Artículo original

La gestión del cambio organizacional

Management of organizational change

Enrique Santana Pérez[1]* https://orcid.org/0000 0002 2082 9399

[1] Universidad de La Habana, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia: esanper36@gmail.com

RESUMEN

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz legó el concepto de Revolución, en el cual se expresa «Revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado». Se ha comenzado con esta cita para argumentar la importancia y actualidad del tema relacionado con el *cambio organizacional*, que viene desarrollándose desde la mitad del siglo pasado por el psicólogo Kurt Lewin (1952) y otros destacados especialistas. El cambio en las organizaciones es lo que garantiza la adaptación a las condiciones existentes del entorno y permite su desarrollo y el cumplimiento de la misión. La gestión del cambio organizacional persigue los objetivos de identificar los modelos correspondientes de cambio y sus principales elementos, así como las acciones relacionadas. El contenido incluye algunos modelos de cambio existentes y sus principales elementos y, a su vez, la gestión del cambio: descongelar, restructurar y recongelar, así como las acciones organizacionales.

Palabras clave: cambio organizacional, modelos de cambio, descongelación, restructuración y recongelación.

ABSTRACT

Commander in Chief Fidel Castro Ruz bequeathed the concept of Revolution, in which it is expressed «Revolution is the meaning of the historical moment; It is to change everything that must be changed». We have begun with this reference to argue the importance and relevance of the topic related to organizational change, *which has been developed since the middle of the last century by the psychologist Kurt Lewin (1952) and others prominent specialists. Change in organizations guarantees adaptation to the existing conditions of the environment and allows their development and fulfillment*

of the mission. Organizational change management pursues the objectives of: identifying the corresponding change models and their main elements, as well as related actions. The content includes some existing change models and their main elements, in turn, change management: defrost, restructuring and refreezing, as well as organizational actions.
Keywords*: Organizational change, change models, defrost, restructure, refreezing.*

Fecha de recepción: 15/01/2024
Fecha de aprobación: 15/12/2024

INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional se define como el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que ayude a adaptarse a los cambios del ambiente externo y para lograr nuevas metas, o sea, el diseño premeditado y establecido de una innovación estructural, un nuevo plan de acciones, nuevas metas, un cambio en la realización de operaciones, clima organizacional, estilo de trabajo o filosofía (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

El cambio garantiza la adaptación a las nuevas condiciones del entorno, las cuales ponen a las organizaciones ante la necesidad de cambios que le permitan su desarrollo para cumplir con su misión (Codina, 2014). La necesidad de cambio en una organización puede surgir por las siguientes razones:

a) Presiones externas

- Situación económica de la empresa y del país; mala opinión de los clientes del producto que se entrega; cambios en las preferencias de los consumidores; acciones de la competencia, abastecedores, surgimiento de productos sustitutos o/y nuevos competidores.
- Orientaciones de los niveles superiores donde juega un papel fundamental la elevación de la eficiencia y eficacia.

b) Insatisfacción interna de la organización con el estado actual del trabajo.

- Con el resultado del trabajo de los clientes internos; con las tareas operativas y sus resultados; con la forma y el tiempo en el proceso seguido para la solución de problemas.

c) Estrategias, políticas y visión de futuro.

- Tener una concepción que argumente a dónde se quiere llegar; factores del macroentorno: tecnológico, político, social, medioambiental.

Los tipos de cambio son dos: participativo y coercitivo. El participativo, aunque más lento y de carácter evolutivo, es más duradero; requiere de un auditorio maduro y relativamente independiente, ya que exige motivación personal; el promotor o gestor cambio debe poseer prestigio personal para poder influir. El cambio coercitivo es introducido desde fuera y genera menos compromiso y menos tolerancia al cambio; es eficaz cuando opera con personas dependientes. El cambio no debe ser espontáneo, es necesario el cambio planeado, lo cual no resulta sencillo, por eso muchos investigadores han diseñado modelos que permiten a las organizaciones enfrentarlo con éxito.

MÉTODOS

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar las acciones a realizar en la gestión del cambio organizacional. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Identificar los modelos correspondientes de cambio y sus principales elementos.
- Valorar las acciones organizacionales en la gestión del cambio.

Métodos investigativos

El desarrollo de la investigación requirió realizar, en primera instancia, una revisión bibliográfica de autores que han realizado aportaciones en esta área del conocimiento a partir de consultas en bases de datos especializadas como Google, Microsoft Academic, Scielo, entre otras.

Constituyó también una ayuda importante la colaboración del Centro de Información del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana (CETED), en el cual se encuentran criterios de doctores y especialistas que han trabajado y realizado consultorías en organizaciones cubanas.

DISCUSIÓN

1. Los modelos de cambio organizacional y sus principales elementos

El modelo es una representación con los rasgos esenciales del objeto real, que permite explicar sus particularidades con facilidad, y que puede ser icónico, analógico y teórico.

1.1. Modelo K. Lewin-Schein

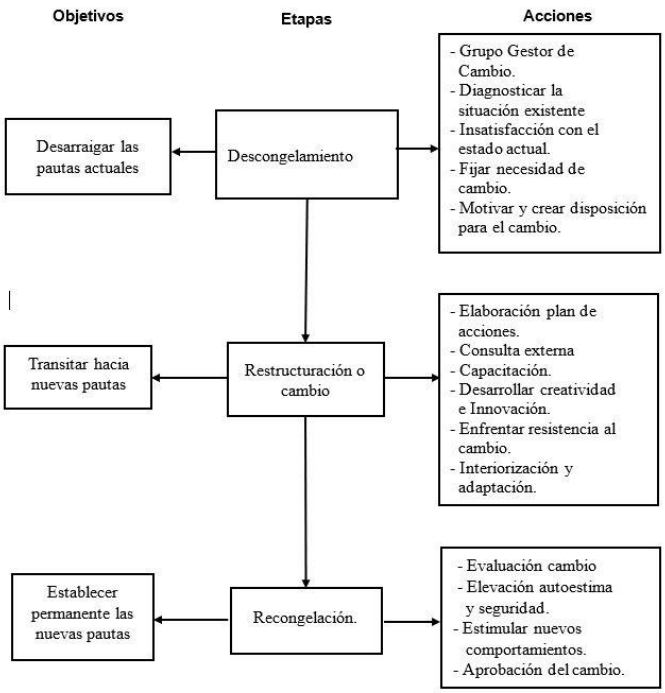
El modelo teórico secuencial K. Lewin-Schein (Figura 1) tiene tres etapas o fases y sus características principales son: Primera etapa, el descongelamiento, cuyo objetivo principal es lograr desarraigar las prácticas objeto de modificación, lo que implica crear un grupo responsable del cambio, evaluar el estado de la situación, lograr que las personas se sientan insatisfechas con el estado actual, convencimiento de la necesidad del cambio, existencia de disposición y motivación para enfrentarlo. Además, realizar consultas externas con organizaciones que hayan tenido experiencias positivas y no estén vinculadas con el estado actual de la organización.

La segunda etapa es la restructuración o cambio, cuyo objetivo principal es la transición a los nuevos comportamientos, procedimientos y planes de trabajo, elevar los niveles de capacitación, creatividad de las personas para realizar innovaciones, experimentaciones y ensayos de prueba-error, enfrentar la resistencia al cambio, interiorizar las nuevas pautas y patrones, así como la adaptación de los participantes a estas.

La tercera etapa, el recongelamiento, se logra cuando las personas han desarrollado el cambio por medio de la experiencia mediante repeticiones de los nuevos comportamientos. Para lograr el objetivo de la etapa es importante la evaluación y contrastación de las acciones de forma específica y no general. Se sugiere la estimulación de las acciones mediante recompensas y reconocimientos para la elevación de la autoestima, la retroalimentación en esta etapa debe hacer énfasis en el refuerzo positivo.

Schein (1995) tiene un modelo similar que guía y orienta el proceso de cambio, o sea las mismas tres etapas de K. Lewin (1952), pero amplía y complementa internamente las acciones en cada una de ellas, por esto el modelo toma el nombre de Lewin-Schein.

En general, aquí deben surgir dos sentimientos: insatisfacción y aspiración de mejora.



Fuente: adaptado de Codina (2014, p. 140).

Figura 1. Proceso de Cambio de K. Lewin-Schein.

1.2. Modelo de John Kotter

El modelo de John Kotter, (1994) profesor de la Universidad de Harvard. Se basa en el convencimiento a los colaboradores por los líderes de la organización, en relación con la necesidad de un cambio urgente a partir de la situación existente. Este convencimiento es muy importante, porque si esto no sucede, la transformación no tendrá éxito. Es un modelo de ocho pasos, tipo paso a paso, fácil de seguir y de implementar todos los pasos sin omisiones.

Los ocho pasos del modelo son:

- Incrementar la urgencia de cambio: se trata de crear una atmósfera, una sensación de urgencia entre los miembros de la empresa para motivarlos hacia los objetivos;
- crear un equipo para gestionar el cambio: este paso se refiere a seleccionar las personas correctas para guiar la transición, aquellas que cuenten con habilidades y conocimientos diversos y que estén comprometidos;
- crear la visión del cambio incluyendo: los objetivos, estrategias y planes a alcanzar;
- comunicar la necesidad de cambio a aquellos que están directamente afectados por el cambio y la necesidad de su participación para lograr la aceptación;

- empoderar el staff dándole apoyo para eliminar las barreras y conseguir la retroalimentación necesaria;
- crear objetivos a corto plazo y dividir el objetivo general en pequeñas partes alcanzables para disminuir la presión;
- ser persistentes durante los diferentes pasos;
- hacer que el cambio sea permanente: más allá de haber sido exitoso el resultado final, es necesario reforzarlo y lograr incorporarlo como parte de la cultura de la organización de trabajo.

1.3. Modelo de F. Achilles y de otros autores

El modelo de cambio de Achilles (2002) es una forma más estructurada de llevar a cabo un proceso de cambio en el cual se identifica:

- conocimiento y caracterización de la organización;
- crear grupo de cambio; identificación de los procesos clave para el análisis;
- recolectar datos y realizar análisis por proceso; planificar el cambio;
- aplicación de las acciones y medidas;
- institucionalización de las nuevas pautas;
- evaluación de los resultados;
- contrastación con la fase inicial.

Se analizaron modelos de otros autores con aspectos positivos y riesgos, por ejemplo, Adkar cuyo autor es Jeff Hiatt, también los de Lang; French y Bell; Rothwell y Sullivan; Moreno; García; Quirant y Ortega; Russ; Seoudi, y Gareis, los cuales han coincidido en muchos aspectos que de forma resumida se exponen a continuación:

- La creación de un gestor (grupo) de cambio.
- La identificación y estado de los procesos especialmente los clave, así como las condiciones o situación deseada que el sistema debe alcanzar.
- La concientización de los trabajadores.
- La planificación de las acciones.
- La capacitación de los participantes.

- El desarrollo de la creatividad e innovación.
- La implantación de las nuevas pautas y resistencia al cambio.
- La evaluación de los resultados.
- La institucionalización del cambio.

2. Acciones organizacionales en la gestión del cambio

La gestión del cambio a partir del modelo de Lewin-Schein se desarrolla según sus tres etapas (descongelación, restructuración y congelación) significando que el contenido dependerá del tipo de organización y las producciones a gestionar, entre otras.

2.1. Descongelamiento

El descongelamiento constituye el desarraigo de los comportamientos o prácticas que quieren transformarse. El objetivo es lograr que los participantes se sientan insatisfechos con la situación existente, demostrar la necesidad del cambio y que estén dispuestos a adoptarlo.
Las acciones de esta etapa son:

- La selección del grupo gestor de cambio incluye la selección de las personas con la preparación necesaria que llevarán a cabo el cambio (4-5), ellos son los líderes que ejecutarán los diferentes procesos y asignarán los recursos necesarios (material, financiero y tiempo), así como la elección del responsable del grupo. Este grupo debe incluir personas con perfiles diferentes. Además, implica capacitar al grupo, lo cual se realiza en un taller de adiestramiento relacionado con los objetivos, la situación existente, la estrategia a seguir y la asignación de tareas a cada uno.
- El diagnóstico de la situación es posible que esté elaborado o que haya que recolectar los datos para su levantamiento. En este último caso será necesario determinar los procesos existentes, especialmente los clave, y las posibilidades de producción de cada producto mediante: la revisión de documentos como son las fichas e informes de los resultados; elaboración de entrevistas en profundidad a responsables de áreas para determinar el estado existente, así como cuestionarios a trabajadores sobre sus opiniones de las producciones.

De lo anterior se deben sacar conclusiones relacionadas con las deficiencias e insuficiencias, de forma general estas pudieran ser: mala calidad de los productos, desperdicios, inspecciones excesivas, gastos

por fallos, clientes insatisfechos, costos elevados, problemas con el tiempo de entrega, burocracia, procesos no efectivos, problemas funcionales y de flujo de trabajo, cotos de poder, facturas, pedidos e informes mal elaborados, entre otros.

Además, hay que determinar los modelos y métodos necesarios a aplicar que permitan dar solución a los problemas y que constituyan una guía de la transformación. Se significa que es necesario el análisis de la forma de pensar y actuar de los responsables de las áreas, ya que los trabajadores solo siguen las indicaciones de estos y buscan adaptarse a la dirección administrativa existente.

- Para que las personas asuman el cambio es necesario que estén insatisfechas. Según Herzberg (2017), los factores que generan insatisfacción son: el salario, las condiciones laborales, las políticas administrativas, la calidad de la dirección y las relaciones interpersonales, es necesario que esto se perciba porque crea la tendencia hacia la necesidad del cambio. Además, es necesario inducir la mejoría de la solución, o sea, el objetivo es lograr el sentimiento de necesidad de cambio.

Lo anterior se logra dando información sobre los resultados productivos y económicos de aquellas organizaciones que superan a la propia y la posibilidad de obtener metas superiores sociales y beneficios personales, o sea, argumentando que es posible lograrlo mediante un cambio de las condiciones actuales. Schein (1995) resalta el papel de las consultas externas a organizaciones portadoras de experiencias, con tecnologías de avanzada, de buenas prácticas, que han obtenido logros, y que no estén comprometidas, lo que sin dudas beneficia la introducción de nuevos comportamientos.

La motivación y la disposición para el cambio es un aspecto clave y difícil de lograr porque no todos los trabajadores responden de la misma forma, por ello, los directivos deben conocer cuál es la mejor vía para motivar a cada uno de sus colaboradores. Las teorías de la motivación son importantes, pero no son absolutas, por lo tanto, es necesario estudiar las características individuales de las personas relacionadas con el trabajo que realizan y la situación de la organización, para que su aplicación sea de forma coherente y sistémica.

Según Herzberg (2017) los métodos que generan motivación y que pudieran ser aplicados son: buscar espacios aptos para la creatividad, cambiar la rutina de trabajo, generar y explorar nuevas actividades, estimular a los colaboradores.

2.2. Restructuración

La etapa de restructuración constituye un período de transición en el que se introducen nuevos comportamientos, procedimientos y planes a través de la creatividad y la innovación. Hay que entrenar al personal sobre los nuevos procedimientos, tanto de trabajo como para las relaciones. Además, se realizan otras acciones que complementan la etapa, por ejemplo, según Carballal del Río (2011) se elabora un Plan de Acciones para la etapa, teniendo en cuenta que esta constituye un período de transición en el que se introducen nuevos comportamientos, procedimientos y planes, a través de la creatividad e innovación. La elaboración del plan de acciones relacionado con los nuevos procedimientos, pautas y patrones a solucionar o crear en la etapa de restructuración debe contener:

- el objetivo a lograr para «guiar la solución de los problemas detectados en el proceso de diagnóstico»;
- qué solucionar (deficiencias e insuficiencias);
- cómo solucionarlas (los pasos a seguir o acciones específicas que se requieren);
- quién (quiénes) (responsables y participantes) relacionados con la tarea;
- cuándo tiempo se necesita;
- con qué medios, los recursos necesarios y la medición.

La Tabla 1 ofrece un modelo que facilita el control de estos pasos o acciones.

Tabla 1. Modelo de etapas y objetivos.

Etapas y objetivos	**Deficiencias e insuficiencias**	**Acciones (métodos y técnicas)**	**Responsable y participantes**	**Tiempo**	**Recursos**	**Medición**

Fuente: elaboración propia.

La capacitación en esta etapa es importante e implica elaborar las necesidades de capacitación, los objetivos, el plan y el programa de estudio, la metodología a emplear, las evaluaciones y el seguimiento, aunque esto es general, los contenidos en la capacitación para la restructuración difieren y son específicos. Algunos puntos clave son:

- Crear un ambiente de confianza y una actitud receptiva a partir de una comunicación amplia y libre.

- Propiciar la participación, colaboración, comunicación e interrelación entre los asistentes que fomente un trabajo en equipo y evitar el individualismo.
- Crear un clima donde los participantes puedan expresar sin temor o limitación alguna sus opiniones e inquietudes.
- Cada persona necesita de una atención personalizada. Es importante mantener un trato personal con cada uno de los asistentes. Ver y oír sus preocupaciones, sus dudas, observar cuáles son sus peculiaridades y características.
- Favorecer el intercambio de experiencias laborales. Esto facilita y ayuda al trabajo en equipo en la empresa.
- Relacionar los contenidos con el trabajo diario, con las situaciones laborales cotidianas, para lograr una mejor comprensión de los contenidos y las actitudes propuestas y facilitar la aparición de problemas no resueltos.
- Proporcionar argumentos, nuevas tecnologías y herramientas que mejoren el desempeño de las funciones de cada uno.
- Para modificar la forma de actuación de los participantes se necesita acompañarla de cambios reales de la organización, o sea, signos evidentes de que hay cambios a su alrededor.
- Todo cambio es lento y por eso es necesario que las acciones se refuercen continuamente, en caso contrario, se corre el riesgo de conseguir solo un cambio superficial y efímero.

La creatividad juega un papel clave y es una cualidad de todo ser humano, que por medio de procesos cognoscitivos sumados a métodos no tradicionales potencian al individuo para hallar problemas, entenderlos y resolverlos, con los que se busca obtener diversidad de resultados novedosos y originales. Algunos métodos desarrolladores de la creatividad son:

- El esquema de las cinco interrogantes: ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿quién?;
- el método del porqué–porqué, el cual trata de llegar a las verdaderas razones o causas del problema mediante la pregunta ¿por qué) una vez respondida la pregunta anterior;
- la lluvia o tormenta de ideas es una técnica de pensamiento creativo en la cual todos los miembros de un grupo aportan ideas;
- el diagrama de Ishikawa (espina de pescado);
- los mapas de ideas creativas;

- los análisis de campo de fuerzas (reducción o eliminación de fuerzas contrarias, así como fortalecer y desarrollar fuerzas a favor), entre otros.

Estos últimos tres métodos se aplican en grupo cuando los participantes ya están motivados. Los métodos son muchos, pero lo importante es saber elegir el idóneo en el momento dado.
La innovación es poner en acción las ideas de la creatividad para hacer cambios profundos en las formas establecidas de hacer las cosas, buscando una mejora o beneficio individual y/o social, o sea, «la innovación es hacer nuevas cosas a partir de la creatividad». Permite viabilizar acciones para generar innovación y a su vez esta se convierte en la razón de ser de la creatividad, generando una simbiosis. La clasificación de las innovaciones es variada, pero la más utilizada es la innovación individual y la organizacional. La primera se divide en personal, profesional y laboral. La organizacional en innovación de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización (OCTE y Eurostat, 2006). Los pasos para el desarrollo de la innovación individual son:

- Identificación: ¿Qué no funciona? o ¿el elemento X pudiera funcionar mejor?
- Análisis de las causas ¿Cuáles de los métodos de la creatividad pueden servir para la búsqueda de las causas?
- Alternativas de soluciones: ¿Cuáles son las posibles alternativas de solución? y ¿Cuál es la alternativa de solución más conveniente?
- Ejecutar: ¿qué, cómo, con quién, dónde poner en marcha la idea, cuándo y con qué?
- Evaluar: ¿se logró el beneficio esperado? y ¿Se puede solucionar el problema? o ¿se debe reelaborar completo?

En esta etapa surge la resistencia al cambio, que consiste en la fuerza opositora ante cualquier transformación organizacional. En ella se mezclan componentes cognitivos, afectivos e intencionales de comportamiento. Puede tener formas abiertas y encubiertas, lo cual se relaciona con los roles de gestión. La resistencia puede ser individual y organizacional dependiendo de la transformación en curso, del tipo de organización y de cada individuo, su personalidad y el rol en la organización.
Las principales causas individuales son:

- Amenaza de poder a nivel individual;
- incremento de controles;

- factores económicos;
- pérdida de confort en la vida laboral;
- amenaza a la seguridad en el empleo;
- afectación a planes personales;
- miedo a lo desconocido;
- incertidumbre y dudas en el éxito;
- experiencias previas.

Las principales causas de la resistencia organizacional radican en:

- Reducción de poder organizacional;
- inercia estructural (selección y lentitud);
- amenaza de privilegios económicos y reasignación de recursos;
- enfoque limitado en los cambios;
- amenaza a las habilidades especializadas;
- inercia comunicacional.

Algunos elementos que se emplean para enfrentar la resistencia al cambio son la comunicación e información que es una de las mejores formas de combatirla; promover la participación en el proceso de restructuración; generar compromiso y motivación; la consistencia y justicia en las acciones; el promover un clima de confianza, y a veces es necesaria la negociación, entre otros.

Por último, es imprescindible interiorizar las nuevas pautas y procedimientos, lo cual implica la acción de incorporarles a las personas las nuevas prácticas sobre los patrones deseados. Esto es un proceso evolutivo de desarrollo, que se logra al interior del individuo con la repetición de actividades externas relacionadas con la especialidad y también realizando pruebas de ensayo-error y experimentaciones, estos últimos implican ensayar sistemáticamente el conocimiento nuevo para pasar de un nivel superficial a otro de mayor profundidad y estabilidad. Según K. Lewin los individuos deben adaptarse a la nueva situación. La categoría *adaptación* significa estar a tono con la situación, aun cuando implique hacer algo contra la voluntad propia. En psicología su significado es mantener o definir un nuevo estado de equilibrio, que ha de concebirse en forma dinámica, lo que implica una acomodación interna en función de la variación externa. Para que haya acomodación tiene que haber asimilación (ajuste de las relaciones externas a las internas), o sea, un ajuste recíproco y continuo de las relaciones internas-

externas. Existen estrategias adaptativas, las que significan la interacción de los sujetos con su medio. En dicha interacción los sujetos desarrollan conductas adaptativas, lo cual implica asegurar una adecuada información sobre el ambiente, tener una satisfactoria organización interna para actuar y recoger información, y mantener autonomía o libertad de acción de forma flexible. Las tres deben estar en equilibrio. Los métodos (técnicas) más utilizados para la adaptación de los sujetos son: la observación, los cuestionarios y las entrevistas, la elaboración de videos, películas y otras técnicas.

2.3. Recongelación

La recongelación es hacer que los nuevos patrones y procedimientos se conviertan en hábitos de trabajo en la organización y se realiza cuando las personas han aceptado el cambio y se ha implementado, o sea, se han obtenido evidencias sobre la existencia de dichos hábitos mediante evaluación. Los subprocesos o acciones principales a destacar son las siguientes: evaluación del cambio; elevación de la autoestima y seguridad en sí mismo; otorgar reconocimientos y estímulos; aprobación del resultado del cambio por los responsables.

Las acciones de esta etapa son:

- Evaluación del cambio. La evaluación constituye el balance entre las pautas y procedimientos anteriores y las adquiridas en el proceso, tanto desde el punto de vista general como específico, así como las evidencias de los hábitos correspondientes, lo cual implica controles de los objetivos, empleo de técnicas, medición, comparación y análisis de los resultados. En esto juega un rol clave el liderazgo del director de la organización y de los jefes de áreas. En la etapa de restructuración se aplicaron varios métodos y técnicas relacionadas con la adaptación a las nuevas pautas y procedimientos, los cuales deben haber dado criterios de análisis. Cuando no se dispone de dichos elementos, es posible que los cambios de comportamiento no se hayan materializado debidamente y tiempo después surgen acciones supuestamente erradicadas. El resultado de la aceptación e implementación del cambio se puede obtener mediante la triangulación de los métodos y las técnicas aplicadas en la etapa anterior, así como la aplicación de un grupo focal con una o varias sesiones de trabajo en el que participan especialistas y líderes de las áreas productivas, así como el empleo de otras técnicas. Se ha demostrado en investigaciones que después de un período, las personas pueden caer nuevamente en las rutinas que se creían superadas, por ello, es necesaria la repetición de comprobaciones cada cierto

tiempo, e incluso, si han surgido nuevos procedimientos considerados de avanzada, pueden ser introducidos.

- Elevación de la autoestima y seguridad en sí mismo. La autoestima se ha definido como la confianza en la capacidad de enfrentar desafíos esenciales de la vida, el derecho a triunfar, el deseo de ser respetables, dignos, y de lograr resolver las necesidades y carencias mientras gozamos del fruto de nuestros esfuerzos. En la elevación de la autoestima de los trabajadores es importante el papel del responsable del grupo de cambio partiendo del respeto mutuo como condición básica de toda relación, tener en cuenta que cada trabajador necesita atención y trato personalizado adecuado, así como estímulos y reconocimientos por los logros, y es imprescindible la ayuda en los casos necesarios.
- Otorgar reconocimientos y estímulos. Los especialistas sugieren, al inicio de la recongelación, estimular con frecuencia mediante elogios. En períodos posteriores mediante recompensas en correspondencia con los patrones adquiridos, así como para evitar que los procedimientos y las pautas adquiridas se vayan perdiendo. Otro factor importante es el ejemplo personal, los jefes deben ser un ejemplo de los nuevos comportamientos, así como de participación y apoyo a los trabajadores.
- Aprobación del cambio. Por último, queda la aprobación del cambio a realizar por los responsables, para que esto suceda es imprescindible que las razones que fundamentaban la necesidad de la transformación se hayan superado, en otras palabras, se hayan logrado los objetivos. Colocar las nuevas pautas y procedimientos como parte del clima organizacional de la unidad. En ocasiones cuando pensamos que todo ha concluido, surgen comportamientos que no estaban debidamente superados y hay que tomar alguna medida para estar seguros de la efectividad del cambio.

RESULTADOS

A partir de los análisis realizados sobre los modelos de cambio, el autor considera el modelo de Lewin-Schein por su contenido (tres etapas), facilidad, tiempo y experiencia en su aplicación, el más adecuado para el logro de los objetivos propuestos. El modelo de Kotter (ocho etapas), su mayor desventaja radica, según la opinión del autor, en su carácter general y que requiere mayor tiempo para su consolidación. Asimismo, sucede con el modelo de Achilles, que posee nueve etapas. Los otros modelos de cambio organizacional analizados, tienen cinco o más etapas, aunque estas se adecuan

dependiendo de las organizaciones o ambientes dentro de los que se desenvuelven, pero poseen complejidad del contenido y en su implementación, además, el tiempo a emplear es mayor.

El análisis del descongelamiento proporciona nuevos conceptos e información que permiten ver la situación de forma diferente y facilita poder restructurarla. Las herramientas a utilizar están principalmente en el campo de la comunicación social, incluyendo las mencionadas en el diagnóstico. En la etapa de restructuración se debe elaborar un plan de acciones sobre los nuevos procedimientos, pautas y patrones a solucionar, tanto de trabajo como de relaciones e incluye: capacitación, desarrollar creatividad e innovación, enfrentar la resistencia al cambio, interiorización y adaptación a las nuevas pautas. En la recongelación las acciones principales que deben ser realizadas son la evaluación del cambio, la elevación de la autoestima y la seguridad en sí mismo, otorgar reconocimientos y estímulos, y la aprobación del resultado del cambio por los responsables.

Los resultados demuestran que el cambio es un proceso paulatino que no se logra de la noche a la mañana, con discursos, consignas, regaños o actos masivos. La ruta del cambio exitoso pasa por el desarrollo de la capacidad creativa, la cual se convierte posteriormente en herramienta de las ideas de innovación usadas para construir cosas, siendo esta a su vez la razón de ser de la creatividad, para finalmente, ambas ser clave en el cambio.

La capacitación puede ser muy variada y tiene que estar en correspondencia con los objetivos y necesidades, por esta razón es necesario estudiarla antes de implementarla Sus contenidos deben ser muy específicos de manera que garanticen la adquisición de los nuevos patrones y los procedimientos deseados.

Por su naturaleza, las organizaciones son conservadoras, por lo tanto, en todo cambio organizacional existirá resistencia al mismo, lo cual implica que los dirigentes gestores del cambio deben conocer cómo disminuir y evitar sus efectos. Los límites entre las etapas declaradas son difíciles de enmarcar, generalmente al comienzo de la etapa de restructuración o recongelación permanecen elementos de la anterior, los cuales deben ser detectados y solucionados para lograr el objetivo de la anterior.

CONCLUSIONES

El cambio organizacional es una actividad que debe asumirse cuando la situación lo requiera, con una disposición y actitud de modificar lo que hemos venido haciendo que presente dificultades y/o donde es evidente la necesidad de mejora, sin pretender cambiar todo, ya que puede ser negativo o generar anarquía y perder cosas valiosas de la organización.

La vigencia del modelo Lewin-Schein es reconocida por todos los especialistas de dirección. Desde el punto de vista conceptual es inobjetable, ya que sus formulaciones son comprobables en la práctica de cualquier cambio. Independientemente de la existencia de otros modelos de calidad.

Para lograr los objetivos deseados se sugiere la gestión de modelo descrito u otro de acuerdo al tipo de organización y situación que permita entender y comprender el momento dado, para así gerenciar (liderar) los cambios en la organización de forma compartida con el personal, reflexionando sobre los esquemas mentales que se utilizan y realizando con éxito los cambios organizacionales requeridos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achilles, F. (2002). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Limusa S.A.

Carballal del Río, E. (2011). Las Estructuras Colaborativas. pp.144-160. La Habana, Editorial Félix Varela.

Codina, A. (2014). Habilidades directivas, pp. 123-145. La Habana. Editorial Academia.

Herzberg, F. (2017) Teoría de la motivación e higiene. En Dirección de organizaciones. Procesos y técnica. Tomo II p.377. La Habana. Editorial UH.

Kotter, J, (1994) Modelo de ocho pasos. Boston. Universidad de Harvard.

Lewin, K. (1952). Group decision and social change. Readings in social psychology. NY, Holt Rinehart.

OCTE y EUROSTAT (2006). Manual de Oslo-Guía para la recogida e interpretación de datos sobe la innovación. pp 58-64, S/Editora.

Schein, E. (1995). Cultura empresarial y liderazgo. México DF. McGraw Hill.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. (1996). *Administración*. 6ta. Ed, traducción de Pilar Mascaró Sacristán, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Conflicto de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses vinculados con la redacción del presente artículo.