

Planeación en el Proceso de Cambio

Las organizaciones no deben dejar nada al azar, deben estar preparadas para implementar cambios y tener al personal preparado para ello. Esto se logra desarrollando una cultura que esté preparada para recibir las transformaciones que sean necesarias, pero que también logre identificar cuando algo no está funcionando bien. Es normal que no todos tomen el cambio como algo positivo, siempre va a existir la resistencia, pero se puede mejorar mucho si se vive una cultura de cambio dentro de la organización.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. **Acción de intervención:** se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Las organizaciones que se preparan, que tienen la iniciativa de cambiar, que saben y comprenden los efectos del cambio, los realizan de forma planeada previendo las situaciones y preparando a las personas para lo que esto trae consigo. Como se vio en el tema del cambio planeado, las organizaciones se preparan y las etapas que se mencionan a continuación son las que ocurren durante el proceso.

En el proceso de cambio se dan tres etapas, a saber:

Planeación en el Proceso de Cambio

- **Etapa de cuestionamiento.** De retar el status, de fijar metas y de diseñar. De una u otra forma, se cuestiona la forma actual de hacer las cosas.
- **Etapa de cambio.** De aclarar, de reforzar. Aquí se hace el trabajo de cambio, al crear estructuras y desarrollar nuevos sistemas comenzando por fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.
- **Etapa de consolidación.** De institucionalización y de evaluación. Esta es la etapa donde se hace el cambio y se consolida asegurándose que la gente piense que es algo que va a perdurar en la organización.

De las tres etapas que se mencionan, la más difícil de sobrellevar es la de cambio, ya que se empieza a poner en marcha el plan para llegar a la situación deseada, pero aun sin todos los medios que se requieren como lo son las personas, la tecnología, los procesos, la información, etc. Es en esta etapa en la que las personas ven más fácil el quedarse en la situación actual, se ve complicado el panorama para poder llegar a la situación deseada.

Para pasar exitosamente por la etapa de cambio se recomienda lo siguiente:

- Entender el porqué del cambio y asumir la propia transición personal.
- Visualizar la situación de manera sistémica entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas y el impacto que una decisión puede generar en toda la organización.

Planeación en el Proceso de Cambio

- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias. Muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar, no ignorar el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y la toma de decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio conlleva.
- Acortar, al máximo posible, el período de transición suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando *coaching* y compartiendo la incertidumbre.
- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro, sino que requieren su tiempo; por esto hay que realizar el acompañamiento por medio de la capacitación formal o informal.

REFERENCIAS:

Cisneros Patricia. 2003. El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>