

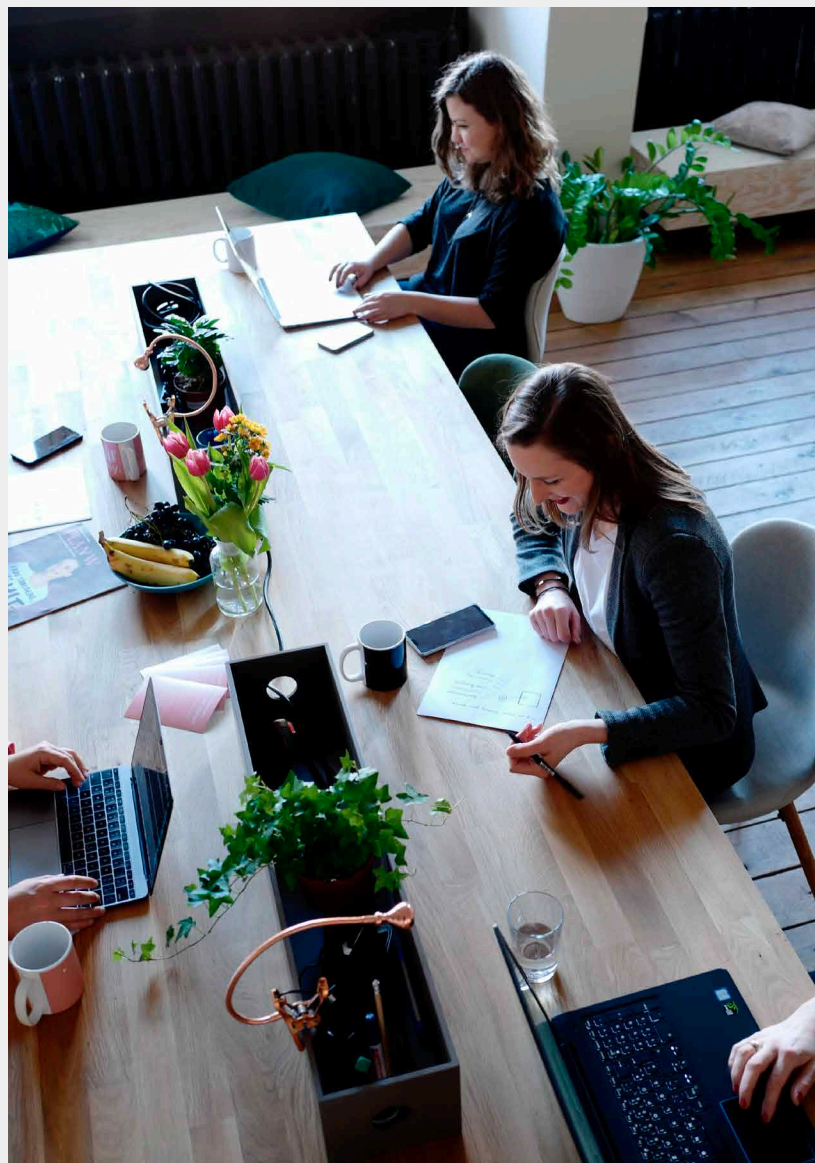
**BOLETÍN DE LA
SOCIEDAD CIENTÍFICA
CHILENA DE
PSICOLOGÍA Y
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

**EDICIÓN ESPECIAL
GESTIÓN
DEL CAMBIO**

SOCIPCO
JULIO 2022

Valentina Reyes, PhD
Editora de Contenido

Héctor Madrid, PhD
Presidente de SOCIPCO
Editor General



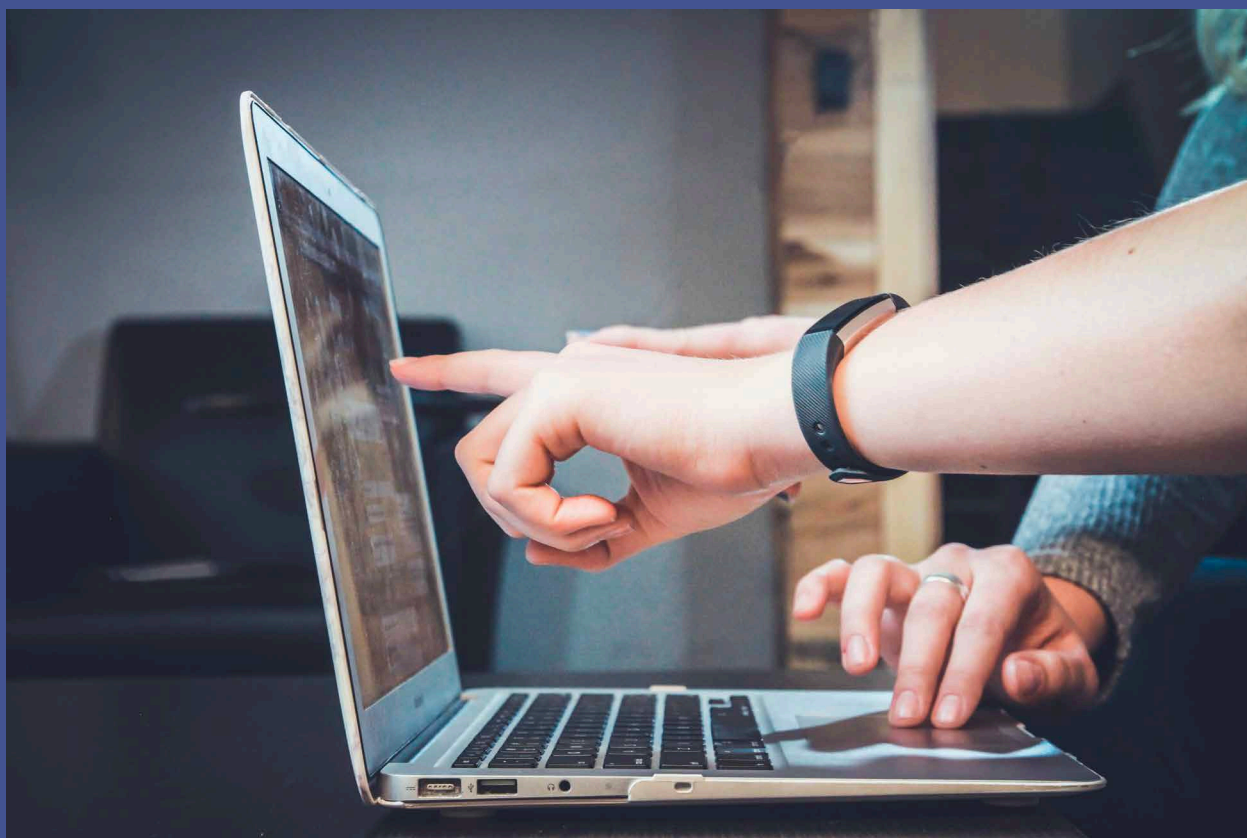
El cambio es complejo, incómodo y usualmente trae una serie de costos asociados para las empresas y los trabajadores. Sin embargo, hoy en día, la capacidad de cambio es una necesidad inherente a los tiempos que vivimos, pudiendo ser una fuente de ventaja competitiva para empresas y profesionales.

Aún así, los desafíos de cambio son grandes y complejos. Muchas veces, pese a ser sabido que un cambio es necesario, no basta solo con tener la intención de realizarlo. Ni tampoco basta con los recursos, sean estos el tiempo o disposición de presupuestos. Es que implementar cambios inevitablemente conlleva a tomar decisiones difíciles, con implicancias profundas que definen el

éxito o fracaso del mismo. ¿Cómo dar el primer paso? ¿Cómo manejar las necesidades del día a día mientras se implementan cambios dentro de la organización? ¿Qué tipo de metas deberían ser consideradas en este proceso?

Si bien no existe una bola de cristal con la cual podamos saber exactamente qué es lo que ocurrirá si tomamos una u otra decisión, considerar la evidencia existente dentro de la organización puede aumentar significativamente las probabilidades de éxito de las empresas a la hora de implementar cambios. Es decir, tomar el conocimiento existente sobre ciertas relaciones, entendiendo las causas, efectos y otras variables que pueden influir en ellas, para poder tener mayor información a la hora de decidir cómo gestionar cambios en una organización en particular.

En esta *edición especial sobre gestión del cambio* de nuestro boletín SOCIPCO, Ignacio Pavez nos introduce a un modelo de gestión del cambio basado en evidencia que puede ayudarnos a la hora de implementar transformaciones dentro de las organizaciones de manera exitosa. En su artículo, Ignacio comienza explicándonos detalladamente los tipos de fuentes de evidencia existentes para la gestión del cambio (organizacional, stakeholders, científica y expertos). Luego, continúa centrándose en la evidencia científica relacionada a los cuatro pasos críticos por los cuales pasan los individuos y grupos a la hora de transformar su forma de pensar y actuar junto con seis acciones que demostrado ser efectivas en apoyar los procesos de cambio organizacional a lo largo del tiempo.



GESTIÓN DEL CAMBIO BASADA EN EVIDENCIA

Ignacio Pavez
Profesor Asistente
Facultad de Economía y Negocios
Universidad del Desarrollo, Chile

La gestión de cambio se ha convertido en una práctica central para las empresas, pues el entorno competitivo actual exige desafíos adaptativos cada vez mayores (Worley & Jules, 2020). En el año 2019, por ejemplo, la encuesta semestral de riesgos elaborada por Gartner¹ detectó como mayor riesgo emergente para las empresas la velocidad de los cambios, situación que se hizo realidad en los últimos dos años evidenciada por una serie de eventos que dan cuenta de la complejidad del entorno actual en que vivimos, como la pandemia global del Covid-19, la serie de desastres naturales ocurridos alrededor del mundo (Ej. Incendios e inundaciones) y recientemente la invasión de Rusia a Ucrania. Lamentablemente, existe la percepción de que el esfuerzo invertido en procesos de cambio es mayor al esperado en un comienzo y diversos estudios muestran que sólo uno de cada tres esfuerzos de cambio se logra implementar con éxito (Hastings & Schwarz, 2021; Meaney & Pung, 2008). Al mismo tiempo, la investigación sobre cambio no es de fácil acceso al público, haciendo que los profesionales del área funden su conocimiento en modelos de cambio populares basados en su experiencia y la opinión de expertos en vez de la evidencia científica (Stouten et al., 2018).

Para hacer frente a este problema, reconocidos académicos de la disciplina han hecho

esfuerzos para consolidar la evidencia científica disponible sobre lo que funciona en procesos de cambio organizacional, para así fortalecer la práctica de esta importante área de estudio (Stouten et al., 2018; ten Have et al., 2016). Es así como surge el concepto de *gestión del cambio basado en evidencia*, que se define como “la práctica informada por la ciencia para gestionar el cambio organizacional planificado” (Rousseau & ten Have, 2022, p. 1). Este abordaje del cambio organizacional se funda en dos principios clave:

- 1.** Es más probable que el cambio planificado tenga éxito cuando se utilizan prácticas basadas en la ciencia.
- 2.** El uso regular de cuatro fuentes de evidencia (experiencia científica, organizacional, de las partes interesadas y del profesional) mejora la calidad de las decisiones relacionadas con el cambio organizacional.

En las siguientes secciones describo las cuatro fuentes de evidencia que mejoran la toma de decisiones en procesos de cambio y un modelo de cambio planificado que considera seis habilitadores del cambio y cuatro fases de trabajo (Rousseau & ten Have, 2022).

¹ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-07-24-gartner-survey-shows-pace-of-change-as-top-emerging-r>.
Accedido por última vez el 02 de junio de 2022.

Fuentes de evidencia que mejoran la toma de decisiones

Los líderes del cambio tienen serias dificultades para aprender qué funciona y qué no si se basan únicamente en su experiencia, pues cada proceso de cambio planificado posee metas y actividades específicas y sus resultados, sean exitosos o no, pueden tardar meses o incluso años en materializarse. Dado esto, los líderes del cambio pueden tomar mejores decisiones si buscan información confiable sobre la organización, sus

partes interesadas y las intervenciones de cambio que consideran. Según Rousseau & ten Have (2022), existen cuatro fuentes de evidencia que favorecen la adquisición de un conocimiento más profundo sobre el proceso de cambio, como base para tomar decisiones que permitan gestionar eficazmente los procesos de transformación. La Tabla 1 resume estas cuatro fuentes de información y los criterios que deben utilizarse para confiar en dichas fuentes.

Tabla 1. Las cuatro fuentes de evidencia para la gestión del cambio basado en evidencia. Adaptado de Rousseau & ten Have (2022)

Fuente	Definición	Criterios de confiabilidad
Evidencia organizacional	Información sobre la organización y unidades que la componen. Crítico para el diagnóstico, la planificación y el monitoreo del progreso en todas las fases del cambio.	Información consistente y libre de errores (confiable) y relevante para el cambio (válida).
Evidencia de los stakeholders	Intereses o preocupaciones de las personas y grupos que implementan o serán afectados por el cambio. Corresponde a hallazgos provenientes de entrevistas y focus groups sobre beneficios, costos, resistencias y apoyos al cambio.	Representatividad (Ej. Calidad de la muestra) y uso no de métodos no sesgados de recolección de información (Ej. Preguntas abiertas, no dirigidas).
Evidencia científica	Resultados obtenidos al revisar investigaciones académicas relevantes, como prácticas e intervenciones realizadas anteriormente.	Resultados consistentes en diversos campos de estudio o cuerpos de conocimiento. Existen dos fuentes especialmente relevantes: (1) revisiones de literatura sistemáticas y (2) meta-análisis.
Opiniones de expertos	Ideas de expertos o profesionales que poseen conocimiento técnico en el tipo de cambio o problema que la organización desea trabajar.	La calidad del juicio profesional es función del entrenamiento, educación, años de experiencia y su historial de éxito en procesos de transformación organizacional.

Modelo de cambio basado en evidencia

Según Rousseau & ten Have (2022), la evidencia científica sobre procesos de cambio efectivos puede ser sintetizada en dos grandes áreas:

(1) seis prácticas habilitadoras del cambio y (2) cuatro fases o pasos críticos (ver Figura 1).



Figura 1. Modelo de Gestión del Cambio Basado en Evidencia. Adaptado de Rousseau & ten Have (2022).

Prácticas habilitadoras del cambio

Las prácticas habilitadoras del cambio se definen como acciones que han demostrado ser efectivas en apoyar los procesos de cambio organizacional a lo largo del tiempo. De acuerdo a Rousseau & ten Have (2022), existen seis prácticas habilitadoras que han demostrado ser efectivas en estudios sobre cambio organizacional (Stouten et al., 2018; ten Have et al., 2016):

1. Establecer metas (Goal setting): Establecer metas específicas ayuda a dirigir el cambio. Para que sea motivante, la meta debe ser vista como legítima y apropiada. Para ser aceptada, los trabajadores deben asignarle un sentido y confiar en sus líderes. Existen dos tipos de metas que son útiles para facilitar procesos de transformación: aprendizaje y de desempeño.

2. Comunicar la visión: La visión se refiere a la expresión de un futuro convincente que motive o inspire el cambio. Para que tenga un efecto facilitador, la visión debe ser constantemente comunicada en los distintos momentos del proceso de cambio, pues ello ayuda darle sentido y/o entender las razones del cambio.

3. Promover la justicia: Consiste en tratar imparcialmente a las personas y mitigar resultados desiguales o percibidos como injustos por los individuos (considerando tanto trabajadores como stakeholders). Involucra gestionar tres formas de justicia durante el proceso de transformación: (1) distributiva (posibles pérdidas que puede conllevar el cambio), (2) procedimental (consistencia del proceso y los criterios utilizados al implementar el cambio) e (3) interpersonal (respeto mostrado hacia personas y grupos).

4. Crear estructuras de transición: Consiste en crear estructuras organizativas cuyo objetivo es satisfacer necesidades de corto plazo de la organización que ayudan a movilizar el cambio. Por ejemplo: incentivos puntuales, grupos de trabajo temporales o responsabilidades rotativas que ayudan a las personas a actuar y compartir información que apoye el proceso de cambio.

5. Feedback y rediseño: Se refiere al monitoreo periódico de la evidencia sobre cómo el cambio está progresando. Los datos sobre el funcionamiento o implementación del proceso de cambio, sus efectos en la organización y el feedback de los participantes son utilizados para el rediseño de actividades de intervención que se ajustan de mejor manera a lo que está viviendo la organización en el momento.

6. Aprendizaje continuo: Todo cambio implica aprender. Dado esto, es importante identificar las necesidades de aprendizaje que van surgiendo durante el proceso para así planificar o modificar las acciones de cambio de forma efectiva. El uso de espacios para la reflexión e instrumentos que permitan identificar necesidades de entrenamiento (Ej. Encuestas, entrevistas o evaluaciones de desempeño) pueden favorecer positivamente el aprendizaje tanto a nivel individual como grupal.

Fases del modelo de gestión del cambio basado en evidencia

Las fases del modelo representan los procesos por los que pasan los individuos y los grupos para transformar su forma de pensar y actuar. Estos cambios individuales y grupales generan cambios organizacionales acumulativos que van en sintonía con los objetivos del cambio. Las fases pueden ocurrir en distintos momentos, el proceso no es lineal, pero lo que ocurre en fases posteriores depende de que las acciones hayan sido efectivas en las fases anteriores. La Tabla 2, presenta una síntesis de las cuatro fases del cambio y las acciones que considera cada una de ellas (Rousseau & ten Have, 2022).

Tabla 2. Fases del modelo de gestión del cambio basado en evidencia.

Adaptado de Rousseau & ten Have (2022).

Fase del cambio	Prácticas o acciones de cambio basadas en evidencia
Fase 1: Comienzo <i>Consiste en profundizar en los problemas reales que enfrenta la organización, eliminar los impedimentos para el cambio y desarrollar soluciones apropiadas</i>	<i>1. Recopilar datos y definir el problema.</i> La primera actividad clave en un proceso de cambio planificado consiste en definir de forma correcta el problema o necesidad de cambio que la organización debe abordar. Para ello, se sugiere realizar un diagnóstico apropiado (basado en evidencia) e identificar qué cambios se desean contrastando el lugar al que la organización desea llegar (objetivos y visión del cambio) y el lugar donde se encuentra en la actualidad. <i>2. Evaluar y gestionar la preparación de la organización para el cambio (change readiness).</i> La preparación para el cambio se refiere a la capacidad actual de la organización y de sus miembros para implementar de forma efectiva las demandas de cambio. El objetivo central de esta actividad es contar con la información adecuada para ajustar las demandas progresivas del proceso de cambio planificado con la capacidad actual de la organización para implementarlo. Esta es una actividad clave para evitar resistencias tempranas en el proceso de implementación. <i>3. Identificar intervenciones de cambio basadas en evidencia.</i> Los resultados del cambio dependen de seleccionar intervenciones apropiadas e implementarlas bien. Para ello, es importante identificar si la organización ya posee prácticas que han demostrado ser efectivas para abordar el problema o necesidad de cambio y comprender sus factores críticos de éxito. Por ejemplo, si la necesidad de cambio es mejorar la inclusión, se puede ver si algún departamento ya ha tenido éxito con medidas que favorezcan la inclusión y comprender por qué han tenido éxito.
Fase 2: Iniciación <i>Consiste en desarrollar expectativas positivas por parte de los gerentes y empleados respecto de sus nuevos roles, responsabilidades y desafíos asociados al proceso de cambio</i>	<i>4. Desarrollar el liderazgo para el cambio en toda la organización.</i> El liderazgo es central para el cambio y no se debe asumir que los agentes de cambio saben cómo serlo. Por el contrario, los líderes del cambio deben ser entrenados considerando tres áreas de competencia: (1) crear nuevas expectativas con respecto a los roles que desempeñarán las personas en el cambio, (2) ayudar a las personas a enfrentar el cambio, sus demandas e incertidumbres y (3) desarrollar el conocimiento para introducir, involucrar y gestionar los cambios.

Fase 3: Implementación

Consiste en acelerar la implementación de nuevas prácticas. Por ejemplo, poner al día a las unidades en nuevos procesos, ampliar la capacitación a más personas y áreas y fomentar la experimentación para presentar (launch) nuevas formas de hacer las cosas

5. Desarrollar una visión convincente (compelling vision). Una visión convincente es un factor de éxito clave. Expresa un futuro deseado que los miembros de la organización colectivamente encuentran significativo y están dispuestos a respaldar. Refleja valores profundamente arraigados (Ej. Calidad o excelencia) y su efecto es mayor si se refuerza a lo largo del proceso de cambio con acciones y no solo palabras. Una visión convincente, al estar basada en las esperanzas y aspiraciones compartidas de las personas, inspira y promueve creencias positivas sobre las razones del cambio.

6. Aprovechar la influencia de las redes sociales. El cambio se acelera si las tácticas de cambio están dirigidas a grupos más que sólo a individuos, pues la participación en actividades de cambio por parte de grupos intactos moviliza la influencia social que éstos poseen. Así mismo, la influencia de los agentes de cambio se deriva no solo de sus habilidades personales sino también de sus conexiones sociales. Por ello, es fundamental que los líderes del cambio gestionen y utilicen sus redes tanto para transmitir información en toda la organización (Ej. Propósito del cambio) como para transmitir mensajes específicos a los miembros del grupo (Ej. Como se modificarán los procesos operacionales y se gestionará la resistencia).

7. Promover micro-procesos de cambio (“pequeñas victorias”). Los micro-procesos (locales o de abajo hacia arriba) son componentes esenciales del cambio organizacional. Estos procesos son importantes porque ilustran como los empleados de nivel inferior pueden introducir mejoras en la forma en que se realiza el trabajo, proporcionando signos visibles del cambio de conducta esperado. La capacidad de respuesta del líder a estos micro-procesos de cambio es un gran activo para promover innovaciones locales o “pequeñas victorias”, donde el cambio avanza a través de múltiples ajustes, proyectos pilotos u otras pequeñas intervenciones o experimentos.

Fase 4: Institucionalización

Consiste en mantener, ampliar o amplificar el cambio. Permite que el cambio persista en el tiempo y, de esta forma, se puedan alcanzar los objetivos previstos

8. Institucionalizar el cambio. Institucionalizar el cambio consiste en alinear las transformaciones realizadas con los sistemas e infraestructura actuales de la organización, incluidas sus prácticas de contratación, gestión del desempeño y sistemas contables. Esto promueve la adopción por parte de aquellos empleados y gerentes que aún no están totalmente de acuerdo pues integra el cambio en el tejido socio-técnico de la organización. Al institucionalizarlo, el cambio se hace sostenible, lo que reduce las posibilidades de que nuevos líderes o miembros deshagan los resultados del cambio.

Conclusión

Para lograr que un cambio organizacional planificado exitoso, la evidencia científica nos muestra que los agentes o líderes del cambio deben realizar dos acciones clave: (1) buscar información confiable sobre la organización, sus partes interesadas y las intervenciones de cambio que están considerando y (2) aplicar esta información utilizando las pautas de cambio basadas en el modelo de cambio efectivo, considerando tanto las fases del proceso como sus prácticas habilitadoras (ver Figura 1). El uso de este conocimiento ha demostrado que ayuda a generar más confianza en los líderes del cambio e involucrar activamente a los miembros en todos los niveles, pues hace que las decisiones tomadas por los líderes del cambio sean más efectivas. Así, la gestión del cambio basada en evidencia hace que la experiencia del practicante del cambio sea más válida y confiable, siendo a su vez un vehículo para vincular la academia y la práctica en esta importante disciplina de la gestión.

Referencias

- Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2021). Leading Change Processes for Success: A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863211019561. <https://doi.org/10.1177/00218863211019561>
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, August, 1-7.
- Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- ten Have, S., ten Have, W., Huijsmans, A.-B., & Otto, M. (2016). *Reconsidering Change Management: Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. Routledge.
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>