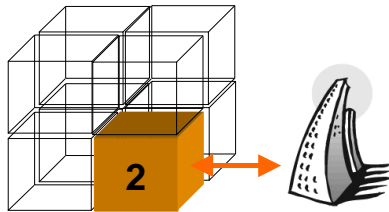
A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “aparente”:

- *El desganado:* cuando un individuo “desganado” percibe a la organización como aparente, podemos estar frente a dos situaciones: puede que el individuo perciba que su desmotivación y falta de confianza es generalizada o es probable que en vista de su perfil, eche la culpa de su desgando a la falta de competencia de los otros individuos.
- *El sabiondo:* parece lógico que una persona con el perfil del “sabiondo” perciba que los demás no poseen las competencias necesarias para cambiar; no hay que hacer mucho caso a este tipo de individuos, pues esta percepción puede encontrar origen en las características de su personalidad.
- *El apabullado:* un individuo “apabullado” puede echar la culpa de esta situación a cualquier elemento, especialmente en el caso de tener un locus de control externo. El desconcierto de este individuo puede hacerlo poco reflexivo, situación en la cual será más fácil encontrar las fallas fuera, en la organización y los otros individuos que la conforman.
- *El burrito:* probablemente, el burrito percibe que los demás no trabajan tanto como él; es normal que este individuo note la ausencia de su fortaleza en otros

miembros de la organización y esto le lleva a subestimarlos, aún cuando otros puedan contar con mayor nivel de conocimientos sobre el cambio y lo que implica. En todo caso, siempre resultará favorable que el “burrito” transmita y contagie a los demás de esta fortaleza, generándose una competitividad con consecuencias positivas para el proyecto.

- *El aliado incondicional:* si los “alidos incondicionales” nos transmiten el mensaje de que existen fallas en algunos grupos de stakeholders, es necesario que indagemos acerca de ello: quiénes son los que fallan y por qué.
- *El cómodo:* Es muy probable que el “cómodo” no sólo esté poco dispuesto a cumplir con sus responsabilidades, sino que inclusive puede verse tentado a acusar a otros de lo mismo. Su excusa para señalar a otros de sus propios defectos puede encontrar sustento en los elevados niveles de motivación por la iniciativa, que puede ser no tan evidente en otros; sin embargo, si el “cómodo” persiste en su actitud puede que este interés sea tan sólo una mentira.
- *El soñador:* el “soñador” puede tener cualquier fantasía y en medio de ello, las cosas pueden no ser como espera. En ese imaginarse una situación ideal puede que despegue los pies de la tierra y encuentre un “deber ser” en casi todos los componentes de la organización, inclusive en su gente.
- *El ignorante:* tratándose de un “ignorante”, puede que su carencia de conocimientos lo lleve a señalar a otros de incompetentes o irresponsables sin haber partido de un diagnóstico preciso de la situación.

2. Proyectada



PROYECTADA

Factores Organizacionales Globales: -
 Factores Asociados al Proyecto: +
 Factores asociados a los otros stakeholders: -

2.a) Características:

Una organización proyectada se encuentra dirigida o apuntada de manera correcta; es probable que sus rasgos actuales no muestren altos niveles de eficiencia, pero es notorio que en esta organización se reconoce la importancia de desarrollar proyectos que apunten a la mejora de los mismos. En todo caso, el individuo que percibe a la organización de la cual forma parte como “proyectada”, reconoce los esfuerzos asociados al proyecto de cambio, que además parece desarrollarse de manera adecuada. Es probable que esta organización esté atravesando por un proceso de transición o reconversión profunda, de allí la visión de que los aspectos globales funcionan mal pero pareciera estarse haciendo lo necesario para corregirlos.

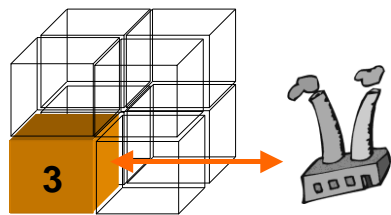
2.b) *Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:*

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “proyectada”:

- *El desganado:* es probable que este individuo no esté aportando lo suficiente con respecto a la iniciativa de cambio, sin embargo, resulta positivo que reconozca el adecuado desarrollo del proyecto, pues si bien el “desganado” no se encuentra motivado con la idea de cambiar, posee los conocimientos necesarios para ello.
- *El sabiondo:* el aspecto positivo de que el “sabiondo” reconozca a la organización como “proyectada” es que, dado que posee los conocimientos necesarios para cambiar o exigidos por las nuevas formas de trabajo, su percepción positiva sobre el proyecto es alentadora. Puede que los pocos deseos de cambiar y su poca disposición a cumplir con sus responsabilidades estén asociadas a su percepción negativa sobre los aspectos globales de la organización y los otros stakeholders. En otras palabras, el “sabiondo” parece haberse acostumbrado a trabajar en un ambiente ineficiente y eso le produce angustia, de modo que como mecanismo de defensa se presenta como un crítico despiadado aunque no efectúa muchos aportes. La clave en este caso será hacer sentir al “sabiondo” que las cosas mejorarán a medida que avance el proyecto de cambio, para lo cual es imperiosa su colaboración.
- *El apabullado:* el hecho de que este individuo reconozca los rasgos positivos del proyecto, nos hace pensar que se trata de una persona con un alto sentido de la autocrítica. A pesar de ser el propio proceso de cambio el que lo ha desconcertado, este individuo valora la forma en que la iniciativa se desarrolla. Sin embargo, probablemente en la búsqueda de razones para su confusión, el “apabullado” no percibe como muy positivos los aspectos globales de la organización y los rasgos de otros grupos de stakeholders.
- *El burrito:* es el elevado espíritu laborioso del “burrito” lo que lo lleva a criticar la organización y los otros individuos que la integran. Es muy probable que éste individuo piense que el proyecto marcha bien por el hecho de que hay pocos como él que efectúan todo el trabajo.
- *El aliado incondicional:* es lógico que nuestros aliados tengan una buena opinión de la iniciativa de cambio que desarrollamos. Dado que también poseen la experiencia y los conocimientos adecuados, sus críticas sobre la organización y los otros stakeholders pueden estar fundamentadas. Lo ideal es que el proyecto de cambio esté dirigido realmente a la mejora de los rasgos negativos de la organización.
- *El cómodo:* de manera casi descarada, el cómodo critica a los demás stakeholders pero mantiene una actitud de conformismo con la situación actual. No está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades asociadas al proceso de cambio pero parece opinar que los demás tampoco las cumplen. En todo caso, a la larga dejará de ser un secreto quiénes son los que realmente efectúan sus aportes con respecto al proyecto.

- *El soñador*: la fantasía del “soñador” no le impide reconocer las fallas en la organización, sin embargo, reconoce el buen camino del proyecto de cambio; habrá que revisar si esta opinión positiva no es sólo una aspiración, más que la realidad.
- *El ignorante*: no podemos fiarnos mucho acerca de las ideas que el “ignorante” tenga con respecto al proyecto. Puede que este individuo piense que el proyecto marcha bien por sus deseos de cambiar y su disposición para cumplir con sus responsabilidades, aspectos imprescindibles pero no suficientes para que el cambio culmine con éxito.

3. Desorganizada



DESORGANIZADA

- Factores Organizacionales Globales: -
 Factores Asociados al Proyecto: -
 Factores asociados a los otros stakeholders: -

3.a) Características:

En esta organización, tal como lo perciben los individuos que la integran, todo parece estar fallando. A decir verdad, la palabra organización resulta el antónimo del perfil actual de ésta, dado que sus partes o componentes parecen desordenados, de modo que no cumplen con su finalidad. Es muy difícil que el proyecto de cambio concluya con éxito, a menos que un nuevo grupo de patrocinantes y agentes asuman las riendas de una reestructuración total.

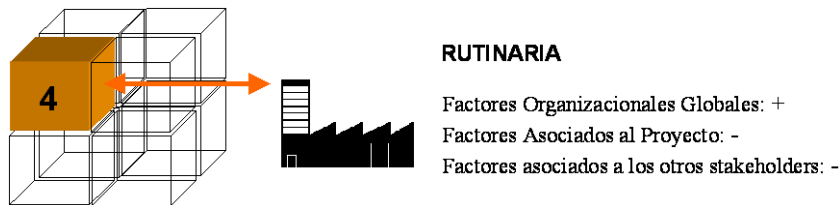
3.b) Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “desorganizada”:

- *El desganado*: Este individuo ha entrado en una especie de círculo vicioso, pues si bien posee los conocimientos y experiencia necesarios para reconocer las fallas, su falta de motivación y deseos de cambiar le impiden efectuar aportes en ese sentido.
- *El sabiondo*: el “sabiondo” no se convertirá en un aliado sino hasta el momento en que decida poner en práctica sus conocimientos. Si todos asumieran su postura, estaríamos frente a un grupo que sabe exactamente cómo proceder pero no emprende acciones para lograrlo; de nada vale un diagnóstico preciso de las fallas actuales si no se diseñan y desarrollan las estrategias para solucionarlas.
- *El apabullado*: un individuo “apabullado” en este tipo de organización, completa un cuadro de fatalidad, pues si bien es cierto que la organización parece hundirse, no hay quien vaya a su rescate.

- *El burrito*: el esfuerzo y espíritu laborioso no son suficientes para hacer que este tipo de organización mejore.
- *El aliado incondicional*: resulta sumamente grave que individuos con las características del “aliado incondicional” perciban que la organización se encuentra en estas condiciones. Lo peor del caso es que sus esfuerzos no parecen estar dando los resultados esperados. Sin embargo, es este tipo de individuos quienes pueden redefinir el rumbo y hacer que la situación actual no se mantenga.
- *El cómodo*: este individuo actúa como quien ve un desastre frente a sus ojos y permanece sin colaborar. En este momento, los “cómodos” son definitivamente los peores enemigos de una reforma.
- *El soñador*: al referirnos al “soñador”, es probable que sus percepciones actuales sobre la organización encuentren base en su fantasía sobre la posibilidad de tener una mejor organización, aunque sus deseos intensos de cambiar lo lleven a dibujar una situación deseada clara. En todo caso, valdrá la pena aprovechar la visión de estos individuos, pero siempre será necesario que otros le ayuden a materializar las ideas, haciéndolas factibles.
- *El ignorante*: es probable que el diagnóstico de la situación actual que efectúa este individuo no responda a la realidad. En todo caso, será necesario que otros le indiquen el análisis correcto, pues aún cuando no posea los conocimientos necesarios, este individuo siempre estará dispuesto a ayudar.

4. Rutinaria



4.a) Características:

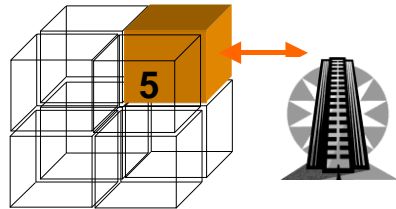
La organización “rutinaria” parece obrar por mera costumbre o hábito; es por esto que los factores organizacionales globales se perciben como adecuados aún cuando se identifican fallas asociadas al proyecto de cambio y a los diferentes grupos de stakeholders.

4.b) Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “rutinaria”:

- *El desganado*: en este caso, es muy probable que la falta de deseo del “desganado” con respecto a la iniciativa de cambio encuentre origen en su percepción positiva acerca de los factores organizacionales globales. Este individuo podría no estar claro sobre las razones para cambiar, de modo que lo más importante es que el equipo del proyecto comunique su diagnóstico.
- *El sabiondo*: puede que la causa del poco avance del proyecto que percibe el “sabiondo” encuentre origen precisamente en su poca motivación y la pobre contribución con la iniciativa. En la medida en que logremos que estos individuos se involucren es muy probable que comiencen a mostrarse más flexibles.
- *El apabullado*: es lógico que el “apabullado” mantenga una actitud de resistencia frente al proyecto y el desempeño de los otros stakeholders con respecto a este, pues es precisamente la iniciativa de cambio la que lo mantiene confundido e intimidado.
- *El burrito*: tal como lo hemos explicado anteriormente, este individuo mantiene la opinión que los demás no trabajan tanto como él, de allí que pueda generarse la percepción negativa acerca del proyecto y los otros stakeholders.
- *El aliado incondicional*: cuando este individuo percibe la organización como “rutinaria”, en vista que los procesos parecen desarrollarse de manera adecuada pero los cambios no se producen con éxito, puede ser el momento para revisar qué puede estar fallando y plantear otras posibilidades de lograr una transición. Puede que el diagnóstico de la situación actual no sea suficientemente preciso, que los objetivos planteados no se ajusten a la realidad o que los medios o estrategias para cambiar no sean pertinentes.
- *El cómodo*: resulta un tanto incomprensible que alguien como el “cómodo” se atreva a criticar el proyecto y a los demás dado que el mantiene una actitud negativa, en vista de su poco interés y deseo de cambio.
- *El soñador*: ya hemos hecho referencia a lo poco realista que puede resultar el “soñador”, razón por la cual es probable que siempre encuentre fallas en aspectos asociados al proyecto. Es muy probable que el alcance de los resultados, tal como él los imagina, sean mejores que los resultados reales, más aún dado que no cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para ser un poco más realista.
- *El ignorante*: en el caso de que este individuo perciba la organización como rutinaria, es probable que tengamos que revisar dos aspectos: si los elementos organizacionales realmente marchan según lo esperado y si realmente existen fallas en el proyecto y en los otros stakeholders. No debemos descartar la opinión de este individuo, pero será necesario orientarnos a un mejor diagnóstico de lo que pasa.

5. Estrella



ESTRELLA

Factores Organizacionales Globales: +
Factores Asociados al Proyecto: +
Factores asociados a los otros stakeholders: +

5.a) Características:

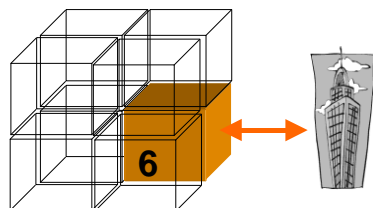
Este tipo de organización parece ser sobresaliente en cuanto al conjunto de elementos que la componen. Inclusive hay una percepción positiva acerca del proyecto de cambio, de modo que no sólo es extraordinaria, sino que además se anticipa a las situaciones, adelantando mejoras antes de que se presenten los problemas.

5.b) Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “estrella”:

- En este caso preferimos efectuar un comentario global y es que cualquiera que sea la tipología del individuo, no cabe duda que estará obligado a mejorar pues de otra manera será desechado por el propio sistema. En una organización estrella, se procura el desarrollo de las estrategias necesarias para gerenciar el proceso de cambio, de modo que las herramientas para que cada individuo supere sus limitaciones estarán disponibles. Seguramente no todos serán aliados incondicionales y ya hemos dicho que tampoco resulta conveniente que sea así, pero lo cierto es que en este tipo de organización las fuerzas impulsoras terminan por imponerse. Es necesario aclarar que el hecho de que los individuos reconozcan a la organización como estrella nos habla de un locus de control interno, pues lejos de buscar las causas de sus debilidades fuera, se muestran como reflexivos, lo cual constituye una condición imprescindible para avanzar.

6. Burocrática



BUROCRÁTICA

Factores Organizacionales Globales: -
Factores Asociados al Proyecto: +
Factores asociados a los otros stakeholders: +

6.a) *Características:*

Este tipo de organización se caracteriza por la existencia de una administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas. Esto hace que los individuos perciban fallas en los aspectos organizacionales globales. Sin embargo, parece que los proyectos de mejora, precisamente para superar esa situación actual, marchan por buen camino.

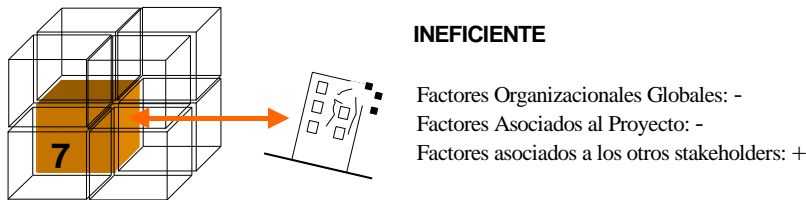
6.b) *Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:*

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “burocrática”:

- *El desganado:* la característica fundamental del “desganado” para este caso es que se muestra conformista con la situación actual. Le parece más costoso cambiar que permanecer tal cual se hacen las cosas actualmente, lo que explica su desmotivación y poco deseo de cambio.
- *El sabiondo:* el hecho de que individuos como el “sabiondo” reconozcan las fallas de la organización no resulta suficiente para lograr el cambio. Si bien es cierto que este individuo tiene una buena percepción acerca de la forma en que se desarrolla el proyecto, sería ideal que lográramos que se sumara a la iniciativa y no permaneciera como un simple expectador.
- *El apabullado:* en este caso, el individuo se muestra confundido pero percibe que los demás hacen lo necesario para mejorar las cosas. Puede que las características actuales de la organización sean precisamente consecuencia de la actitud de individuos como el apabullado, pues se sienten más seguros y menos confundidos si las cosas se siguen haciendo “como siempre”.
- *El burrito:* lo que más preocupa al burrito es que siente que aún cuando efectúa todos los esfuerzos necesarios, la organización continua siendo ese dinosaurio que se mueve lentamente. Puede que no tenga los conocimientos suficientes, pero reconoce el esfuerzo por cambiar.
- *El aliado incondicional:* no debemos ignorar el diagnóstico del cual parte el “aliado incondicional”. Lo mejor del caso es que este individuo reconoce también los esfuerzos por cambiar; debemos estar atentos a que la opinión de estos aliados sea real y no encuentre sustento en el mero interés de ser percibidos como aliados de la iniciativa.
- *El cómodo:* la organización no se hará menos rígida e ineficiente con actitudes como la del cómodo. Si queremos que la organización realmente cambie, todos los individuos, incluyendo al “cómodo”, deben sumar sus esfuerzos en ese sentido. Si el cómodo persiste en su intención de no contribuir, es el momento de pensar en su desincorporación.
- *El soñador:* en este caso, lo positivo es el hecho de que el “soñador” perciba que se marcha por el camino indicado hacia la situación deseada. Esperemos que no estemos frente al escenario en el que los objetivos planteados son poco factibles, razón por la cual son bien vistos por el soñador.

- *El ignorante:* lo bueno del “ignorante” es que tiene deseos de cambiar y está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades. Si compartimos con él un diagnóstico preciso de la situación actual y lo dotamos del adiestramiento necesario, se convertirá en un aliado de la reforma.

7. Ineficiente



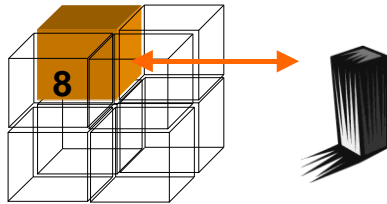
7.a) Características:

En este tipo de organización no se cumplen los objetivos a pesar de que parece contarse con los recursos necesarios para ello, especialmente el recurso humano, que constituye una pieza fundamental del rompecabezas. Todos perciben que la organización marcha por mal camino y que el proyecto de cambio no se desarrolla de la manera adecuada; esto a pesar de que los individuos que integran la organización parecen contar con los conocimientos necesarios, estar motivados y dispuestos a cumplir con sus responsabilidades. Parece un momento justo para animarse a revisar el desempeño de los patrocinantes y agentes, pues aún cuando han vendido muy bien el proyecto, no parece ser la solución real a los problemas actuales.

7.b) Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “ineficiente”:

- Sea cual fuere la tipología de los individuos, lo más positivo es que todos reconocen el trabajo y experticia del resto. Todo el mundo ve a los lados y percibe que el problema no está realmente en la gente, sin embargo, las cosas marchan mal, lo que hace que algunos se confundan, otros se frustren y otros se desmotiven. Hay algunos que conservan la calma y se muestran interesados en cambiar, pero no visualizan las mejoras. Es muy probable que el problema de fondo sea la necesidad de dibujar una nueva situación deseada que responda a un diagnóstico preciso de las fallas e inconvenientes actuales, de modo que direccionemos las fuerzas impulsoras actuales en el sentido correcto.

8. Estática**ESTÁTICA**

Factores Organizacionales Globales: +
 Factores Asociados al Proyecto: -
 Factores asociados a los otros stakeholders: +

8.a) Características:

Esta organización no parece ser amante del cambio; aún cuando las cosas parecen marchar correctamente, no se tiene una actitud proactiva con respecto a la necesidad de mejorar, de modo que no existen proyectos de optimización o de existir no se desarrollan de forma adecuada. Lo positivo es que los objetivos se cumplen, pero llegado el momento en que cambiar sea una exigencia y no una decisión, puede que la organización se enfrente a una situación difícil.

8.b) Relación entre las tipologías individuales con las organizacionales:

A continuación efectuaremos una breve referencia acerca de cada uno de los tipos de individuos y su relación con la organización “estática”:

- Aquellos individuos que no se muestran motivados con la idea de cambiar simplemente estarán contribuyendo con que la organización permanezca estática, como el caso del desganado, el sabiondo, el apabullado y el burrito. En este momento no sólo será necesario que los individuos apliquen los conocimientos para una propuesta sobre como optimizar la organización, sino que será absolutamente necesario que todos ellos incrementen sus deseos por mejorar, aún cuando parezca que todo marcha bien. Esta situación exige un estudio y análisis detallado acerca de las posibles presiones del contexto, en todas sus dimensiones.
- Los otros tipos de individuo (el aliado incondicional, el cómodo, el soñador y el ignorante) tienen una ventaja y es que se encuentran motivados con la idea de cambiar. En todo caso, tampoco es suficiente desearlo, de modo que nuevamente llamamos la atención sobre la necesidad de poner en práctica los conocimientos para adelantarnos a las exigencias del entorno.

g) Algunas recomendaciones adicionales asociadas al Tipo/Factor RF

Finalmente, podemos ofrecer algunas recomendaciones asociadas a la forma de aplicar la metodología (en relación a la aplicación de los instrumentos de diagnóstico) y a la interpretación que debe hacerse de los resultados, más allá de las premisas expuestas anteriormente:

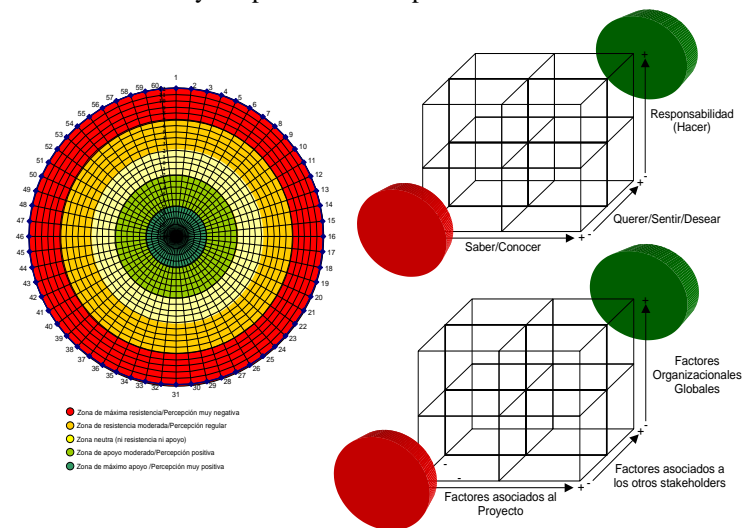
- Hay quienes critican la definición de patrones de respuesta, dado que la asignación de una denominación para cada tipo puede influenciar y en muchos casos encasillar el análisis que se haga del diagnóstico. En este sentido,

llamamos la atención sobre la necesidad de hacer un análisis exhaustivo de cada caso, tomando estas pautas como orientación al momento de efectuar conclusiones generales.

- Ya hemos aclarado que los tipos o patrones de respuesta no son estáticos, sino que es perfectamente válido que cambien en el tiempo, en función del desarrollo del proyecto (cambio planificado) o inclusive del tipo de cambio del que se trate.
- No puede decirse que algunos de los tipos o factores de respuesta son determinadamente buenos y otros malos, de hecho, aún cuando algunas de las denominaciones pueden reflejar alguna debilidad, se entiende que la labor de los Gerentes del Cambio es precisamente transformar dichas fallas en fortalezas. Cualquier individuo puede superar sus limitaciones y convertirse en uno de los más importantes aliados del proceso de cambio, así como cualquiera de los que creemos son nuestros mejores aliados podrían convertirse en fuerzas restrictivas si no desarrollamos las estrategias adecuadas. El Tipo/Factor RF pretende ser una ayuda para un diagnóstico y monitoreo constante de las percepciones y actitudes de los individuos con respecto a un proceso de cambio particular.
- Con la definición del Tipo/Factor RF pretendemos que además de ubicar al individuo como fuerza impulsora o restrictiva, exista la posibilidad de definir un patrón en función de los factores que determinan la resistencia o flexibilidad de cada individuo.
- En el análisis de cada una de las tipologías, tanto aquellas derivadas de los factores individuales como las relacionadas a las de tipo organizacional, debemos tener presente el tipo de stakeholder del que se trate. Las interpretaciones pueden ser más o menos determinantes en función del rol de cada individuo en el proceso de cambio: patrocinante, agente o target.
- Corremos el riesgo de pensar que resulta conveniente para todo proceso de cambio que si es posible la totalidad de individuos se conviertan en “aliados incondicionales”. Sin embargo, esto no necesariamente es así, dado que un nivel, aunque sea mínimo, de desconformidad con la forma en que se hacen las cosas no sólo es el origen de otros cambios distintos sino que contribuye a dar a los cambios la dirección correcta o por lo menos cuestionarnos sobre ello. Tampoco puede hablarse de una combinación ideal de tipologías, la idea es simplemente que tengamos una referencia sobre el tipo de individuos con los que contamos al momento de efectuar una transición.
- Además de ser posible la definición de patrones de respuesta por individuo, la metodología permite identificar el patrón predominante por equipo, área de trabajo o inclusive para toda la organización. Lo útil de ello es que facilitará la definición de estrategias más precisas, pues las causas de la resistencias pueden ser muy variadas aún cuando se trate de la misma organización.
- El Tipo/Factor RF no pretende ser concluyente sobre las características de cada individuo y la forma en que perciben a la organización, sino ser considerado como un insumo importante, junto con otros indicadores o medidores de gestión

asociados al proceso de cambio. La idea es que el equipo encargado de la gerencia del cambio durante el desarrollo del proyecto vaya diseñando las estrategias adecuadas en función del análisis derivado de un diagnóstico exhaustivo, en el que se haya hecho uso de todas las herramientas posibles.

Figura 6. Relación entre el tipo de fuerza (restrictiva o impulsora) y los patrones de respuesta



III. Bibliografía

- BASIL, Douglas Constantine. "Administración del Cambio". Editorial Diana. México, 1974.
- BAZÁN, Osmary. "Diseño y Validación de un Instrumento para determinar el grado y naturaleza de la Resistencia al Cambio". Memoria de Grado. UCAB, 1996.
- BECKHARD, Richard y Reuben Harris. "Transiciones organizacionales: Administración del cambio". Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, 1998.
- BIASCA, Rodolfo. "Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad". Ediciones Macchi. Córdoba, 1998.
- BRIDGES, William. "Managing Transitions". Editorial Da Capo. Cambridge, 2003.
- BROWN, Karen. "Analysing the Role of the Project Consultant: Cultural Change Implementation". Project Management Journal. Volumen 31, N° 3, 2000.
- BRYNJOLFSSON, Erik; Amy Austin Renshaw y Marshall van Alstyne. "The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering". MIT Sloan School of Management. University of Michigan. Cambridge, 1996. En: <http://www-personal.si.umich.edu/~mvanalst/apers/moc.pdf>. Fecha de consulta: julio de 2004.
- CARNALL, Colin. "The Change Management Toolkit". Editorial Thompson. United States, 2003.

- CARR, David; Kelvin Hard y William Trahant. "Managing the Change Process". Editorial Mc Graw Hill. New York, 1996.
- Change Management Learning Center. En: <http://www.change-management.com/>. Fecha de consulta: julio de 2004.
- CLELAND, Davis y Lewis Ireland. "Manual Portátil del administrador de Proyectos". Editorial Mc Graw Hill. México, 2001.
- COLLERETTE, Pierre y Delisle Gilles. "La planificación del cambio". Editorial Trillas. México D.F., 1988.
- DANIEL, Jeanie. "El Mounstro del Cambio". Editorial Empresa Activa/Nuevos Paradigmas. Barcelona, 2002.
- DAVIS, Margaret y otros. "A practical guide to Organizational Design". Editorial Crisp Learning. California, 1996.
- DAVISON, Jeff. "The Complete Idiot's Guide to Change Management". Editorial Alpha. United States, 2002.
- FIRTH, David. "Lo fundamental y lo más efectivo acerca del Cambio". Editorial Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2000.
- FISCHER, G. N. "Campos de Intervención en Psicología Social". Editorial Narcea. Madrid, 1992.
- GARCÍA, Fernando. "Resistencia al Cambio Organizacional". Memoria de Grado. Universidad Central de Venezuela, 1983.
- GARCÍA, Gelmar. "La resistencia al cambio: cómo administrarla". En: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>. Fecha de Consulta: julio de 2004.
- GARCÍA, Gustavo. "Análisis Crítico y Metodológico del Proceso para la Definición de la Misión Organizacional". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 38. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
- GARCÍA, Gustavo. "Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio durante el desarrollo de Proyectos Mayores". En Revista Estudios Gerenciales. Cali, 2005.
- GARCÍA, Gustavo y Josué Bonilla. "Bibliografía Web". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 39. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2003.
- GARCÍA, Gustavo; Josué Bonilla y Gerardo Rupérez. "El Proceso de Reorganización en la Administración Pública Venezolana. Caso: Procuraduría General de la República". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 38. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
- GARCÍA, Gustavo y Johana Rangel. "Reistencia al Cambio Tecnológico por el Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial en el área de Recursos Humanos". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 37. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
- HARRINGTON, James y otros. "Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects". Editorial Mc. Graw Hill. New York, 2000.
- Harvard Bussiness Essentials. "Gestionar el Cambio y la Transición". Ediciones Deusto, 2003.
- "Harvard Business Review on Change". Harvard Business School Press, 1996.
- HOLMAN, Peggy y Tom Devane. "The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future". Editorial Berrett-Koehler. San Francisco, 1999.
- KING, Nigel y Neil Anderson. "Cómo administrar la innovación y el cambio". Editorial Thomson. Madrid, 2002.
- KOTTER, John. "El Líder del Cambio". Editorial Mc. Graw Hill. 1996.

-
- KOTTER, John. "The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations". Harvard Business School Press. Massachusetts, 2002.
- LAGRANGE, Juan. "Resistencia al Cambio Tecnológico". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1983.
- LEIZAOLA, Paul. "La gestión del Cambio". Ediciones IESA. Caracas, 1998.
- LEWIN, Kurt. "La Teoría del Campo en la Ciencia Social". Barcelona, 1988.
- LLADÓ, Eduard y Emilio Ronco. "Aprender a gestionar el cambio". Editorial Paidós. Barcelona, 2000.
- MARISTANY, Jaime. "La acción para el cambio". Editorial Granica. Buenos Aires, 1998.
- NADLER, David y Michael Tushman. "El diseño de la organización como arma competitiva". Editorial Oxford. México, 1999.
- NAIM, Moisés. "Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia". Ediciones IESA. Caracas, 1988.
- NAVARRO, Thomas. "Restructuring your Organization: A Reorganization Guide", 2000.
- NILSON, Carolyn. "Games that Drive Change". Editorial McGraw Hill. New York, 1995.
- NISBET, Robert. "Cambio social e historia". Editorial Hispano Europea. Barcelona, 1876.
- NOER, David. "El Cambio en las Organizaciones". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1997.
- PALACIOS, Luis Enrique. "Benchmarking de proyectos en Venezuela". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
- PETERS, Thomas y Robert Waterman Jr. "En busca de la Excelencia". Editorial Norma. Colombia, 1984.
- PONCE, Ramiro. "Manejo de la Resistencia al Cambio (Un enfoque desde la perspectiva de la Psicología Organizacional)". En: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/rescam.htm>. Fecha de consulta: julio de 2004.
- PONTE, Jorge. "El management en el siglo XXI (Arthur Andersen)". Editorial Granica. Buenos Aires, 1999.
- Project Management Institute. "Project Management Body of Knowledge". Pennsylvania, 2000.
- LAWRENCE, Paul R. "Resistencia al Cambio". En: http://www.geocities.com/sundevil_rvh/resis.htm. Fecha de consulta: julio de 2004.
- ROBBINS, Stephen. "La Administración en el Mundo de Hoy". Editorial Prentice Hall. México, 1998.
- SALINAS, Alberto. "La Reforma Administrativa". Fondo de Cultura Económica". México, 1975.
- SENGE, Peter. "La Danza del Cambio". Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2000.
- STEWART, Wendy. "Balanced Scorecard for Projects". Project Management Journal. Volumen 32, N° 1, 2001.
- STONER, James y Edward Freeman. "Administración". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición. México, 1994.
- URQUIJO, José I. "Teoría de las Relaciones Industriales: De cara al siglo XXI". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2001.
- TAPSCOTT, Don y Art Caston. "Cambio de Paradigmas Empresariales". Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, 1995.
- The Price Waterhouse Change Integration Team. "El Cambio Óptimo: Las mejores prácticas para transformar su empresa, 1995.