DISPOSICIÓN FRENTE AL CAMBIO TECNOLÓGICO: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Carlos Mauricio Salazar B.

RESUMEN.

Las empresas de hoy se encuentran agobiadas por los diferentes desafíos a los cuales deben hacer frente. El cambio es una constante y una necesidad real. Las fuerzas que lo impulsan pueden provenir tanto del interior como del exterior de la empresa. Una de estas fuerzas poderosas hoy en día es la tecnología. El objetivo del este trabajo fue estudiar empíricamente la disposición de las personas para enfrentar un cambio de tipo tecnológico y conocer cuáles son sus creencias, actitudes y resistencias, con el fin de definir estrategias o intervenciones para abordar el proceso de cambio. Para este efecto se consideró a todas las personas involucradas directamente en dicho proceso, incluyendo las jefaturas. Se realizó un diagnóstico y un proceso de sensibilización, a partir de los cuales se llevó a cabo la elección y aplicación de los instrumentos de percepción al cambio. Dentro de los resultados se verificó que las personas en general están dispuestas a asumir cambios y se pueden enfrentar a prácticas de trabajo diferentes. Sin embargo, una conclusión importante es que lo anterior es posible en la medida que se sientan informados y conozcan lo que se pretende, donde la comunicación se percibe como fundamental al enfrentar un proceso de cambio.

Palabras clave: cambio tecnológico, actitud, resistencia, creencias

INTRODUCCIÓN

La necesidad de un cambio puede provenir del interior de la organización u originarse fuera de ésta, no obstante, cualquiera que sea la fuente que estimula o presiona el cambio, el punto de partida para desarrollar una estrategia es la determinación de la necesidad del cambio, niveles de presión y la oposición a éste (Heller, 1998). Por ende, el cambio se puede dar tanto a nivel de estructura, tecnología, ambiente físico o a la gente que trabaja dentro de la organización.

Una vez que se ha determinado una real necesidad de cambio, se debe definir el estado futuro que desea alcanzar la organización, cuya descripción detallada y orientadora del comportamiento proporciona múltiples beneficios (Rodríguez, 1998). Inicialmente, resulta ser una guía en el desarrollo de una estrategia de cambio, además cuando se definen las visiones y metas, se tiende a ver con objetividad las posibilidades futuras, describiendo una situación que sería favorable y deseable experimentar (Beckhard y Harris, 1988). Luego de haber determinado el estado futuro que se desea alcanzar, se debe realizar una evaluación del presente, para así poder tener una perspectiva real de la situación actual de la organización, la cual debe ser clara y precisa, con el fin de establecer un plan de acción que permita alcanzar los objetivos propuestos. También se incluyen, las posibles consecuencias que éste proceso trae consigo, además, permite prever la disposición y capacidad de cada persona involucrada directamente con este proceso.

La disposición para efectuar el cambio tiene que ver con la buena voluntad, los motivos y los objetivos, mientras que la capacidad se relaciona con el poder, la influencia, la autoridad para asignar recursos, la obtención de información y las habilidades requeridas para llevar a cabo las tareas necesarias (Beckhard y Harris, 1988).Una vez manifestadas estas dos variables, se pueden encontrar distintas posturas, sin embargo, el objetivo es buscar el modo de aumentar la disposición y capacidad total de la organización.

Este trabajo nos permite de manera empírica, al trabajar con una empresa de zona, saber cuáles son las principales reacciones y creencias frente a un cambio tecnológico, sobre todo cuando esto es una necesidad real. De tal manera que la organización pueda, a partir de esta información, generar las intervenciones que le permitan enfrentar este desafío de manera más eficiente.

MARCO TEÓRICO

El cambio es un proceso que está presente sin duda en todas nuestras organizaciones, este proceso es estudiado por el Desarrollo Organizacional, que busca al igual que otras disciplinas el aumento de la eficiencia individual y Organizacional, apuntando a los procesos humanos y sociales de las empresas (French y Bell, 1996). Para tal efecto es fundamental la contribución de las disciplinas del Comportamiento Organizacional (Robbins, 1999). Estas disciplinas nos ayudan a comprender la conducta de las personas al interior de la organización y esto es de mucha ayuda al momento de tratar de predecir o estimar algunos comportamientos ya que como lo plantea Mayo (1945) las ciencias poco exitosas son aquellas que trabajan a nivel de las personas y estas requieren tener una aplicabilidad a situaciones reales. Esto implica de acuerdo a Hersey et al (1998) que necesitamos no solamente habilidades de tipo técnicas sino además habilidades sociales para resolver los diferentes problemas a nivel organizacional, la mayor parte de nuestro problemas se encuentran a nivel de las personas y no a nivel de las cosas materiales. Por lo tanto lo planteado por French y Bell (1996) respecto a que las personas cambian sólo cuando quieren cambiar, implica una comprensión de los procesos que giran entorno a la personas frente al cambio. De tal forma que debemos tener claro tanto sus capacidades como actitud frente al cambio para saber de que manera hacerle frente (Noer, 1997).

Es importante indicar que se busca el cambio a nivel grupal u organizacional, pero esto no es posible si no existe un cambio a nivel de las personas, de esta manera queda establecido que el cambio en las organizaciones depende de las personas y de su capacidad y actitud para hacer frente a nuevos desafíos (Davis, 1983). Sus habilidades y actitudes se traducen en una conducta que refleja la necesidad de la organización frente a una fuerza que la impulsa (Hersey *et al*, 1998 y García y Dolan, 1997).

El problema hoy día es saber: ¿de que manera enfrentar los cambios producidos por fuerzas tanto internas como externas? (Guízar, 1998) , ¿de que manera logramos que las personas hagan lo que se necesita para cumplir con los objetivos?, ¿como logramos un compromiso hacia las necesidades de las organización?, ¿como logramos entender la naturaleza del cambio?. Desde este punto de vista debemos comprender que las organizaciones no se mantienen en un mismo estado por la eternidad, estas nacen, crecen y declinan y algunas veces se reavivan y otras desaparecen. La supervivencia Organizacional o evitar la muerte es, por supuesto, la prueba final de una organización (Hall, 1996).

De esta manera, hay que tener presente lo planteado por autores como Robbins (1999), Beckhard (1973), Chiavenato (1996), Beckhard y Harris (1988), French y Bell (1996), y Beckhard y Harris (1980) respecto a la necesidad de que cualquier proceso de cambio debe ser abordado de manera planificada, considerando el tiempo de aprendizaje de las personas y su apertura al mismo, así como la necesidad que impulsa el cambio y los factores que deben ser considerados en su diagnóstico y análisis inicial. Por tanto, ningún proceso de cambio estaría completo sino incluye al Desarrollo Organizacional como la elección de un conjunto de intervenciones de cambio planeado sustentados en valores humanistas que buscan mejorar la efectividad Organizacional e individual (Robbins, 1999). Beckhard, (1969) plantea que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. En este sentido, es relevante la etapa de diagnóstico al momento de trabajar en la determinación de las actitudes y capacidades frente a una situación de cambio (Rodríguez, 1998).

Desde este punto de vista, es fundamental trabajar el tema del cambio en el ámbito organizacional, principalmente por que las empresas tienen que comprender que detectar inclinaciones o resistencias frente a situaciones nuevas puede marcar la diferencia respecto del éxito en términos de intervenciones y objetivos organizacionales. Es así, como una misma fuerza puede afectar de manera muy diferente a una misma organización en diferentes momentos en el tiempo, más aún si comparamos dos organizaciones con creencias, valores, conductas y necesidades diferentes.

Autores como García y Dolan (1997) y Goodman (1972) plantean la importancia de las diferencias culturales en términos de creencias, valores y formas de hacer frente a los cambios. De tal manera que si un proceso de cambio es abordado considerando a las personas como parte elemental del éxito y trabajamos con ellas considerándolas parte de éste desde el inicio, se podrían eliminar muchas incertidumbres, resistencias y la apertura a lo nuevo podría ser más una oportunidad que una amenaza. Es fundamental estudiar cual es su disposición frente a los nuevos hechos con una apertura y transparencia que las prepare a participar de manera abierta e integrada.

Autores como D'Aprix (1999), Hunt (1993), Heller (1998) y Beckhard y Pritchard (1995) plantean que la comunicación y la entrega de información frente a un proceso de cambio debe ser completa, de tal forma que se pueden analizar las diferentes resistencias de manera más natural y así los conflictos que se generen serán abordados abiertamente, lo que estimula la búsqueda de soluciones creativas y permite solventar las diferencias.

Una las fuerzas que puede impulsar el cambio es la tecnología (Guízar, 1997). Desde este punto de vista cuando se tiene identificada la fuerza que genera la necesidad de cambio, se debe comenzar a trabajar en la determinación de la actitud, capacidades y creencias de las personas entorno a ese cambio. Es fundamental el diagnóstico para determinar cuales serán las estrategias a seguir y de que manera planificaremos las intervenciones necesarias para trabajar el proceso de cambio.

No hay que perder de vista el cambio como un proceso planificado, ya que esto permite tener una visión integral y considerar al diagnóstico como parte del proceso (French y Bell, 1996). Esto lleva a mirar a la sensibilización como importante y necesaria para generar la disposición y los aprendizajes necesarios. Esto es fundamental, ya que de acuerdo a lo planteado por Swieringa y Wierdsma (1995), aprender es cambiar de conducta y el propósito de este cambio es alcanzar una conducta que convenga a aquel que aprende; en otras palabras una conducta más efectiva.

Una vez realizado el diagnóstico e identificar las principales tendencias respecto al cambio que se enfrenta, se debe elegir la forma como se va intervenir y seleccionar la o las técnicas que se utilizarán, no perdiendo de vista al proceso de cambio como planificado (Lagos, 2002 y Ferrer, 1998).

METODOLOGIA

El proceso de trabajo se inició con una serie de reuniones con los Gerentes y Jefes de sección de la empresa, los cuales están directamente vinculados con el proceso de cambio que se desea implementar. El objetivo de las reuniones fue aclarar la necesidad real y saber que es lo que se pretendía o se esperaría hacer. A partir de lo anterior surgieron varias preguntas, tales como: ¿las personas están dispuestas a hacer su trabajo de manera diferente?, ¿quiénes son las personas claves en el proceso de cambio que se desea implementar?, ¿se conoce la receptividad de las personas ante el cambio que se tiene en mente?; además se identificó de dónde proviene la necesidad de hacer las cosas de forma diferente, lo cual está asociado a la necesidad de manejar de manera más eficiente la información, para lo cual se decidió implementar un software de Planificación del Recurso Empresarial (ERP).

Se confeccionó un plan de comunicaciones con el fin de sensibilizar y entregar información a las personas. Se ideó un documento con toda la información de lo que implica hacer las cosas de manera diferente, mostrando lo que se pretende con este desafío y cuáles son los beneficios que trae consigo. Luego se trabajó el documento con los jefes de cada grupo, entregándoles toda la información, pidiendo a su vez su compromiso y colaboración, así como aclarando todas las dudas e inquietudes que pudieran surgir respecto de este proceso. Una vez que las jefaturas ya contaban con la información, se les entregó el documento para ser distribuido y compartido con el resto de las personas de tal manera de conversar y comentar las diferentes inquietudes. Cada a jefatura programó reuniones de trabajo con su personal para buscar el compromiso y participación en el proceso. Todo esto llevó a una posterior reunión con las gerencias y jefaturas para evaluar el nivel de participación y compromiso observado en las personas, así como revisar los antecedentes que permitieran aclarar la elección de las herramientas necesarias para realizar el trabajo.

Paralelo a esta etapa se seleccionaron los instrumentos que se aplicarían para identificar actitudes y resistencia al cambio. Las preguntas de dichos instrumentos se adaptaron al tipo de cambio que enfrenta la empresa. Los instrumentos fueron tres; el primero de ellos es un instrumento para medir actitudes y resistencias (Lozada y Fernández, 1999), el segundo mide la disposición al cambio y se utiliza como control respecto al primero (Anguita, 1999) y el último son cuatro preguntas abiertas respecto a creencias personales frente al cambio (García y Dolan, 1997).

Las personas sujeto de estudio fueron todas aquellas involucradas directamente en sus labores cotidianas con el cambio tecnológico (ERP); resultando así 9 gerentes de la empresa, 19 jefes y 60 personas del área administrativa, implicando un total de 88 personas a encuestar, las cuales fueron elegidas directamente por la empresa por su importancia en la participación e implementación del nuevo sistema.

Antes de su aplicación, los instrumentos se analizaron con las gerencias respectivas, explicando lo que se pretendía con cada uno de ellos y se realizaron los ajustes de acuerdo a las apreciaciones y recomendaciones realizadas. De la misma manera se definieron las condiciones y requerimientos necesarios para su aplicación. Se acordó su aplicación por secciones reuniendo a todo el personal de una sola vez, esto con la finalidad de explicar a todos en igualdad de condiciones la forma de contestar cada cuestionario. Se destaca el carácter anónimo, cuidando celosamente la privacidad en el espacio para que cada uno responda, así como la forma de guardar la información al momento de terminar, todo frente a ellos.

RESULTADOS

Los resultados del estudio muestran que la actitud frente al cambio es positiva considerando que la mayor parte de los encuestados de la organización presentan una muy buena disposición y casi nula resistencia al cambio, en relación a los gerentes, jefes y el personal administrativo, respectivamente (Tabla 1). Los tres grupos de personas coinciden en que los cambios tecnológicos no son una gran alteración en sus vidas personales y laborales. Sin embargo en el personal administrativo se puede observar que existe una preocupación en este punto ya que se espera que no sea realmente un problema en sus vidas y para ellos se plantean algunas inquietudes o requisitos como es; estar en una posición de liderazgo, el no estar tan seguros si actuarían defendiéndose y por último que realmente esto no se transforme en una modificación muy brusca en sus patrones de trabajo.

Tabla 1: Estadísticas de la banca chilena años 1994 y 2000

Descripción	1994	2000
Bancos	37	31
Sucursales	1.414	1.399
Empleados	44.057	40.5251

En el caso de los gerentes el 77,78% considera que el cambio es más una satisfacción que un costo, el 100% se entusiasma cuando otros apoyan y respaldan los procesos de cambio, el 100% apoya el cambio si se encuentra en una posición de liderazgo, el 66,67% ante un proceso de cambio se siente libre de amenazas y actúa sin defenderse, el 77,78% confía en las intenciones y motivaciones de quienes promueven el cambio. En cuanto a las resistencias, a pesar que un 77,78% considera que el cambio es más una satisfacción que un costo, no se ve con tanta claridad un rechazo a la pregunta si el cambio es un costo y termina ocasionando dificultades, el 11,11% esta totalmente en desacuerdo, el 44,44% y el 33,33% están en desacuerdo y parcialmente de acuerdo respectivamente. Respecto si consideran que a la mayoría de las personas no les interesan los cambios y tienden a resistirse, el 44,44% está parcialmente de acuerdo y el 22,22% está de acuerdo. El 55,56% de los gerentes plantean que no sienten la necesidad de defenderse frente a los cambios. El 66,67% está totalmente de acuerdo que para enfrentar el proceso de cambio hay que estar actualizado en conocimientos, destrezas y experiencias. Un 44,44% plantea que no desconfía de la capacidad de quienes promueven los cambios, esto se contradice con el 77,78% que inicialmente plantea que si confía en quienes promueven los cambios (Tabla 2).

En el caso de los jefes el 68,42% consideran que los cambios son más una satisfacción que un costo, el 57,89% se entusiasma cuando otros apoyan y respaldan los cambios, el 68,42% apoya el cambio si se encuentra en una posición de liderazgo, en cuanto a sentirse libre de amenazas en un proceso de cambio y actuar sin defenderse el 36,84% esta totalmente de acuerdo. El 78,95% confía en las intenciones y motivaciones de a quienes promueven el cambio. En cuanto a las resistencias, respecto a que el cambio es costoso y terminas siendo un problema se ratifica lo planteado anteriormente ya que el 47,37% está totalmente en desacuerdo con la afirmación y el 31,58% está en desacuerdo. Respecto si a la mayoría de las personas no le interesa el cambio, hay opiniones un tanto divididas, el 15,79% está totalmente en desacuerdo, el 31,58% está en desacuerdo, el 42,11% está parcialmente de acuerdo y sólo un 10,53% está de acuerdo con esta afirmación, los mayores porcentajes apuntan a que no están de acuerdo con la afirmación a pesar que sólo el 15,79% lo ratifica. El 36,84% plantea que no siente la necesidad de defenderse frente a los cambios, el 47,37% plantea que está en desacuerdo con esta afirmación y el 15,79% está parcialmente de acuerdo. A diferencia de los gerentes sólo el 21,05% considera que debe estar actualizado en conocimientos, destrezas y experiencias para hacer frente a los cambios. El 42,11% está totalmente en desacuerdo con desconfiar de las capacidades de quienes promueven el cambio, el 31,58% está en desacuerdo, el 21.05% parcialmente de acuerdo y el 5,26% está de acuerdo (Tabla 2).

El personal administrativo en un 68,42% considera que los cambio tecnológicos son importantes y a la larga traen satisfacción y recompensas. El 60,53% se entusiasma cuando otros respaldan y apoyan un proceso de cambio tecnológico. Apoyan el cambio tecnológico si están en una posición de liderazgo el 44,74% absolutamente de acuerdo y el 21,05% está de acuerdo. Respecto de a sentirse libre de amenazas y actuar sin defenderse frente a un proceso de cambio, sólo el 18,42% plantea estar totalmente de acuerdo, el 31,58% está de acuerdo, el 26,32% está parcialmente de acuerdo, incluso el 13,16% y el 10,53% plantean que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. El 44,74% confía en las intenciones y motivaciones de quienes promueven los cambios. En cuanto a la resistencias, el 39,47% está en desacuerdo con el hecho que el cambio sea costoso y ocasione dificultades. El 36,84% está parcialmente de acuerdo con el hecho que a la mayoría de las personas no le interesan los cambios tecnológicos, el 23,68% está de acuerdo con que a las personas no le interesan los cambios. El 55,26% está totalmente en desacuerdo con la necesidad de defenderse frente a este tipo de cambios (Tabla 2).

Respecto de las palabras con las cuales identifican el cambio, los gerentes en un 100% mencionaron a la oportunidad y mejoramiento. Los jefes en un 84,21% mencionaron al mejoramiento. Los administrativos en un 94,74% y 92,11% mencionaron al mejoramiento y crecimiento respectivamente. Se pude observar que los tres grupos identifican al cambio con la palabra mejoramiento. En cuanto a las palabras que menos identifican al cambio, los gerentes mencionaron deterioro, muerte, perturbación, suerte, temor. Los jefes mencionaron, ambigüedad, suerte y los administrativos mencionaron deterioro y ambigüedad.

En cuanto a las creencias personales respecto del cambio en las organizaciones, podemos decir que los gerentes, jefes y administrativos creen y coinciden en la importancia de las personas para el logro de los objetivos organizacionales. Destacando la capacitación como necesaria para enfrentar el cambio, la conciencia respecto del trabajo diario y el trabajo en equipo entre jefaturas y subordinados como una forma de incentivar este tipo de procesos.

Respecto a la creencia entorno a que hace cambiar a las organizaciones, se puede ver que los gerentes y los jefes coinciden en que las organizaciones cambian si existe una fuerza externa que la provoca, esta puede provenir del mercado, el entorno, los clientes. En cambio los administrativos creen que las organizaciones cambian si las personas desean cambiar, ósea surge un cambio interno en las personas motivadas por líderes que los preparen en este proceso.

En cuanto a la creencia, las personas son más productivas en la organización si...., existe coincidencia en que la valorización de las personas y la motivación son fundamentales para aumentar la productividad, esto asociada a un liderazgo que administre y dirija los cambios.

Por último, respecto a la creencia, yo cambio mi comportamiento si...., los tres grupos coinciden en que las fuerzas externas son importantes para generar cambios de comportamientos personales, así como los nuevos desafíos que afecten a su desempeño y que hacer diario. Sin embargo el personal administrativo destaca la importancia del líder en este proceso, el cual debe realizar una comunicación adecuada, respetando a las personas y considerándolas en todo momento dentro del proceso como un ájente activo.

Tabla 2: Productos, insumos y costos en los bancos chilenos				
Descripción	Promedio	Desviación estándar (1)	Mínimo	Máximo
Productos (2)	2.373,90	8.150,67	0,223	84.467,72
Costos totales (2)	995,31	5.873,48	0,005	81.736,96
Capital financiero (2)	1.423,63	2.130,69	0,012	8.771,97
Capital físico (2)	42,52	61,00	0,007	273,21
Mano de obra (3)	1.303	1.847	14	8.728
(1)En base a valores en dólares (2)Millones de dólares (3)Número de trabajadores				

CONCLUSIONES

La disposición de las personas para enfrentar el cambio tecnológico a nivel de gerencia, jefaturas y administrativos es favorable y por ende sus resistencias no son altas. Dentro de éstos, los gerentes son los que muestran una mayor disposición para a hacer frente a este tipo de situaciones, lo que es positivo debido a que todo proceso de cambio debe ser apoyado por los líderes para que tenga éxito.

Inicialmente todos coinciden en que las personas son importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tanto gerentes, jefes como personal administrativo. Sin embargo, el personal administrativo no conoce la opinión de sus jefes, no sienten que sus superiores reconozcan la importancia de ellos en la organización, no se comunican abiertamente con los demás, es decir, no se están interrelacionando de una manera adecuada. Existe en este punto una notoria diferencia entre la apreciación de las jefaturas y de los administrativos, los primeros piensan que los administrativos están informados de todo y que tienen la confianza para acercarse y conversar cuando lo deseen, en cambio los administrativos ven a sus jefaturas distantes y no siempre abiertas comunicarse. Esto se pudo observar al momento de llevar a cabo algunas acciones concretas fruto de la iniciativa de cambio, los gerentes y jefaturas consideraban que no era necesario tanta información, que no había que explicar tanto a las personas ya que todas debían saber lo importante que era cambiar, esto coincidió con la apreciación de los administrativos, están dispuestos a cambiar pero en la medida que se les considera, informa, guía y esto de la manera como estaba planteando no era posible. No significa que los gerentes y jefaturas se resistieran a realizarlo, pero de alguna manera al momento de ejecutar acciones concretas no las hacían. Esto genero en las personas ciertos temores respecto de los cambios que se pretendían, ellos veían como poco factible que la comunicación fuera dirigida por la alta dirección y aunque estén dispuestos a cambiar se sienten menos comprometidos con este proceso.

Se observa que los lideres del cambio, no poseen conocimientos y habilidades para manejar con eficacia los procesos de cambio, aunque lo apoyen y estén comprometidos con él, lo que aprecian las personas es una escasez de capacidades técnicas para dominar dichas situaciones, afectando directamente el proceso de cambio. La falta de conocimientos y capacidades técnicas que poseen los líderes fue corroborado en el proceso de sensibilización, donde ellos debían proporcionar toda la información que comunicaran al empleado el objetivo de la investigación, sin embargo, este proceso de sensibilización no fue realizado adecuadamente, lo que trajo como consecuencia inseguridad, temor, falta de interés en ayudar en el desarrollo, todo esto producto de la falta de información al momento de ser encuestados. Ratificando así la importancia de que los líderes posean un conocimiento respecto de cómo llevar acabo un proceso de cambio y lo gravitante de respetar y ejecutar las etapas de manera planificada.

Otro punto importante a destacar es que no existen mediciones objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio ni sistemas de recompensas diseñados de manera explícita para reforzarlos y estimularlos. Por lo que se observan que las personas cambian producto de diversas variables, pero no porque la organización les muestre la importancia de este cambio tanto para ellos como para la empresa.

Por otro lado, se observa que no existe una estructura organizacional flexible, ya que las personas sólo tienen un conocimiento parcial de sus funciones, lo que puede obstaculizar el proceso de cambio, porque al modificar sus patrones de trabajo se les hará más difícil desarrollar las nuevas tareas encomendadas, ya que por años han tenido conocimiento de sus quehaceres individuales y no poseen una visión holística que les permita entender la importancia de su trabajo en la organización, esto es provocado por una falta de cooperación entre las unidades de la empresa ya que trabajan todos de manera aislada. Asimismo la deficiente incorporación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones los desmotiva y los hace menos participes del cambio.

Se deben mejorar los procesos comunicacionales, debido a la notoria necesidad de los empleados de conocer todos los acontecimientos que ocurren dentro de la organización y hacerse partícipe de ellos, lo que calza de modo perfecto con lo que plantea Heller (1998), ya que se debe dar toda la información porque de modo contrario posiblemente no logren entender lo que busca el cambio, además se debe mejorar la relación jefatura–empleado, para que estos últimos sientan que sus jefes poseen una preocupación por cada uno de ellos. Todo esto permitirá aclarar temas que pueden crear dificultades y/o conflictos, lo que lleva a mejorar la labor de los trabajadores, asimismo se puede mejorar el proceso de toma de decisiones y las relaciones interpersonales logrando un mayor compromiso por parte de los empleados.

La alta gerencia debe estar comprometida por medio de sus palabras y acciones, lo que repercute en el resto de la organización, ya que los gerentes deben ser un modelo visible en el papel de las comunicaciones y entregar mensajes en persona, pasando gran parte de su tiempo hablando con los empleados, respondiendo preguntas, escuchando sus preocupaciones y trasmitiendo su visión de la empresa, por lo que ésta tarea no se debe delegar a los jefes.

Es importante que la gerencia pueda incentivar a todos los integrantes de la organización para que se trabaje en equipo y así se compartan ideas, se recomienden soluciones y por ende se mejore el resultado organizacional. Esto porque se genera una sinergia positiva a través de la unión de los esfuerzos que permiten aumentar el desempeño de toda la compañía.

Una forma de poder influir en el comportamiento del personal y lograr que guíen sus esfuerzos en el logro de los objetivos organizacionales es considerándolos importantes e incentivándolos, siendo fundamental tener presente que cada persona posee distintas necesidades y capacidades lo que requiere que se estimulen de diversas formas. Asimismo las conductas resultantes deben ser premiadas en el caso de que sean favorables y generar sanciones a las desfavorables.

El éxito de la organización se basa en el estilo de liderazgo, debido a que el líder es el encargado de influir sobre sus seguidores, especialmente en esta organización donde existe una carencia de capacidades de los líderes, lo que ha sido expresado reiterativamente por sus empleados, ya que sólo se da cabida al liderazgo originado por la estructura formal. Como lo expresa Robbins (1999), se requieren personas que posean la capacidad de liderar y despertar entusiasmo en pos de una visión y una misión compartida y esté a la vanguardia cuando sea necesario sin importar el cargo que ejerce, además orientando el desempeño de los otros, haciéndoles asumir su responsabilidad. Es importante que la organización trabaje en la definición del estilo de liderazgo que la nueva cultura requiere implementar, esto se ratifica en lo planteado por Payeras y Ronco (2001).

Al mismo tiempo, como lo enuncia Hersey *et. al.* (1998), se requiere mayor capacitación en cuanto a cómo enfrentar el nuevo proceso de cambio, tanto de parte de los jefes, como del resto del personal administrativo, porque no solamente se requieren habilidades técnicas sino que también habilidades sociales para enfrentar las diversas contrariedades que surgirán a nivel organizacional, debido a que los mayores obstáculos se pueden generar a nivel de personas más que a nivel del manejo de la nueva tecnologías

Referencias bibliográficas

Aguita, J. 1999. Inventario RTC. Anguita & Asociados Consultores S.A. Santiago. Chile.

Beckhard, R., y Harris, R. 1980. Transiciones Organizacionales. Fondo Educativo Interamericano.

Beckhard, R., y Harris, R. 1988. Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio. Addison-Wesley Iberoamericana. 2ª edición.

Beckhard, R., y Pritchard, W. 1995. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Ediciones Norma.

Beckhard, R. 1969. Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley Iberoamericana. 1ª edición.

Beckhard, R. 1973. Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano.

Chiavenato, I. 1996. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. 2ª edición.

D'aprix, R. 1999. La Comunicación para el Cambio. Ediciones Granica.

Davis, K. 1983. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill. 2ª edición.

Ferrer, L. 1998. Desarrollo Organizacional. Ediciones Trillas.

French, W., y Bell, C. 1996. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5ª edición.

García, S., y Dolan, S. 1997. Dirección por Valores. Ediciones McGraw-Hill.

Goodman, M. 1972. El Individuo y la Cultura, Conformismo versus Evolución. Editorial Pax-México. 1ª edición.

Guizar, R. 1998. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Ediciones McGraw-Hill.

Hall, R. 1996. Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Ediciones Prentice Hall.

Heller, R. 1998. El Arte de Gestionar los Cambios. Editorial Grijalbo Mondadori. 1ª edición.

Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. 1998. Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. Ediciones Prentice Hall.

Hunt, J. 1993. La Dirección de Personal en la Empresa, Guía sobre el Comportamiento en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. 1ª edición.

Lagos, C. 2002. Desarrollo Organizacional. Ediciones Lexis Nexis Chile.

Lozada, J., y Fernández, N. 1999. Mi actitud frente al cambio. Universidad Diego Portales. Santiago. Chile.

Mayo, E. 1945. The social problems of an industrial civilization. En Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (eds.). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall, p. 6.

Noer, D. 1997. El Cambio en las Organizaciones. El camino para la Transformación de las Personas y las Empresas. Ediciones Prentice Hall.

Payeras, J., y Ronco, E. 2001. El Directivo, el Cambio y los Equipos de Alto Rendimiento. Ediciones Prentice Hall.

Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. Ediciones Prentice Hall.

Rodríguez,D. 1998. Diagnóstico Organizacional. Editorial Universidad Católica de Chile. 3ª edición.

Swieringa, J., y Wierdsma, A. 1995. La Organización que Aprende. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana.

1 Profesor de Estado e Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas (U. del Bío-Bío), y Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional (U. Diego Portales). Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. E-mail: mauricio@ubiobio.cl