

Acerca de la gestión del cambio y el silencio organizacional

Hugo Ojeda

Sobre el cambio en las organizaciones: Efectos sobre la Actividad y la Seguridad

- Beer et al (2000), también P. Senge, Ulrich, etc, señalan que la mayoría de los proyectos de cambio fracasan (sólo un tercio tiene éxito), **pero no a causa de factores o eventos fortuitos.**
- Accenture: un 80% de proyectos de cambio técnico fracasan por 4 razones no técnicas:
 - Falta de disposición al cambio
 - Falta de comunicación
 - Falta de liderazgo
 - Estrategia incorrecta
- Pag.40. Sobre el modelo de Van de Ven et al. (1995) nuestra experiencia es la de coordinar proyectos de naturaleza teleológica. Supone una teoría de la agencia. **Aunque también se observan formas dialécticas.**

Sobre el cambio en las organizaciones: Efectos sobre la Actividad y la Seguridad

- Sobre las resistencias al cambio (Pg. 41-2).
 - Percepción de la desobediencia como resistencia (Watson, 1982). Muy buen abordaje.
 - No siempre el cambio es una solución en sí misma (Soparnot, 2011). Puede ser erróneo (Ulrich).
 - Pag. 42: Dos Santos Paulino (2009). muy bueno, no siempre las resistencias son características de los resistentes sino errores de la planificación del cambio. **Una idea mal planificada es una mala idea.**
 - Pag.43: muy buena la idea de «cambios excesivos» (Stensaker et al., 2002) y su relación con el estrés organizacional.
- Sobre la cultura (pg.43) en cuanto marco referencial. Es correcto que la cultura homogénea (Trompenaars, 1993) tiende a resistir los cambios. Como las culturas fuertes (Kotter). Pero como se cita a Martin (2002), en general la realidad es que las «culturas homogéneas» son más aspiracionales de las organizaciones que realidades en sí mismas.

Sobre el cambio en las organizaciones: Efectos sobre la Actividad y la Seguridad

- Acerca del enfoque para la intervención en gestión del cambio
 - Reconocer la complejidad derivada de la temporalidad de los eventos.
 - Aparecen superposiciones temporales de las fases del proceso de cambio. **Ya lo señaló el último Kotter acerca de los 8 pasos.**
 - La negociación del sentido de la actividad
 - La importancia de identificar el mapa político (de actores).
 - Influencia.
 - Capacitación e inducción.
 - Supervisión y refuerzo de la autonomía en el ejercicio de sus roles.
 - Comunicación
 - Factores moduladores y prescriptivos
 - Situaciones de crisis
 - Capacidad de conducción (liderazgo)
 - Indicadores del cambio
- Faltaría: el rol de RRHH (Agente de Cambio), habilidades de gestión del cambio de los responsables funcionales, el alineamiento de las actividades funcionales a la estrategia del cambio.

Sobre los espacios de debate y el poder de actuar en la construcción de la seguridad de las organizaciones

- Sobre el «silencio organizacional» (Morrison y Milliken, 2000). Cuando la opción dominante es guardar sus opiniones sobre los problemas organizacionales. Los autores asignan una fuerte base en los managers:
 - Su temor al feedback negativo
 - Las creencias implícitas de los managers.
- La idea de «clima de silencio»: en cuanto percepciones compartidas.
 - Porque no vale la pena el esfuerzo.
 - Expresar la opinión es peligroso.
- **En ocasiones no es el silencio de la gente sino la incapacidad de las organizaciones para gestionar la información proveniente del feedback.**
- Sobre las prácticas reflexivas: parecido a los grupos de calidad en los 70/80. ¿En qué quedamos? ¿No era un dispositivo disciplinario en términos de Batistini (El trabajo frente al espejo) hacer participar a la gente para mejorar procesos, un guante que se esperaba que levantaran los managers?



Nicolás Maquiavelo

“El príncipe” VI:5 (1513)

“...Y se debe considerar que no hay cosa más difícil de tratar, ni más **dudosa de conseguir**, ni más peligrosa de **manejar**, que convertirse en **jefe** para introducir nuevos estatutos. Pues el introductor tiene por **enemigos** a todos los que sacaron provecho de los **antiguos estatutos**, y tiene **tibios defensores** en todos los que se aprovecharán de las nuevas disposiciones.

Semejante tibieza nace, en parte, del **miedo** a los adversarios, y en parte de la **incredulidad** de los hombres, que no creen realmente en las cosas nuevas, si no se han hecho de ellas una sólida **experiencia**.”

El marco de la visión en el cambio

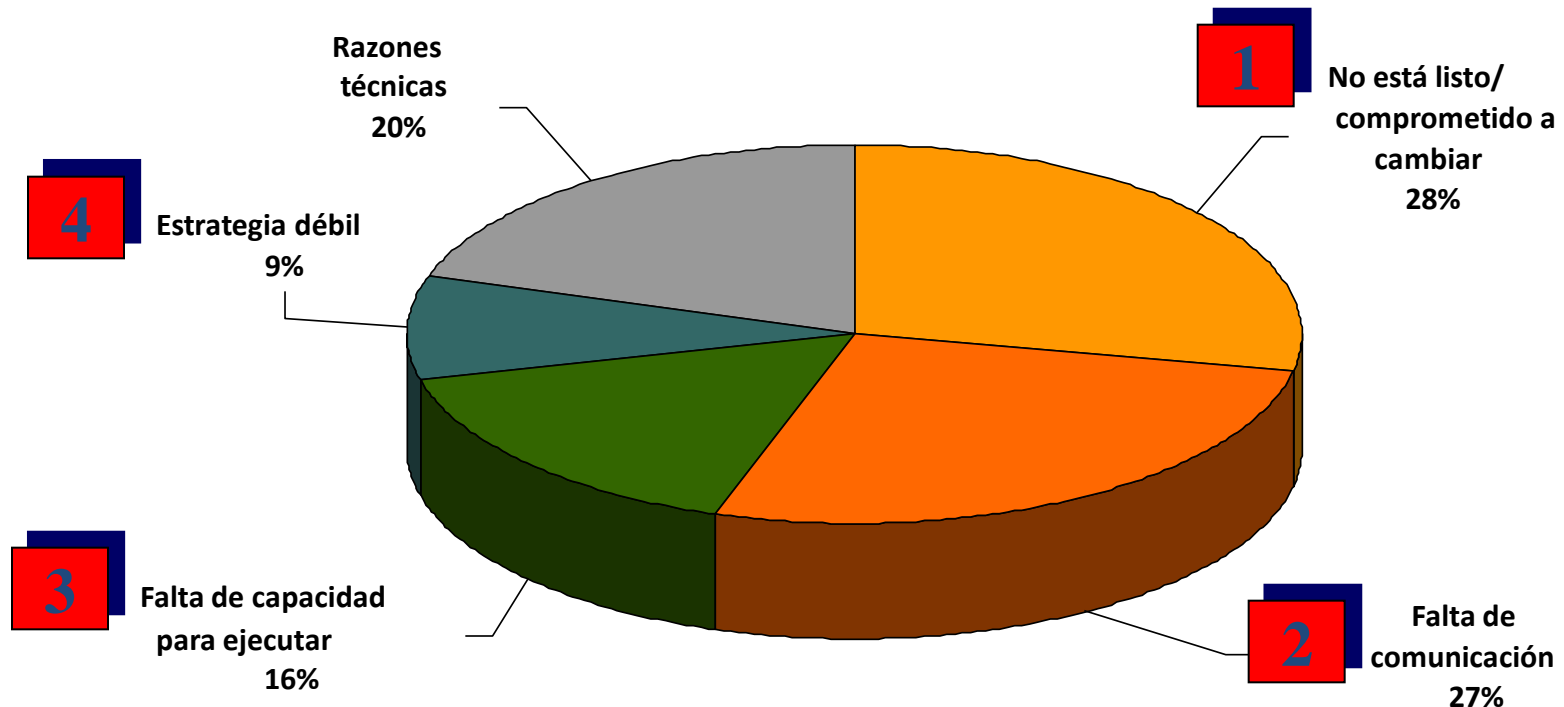
SITUACIÓN ACTUAL
("el diagnóstico")

El plan
de cambio

SITUACIÓN DESEADA
("La visión")

Por qué los esfuerzos de cambio fracasan

80% de los proyectos de cambio técnico fracasan por **CUATRO** razones no técnicas



EL PROCESO DEL CAMBIO

