

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA ABC MEDIANTE LA METODOLOGÍA ADKAR**



MARIA CAMILA MORALES JAIMES

CÓDIGO: 2501127

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

BOGOTÁ

2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
INTRODUCCIÓN	5
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
PRINCIPALES CAMBIOS QUE SE HAN PRESENTADO EN EL SECTOR MANUFACTURA	9
MODELO ADKAR	22
AWARENESS (CONCIENCIA).....	23
DESIRE (DESEO).....	24
KNOWLEDGE (CONOCIMIENTO).....	25
ABILITY (HABILIDAD-CAPACIDAD)	25
REINFORCEMENT (REFUERZO).....	26
APLICACIÓN	26
CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS.....	33

RESUMEN

El modelo ADKAR fue creado con el fin de contribuir en las organizaciones a llevar a cabo con éxito la gestión del cambio, ya sea un cambio que desarrolla la organización para mejorar sus procesos o por alguna situación interna o externa que requiera implementar cambios para continuar con la operación y/o actividad de la compañía.

Este modelo cuenta con cinco etapas: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, las cuales se enfocan en el personal y se deben desarrollar en el orden establecido para lograr con éxito el cambio y minimizar el riesgo a la resistencia por parte del personal, que se puede presentar por diversos factores, entre ellos el tipo de personas frente al cambio, temor a lo desconocido, entre otros.

Adicionalmente, se aplicó una encuesta a una muestra de personas de la empresa manufacturera ABC, para identificar su percepción del cambio, a través de preguntas enfocadas en cada una de las etapas, con el fin de concluir que herramientas o elementos utilizados por la compañía ayudaron a que el personal aceptará y/o acoplara de forma positiva a los cambios que se dieron por la situación que afronta el país, así mismo establecer oportunidades de mejora en donde se evidencié negativismo por parte del personal que influya en el éxito de los cambios implementados.

Palabras claves: cambio, modelo, conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, refuerzo, resistencia, éxito.

ABSTRACT

ADKAR model was created in order to contribute to the organizations to successfully carry out change management, whether a change developed by the organization in order to improve their processes or because some internal or external situation that requires implementing changes to continue with the company activities or operations.

This model counts with 5 stages: awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement, which focuses in staff and must be developed on the established order in order to successfully achieve the change and minimize the resistance risk by the staff, which must be produced by different factors, between those the type of person facing change, fear to unknown, between others.

Furthermore, a questionnaire was applied to a sample of people of the ABC manufacturer company, to identify their perception to change, through focused questions in each one stages, in order to conclude which tools or elements used by the company helped that the changes, caused by the situation that country faces, were positively accepted and engaged by the staff. Likewise to stablish opportunities of improvement where a staff negativism being evidenced that influence in the successfully changes implemented.

Key words: change, model, awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement, resistance, successfull

INTRODUCCIÓN

Día a día las Organizaciones están expuestas al cambio, ya sea por las nuevas tendencias que se presenten en el entorno económico, tecnológico, social, político, ambiental o internamente por las necesidades de cambio que surgen en la Organización para mantenerse a flote en el mercado, conservar relaciones con clientes y proveedores, mejorar continuamente sus procesos para alcanzar la excelencia, ente otros factores. De igual manera, cuando las Organizaciones afrontan una dificultad o escenarios de crisis como la que se vive en la actualidad a partir de una Pandemia, por la cual se han efectuado cambios radicales en las actividades organizacionales.

Las Organizaciones que se enfrentan al cambio, pueden presentar resistencia por parte del personal, es por ello, que uno de los principales componentes a enfocarse en la gestión del cambio es el recurso humano, creando conciencia sobre la importancia de su labor en los nuevos retos que se presentan para la Organización. Por lo cual este ensayo se encuentra alineado con la primera línea de investigación sobre estudios contemporáneos en gestión y organizaciones.

Por lo anterior, se describirá la importancia del personal en la gestión de cambio organizacional y cómo comprender a través de los cinco elementos propuestos en la metodología ADKAR las necesidades de un individuo durante un cambio en sus actividades organizacionales e identificar qué tipo de motivación permitiría a los colaboradores cambiar o adaptarse con éxito en una empresa manufacturera. Y por último la línea de

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, Colombia y el mundo en general atraviesan una crisis a causa de una pandemia, de la cual no se había evaluado el impacto generado en los diferentes sectores económicos y sociales, cuyas consecuencias han afectado a las comunidades y economías a nivel global. Esta situación, ha impactado significativamente a la mayoría de las organizaciones, que se han visto forzadas a tomar decisiones para afrontar esta pandemia, como lo es la forma de relacionarse con clientes, proveedores y en general a buscar nuevas maneras de desarrollar sus operaciones, ante un entorno dinámico y exigente.

Teniendo en cuenta lo anterior, desarrollar e implementar una metodología para la gestión del cambio dentro de las Compañías, ayudará y facilitará la adaptación por parte de los colaboradores y demás partes interesadas, a los diferentes cambios y retos que surgirán a partir de esta emergencia sanitaria, así como a mitigar los riesgos propios de la situación.

¿Cómo gestionar el cambio organizacional de una empresa manufacturera ABC a partir de la metodología ADKAR?

OBJETIVO GENERAL

- ❖ Establecer la importancia de la metodología ADKAR en la gestión del cambio organizacional en una empresa manufacturera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar los principales cambios que se han presentado a partir de la crisis actual (Pandemia) en el sector Manufactura.
- ❖ Valorar la importancia de la gestión del personal en los cambios organizacionales para evitar la resistencia al cambio.
- ❖ Aplicar los cinco elementos de la metodología ADKAR en la gestión del cambio organizacional.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del ensayo se basa en fuentes primarias y secundarias, como libros y artículos sobre la metodología ADKAR y gestión del cambio, de igual manera, en una encuesta empresarial sobre el impacto de la pandemia en las Organizaciones.

El libro escrito por Jeff Hiatt en el cual se describe el modelo ADKAR presenta un marco para comprender el cambio a nivel individual, es decir, enfocado hacia el personal mostrando cómo las empresas, las agencias gubernamentales y las comunidades pueden aumentar la probabilidad de que sus cambios se implementen con éxito. Adicionalmente, la guía de mypeople / Prosci empresa consultora de gestión del cambio en las Organizaciones, es de gran aporte ya que describe los cinco elementos que un individuo debe lograr para que el cambio se realice con éxito y explica cómo usar la metodología, en este caso, en un cambio Organizacional.

Además, los libros de los autores Alejandro Durán y Oswaldo Ortega que aunque no se encuentran ligados al modelo ADKAR, si son de gran importancia para relacionar conceptos sobre gestión del cambio, la importancia en las Organizaciones y sobre los elementos que pueden generar la resistencia al cambio.

Por otra parte, a partir de una encuesta empresarial realizada por Comfecámaras, organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, se evidencia la percepción de los empresarios frente a la emergencia del Covid-19. Adicionalmente, a través de Legis Gestiónhumana.com comunidad especializada en temas de capital humano, quienes realizaron una encuesta sobre los protocolos que han aplicado algunos sectores económicos frente al Covid -19 y además brinda guías prácticas sobre la Gestión del Cambio.

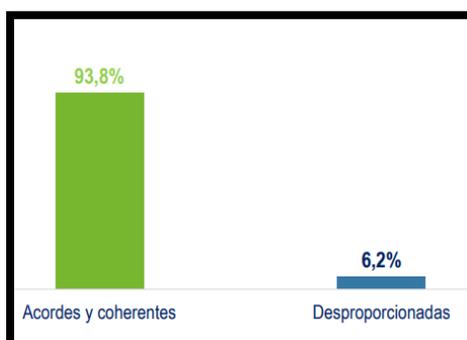
PRINCIPALES CAMBIOS QUE SE HAN PRESENTADO EN EL SECTOR

MANUFACTURA

A partir de la situación que enfrenta el país, las Organizaciones han tomado acciones para cumplir con las medidas establecidas por el Gobierno Nacional, para el caso del sector manufactura la mayoría de las compañías han reducido su operación, implementaron home office para desarrollar actividades administrativas, fortalecieron el tema de comunicaciones, en los casos donde el personal tenga que acudir a la oficina o planta de producción se efectuaron medidas de aseptia u en otros casos al personal se les anticipo periodos de vacaciones. A continuación en la siguiente encuesta realizada por Comfecámaras en el mes de abril del 2020, se evidenciará la percepción de los empresarios de varios sectores económicos frente a la emergencia:

El primer aspecto a evaluar fue la percepción de las medidas tomadas por el Gobierno Nacional para el control de la emergencia.

Ilustración 1. Percepción de los empresarios frente a las medias tomadas por el Gobierno

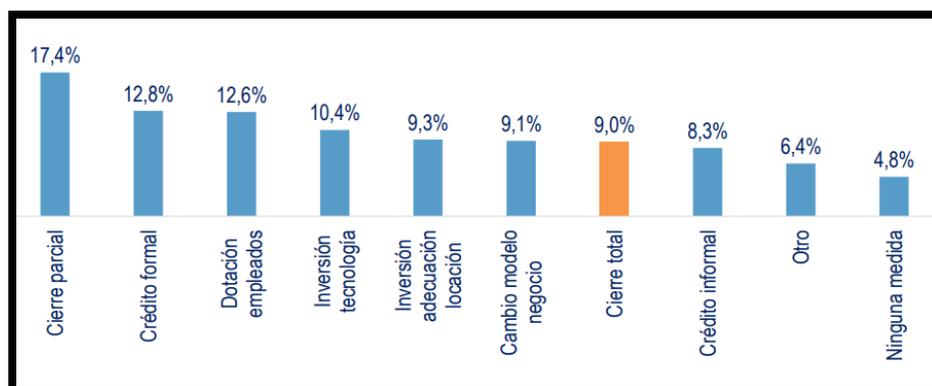


Fuente: Información tomada de la encuesta realizada por Comfecámaras (Comfecámaras, 2020)

A partir de la anterior gráfica se puede evidenciar que el 93,8% de los empresarios están de acuerdo y creen que las medidas establecidas por el Gobierno son acordes y coherentes a la situación que atraviesa el país. Por otra parte, se evaluaron dos aspectos respecto a las medidas

implementadas por las empresas y para su planta de personal como se puede observar en las siguientes gráficas:

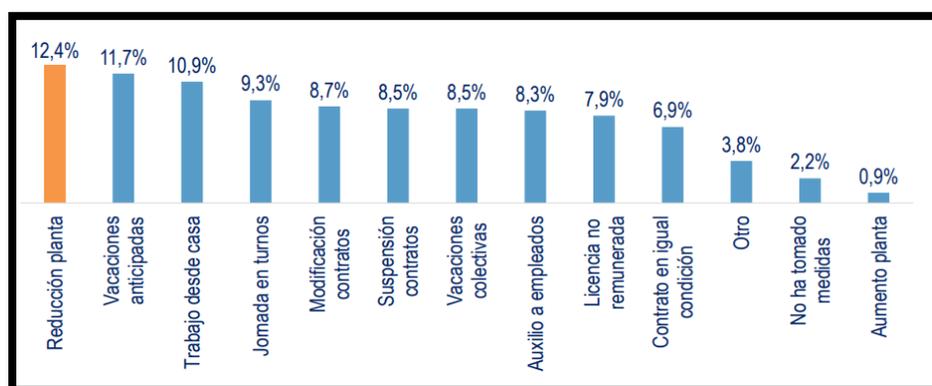
Ilustración 2. Medidas implementadas por las empresas



Fuente: Información tomada de la encuesta realizada por Comfecámaras (Comfecámaras, 2020)

A partir de la ilustración 2, se observa que las seis medidas que más implementaron los empresarios fueron el cierre parcial de sus empresas, solicitar créditos, dotar a los colaboradores en caso de tener que asistir a la empresa, invertir en recursos tecnológicos, realizar adecuaciones en locaciones para seguir prestando servicios o en el caso de la industria producir y por último cambios en el modelo de negocio.

Ilustración 3. Medidas implementadas para planta de personal



Fuente: Información tomada de la encuesta realizada por Comfecámaras (Comfecámaras, 2020)

Por último en la ilustración 3, con respecto a las medidas implementadas en cuanto a la planta de personal, se evidencia que el 12,4% de los empresarios redujo su planta, le sigue con un 11,7% anticipar vacaciones al personal y en un tercer lugar con un 10,9% implementar home office en las Organizaciones. Adicionalmente, a partir de una encuesta realizada a sectores económicos como el financiero, de alimentos, comercial, de construcción entre otros Legis Gestión Humana (Humana, Legis Gestión, 2020) concluye:

Los resultados globales se ajustaron a los métodos recomendados por el Gobierno, con la gestión de labores bajo la modalidad de home office, horarios flexibles y rotativos, refuerzo de jornadas de aseo en áreas comunes, y cuidados personales como lavado de manos cada tres horas, uso de tapabocas, evitar el contacto físico, reuniones presenciales, visitas y viajes.

La anterior cita, concuerda con el resultado presentado por Comfecámaras respecto a las medidas implementadas por parte de las Compañías, para dar cumplimiento a los decretos establecidos por el Gobierno Nacional. Ahora bien, aunque estas encuestas no están enfocadas únicamente en la industria o el sector manufactura, la empresa manufacturera ABC sí implementó la mayoría de las acciones descritas anteriormente, una de ellas ejecutar parcialmente actividades bajo la modalidad home office, en cuanto a esta medida la empresa no se encontraba preparada para ello, dado que no se contaban con la totalidad de los recursos tecnológicos que se requerían para trabajar bajo esta modalidad.

Adicionalmente, el personal no estaba habituado a desarrollar sus actividades en home office, por ello, éste es uno de los cambios que requieren de mayor adaptación por parte de los colaboradores y un reto que han tenido que afrontar los empleadores del sector manufactura. De igual modo, otro cambio que tuvo que afrontar la empresa manufacturera ABC y en sí el sector

manufactura, fue la reducción de sus operaciones ocasionado disminución en sus ingresos y un cambio en la estructura de sus costos. Al mismo tiempo, se han tenido cambios en las estrategias comerciales de las empresas manufactureras, con el fin de salir a flote de la crisis que se está viviendo, como buscar mayor participación en un mercado que no fuera el fuerte de la Compañía, en este caso en el sector salud que aunque se producía para esté en su momento no era el más importante para la Compañía.

Por último, otros cambios que se ha presentado pero enfocados a nivel personal son implementar protocolos de bioseguridad, como lo es el lavado de manos con cierta frecuencia y el uso de tapabocas a lo cual las personas no estaban acostumbradas y además, el distanciamiento social que por nuestra cultura es de más difícil adaptación.

Cabe aclarar, que los cambios mencionados en los párrafos anteriores no son los únicos que se presentaron en la empresa manufacturera ABC y en el sector manufactura. Pero si son en lo que al tema respecta cambios organizacionales que impactan al personal y en los cuales se puede presentar resistencia al cambio, ya sea por no estar conscientes del ¿Por qué se realizan estos cambios?, no tener la motivación de cambiar o sentir que no se tienen en cuenta al momento de gestionar estos cambios que se dan en la Organización, lo que impediría cumplir con éxito el cambio que se busca.

Por consiguiente, ahora se definirá el concepto de gestión del cambio para comprender que se busca al llevar a cabo esta gestión en la Organización y en el ambiente que se ha descrito a lo largo del ensayo.

Hacer frente a situaciones en las que hay que pasar de un punto A, a un punto B, gestionando todo el proceso intermedio y facilitando que se consiga de manera exitosa.

Dicho de otro modo cambiar significa dejar de hacer las cosas como habíamos venido haciéndolo hasta ahora para hacerlas de forma distinta (Asencio, 2018, pág. 10).

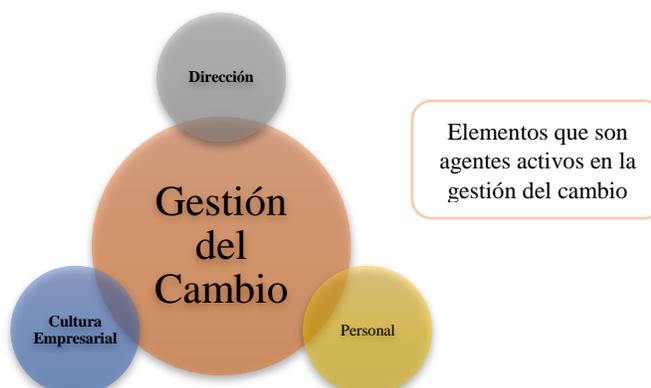
De acuerdo a lo citado, el punto A en este caso sería la crisis que se encuentra enfrentado la empresa manufacturera ABC, las acciones implementadas son el cambio que se debe gestionar para pasar de manera exitosa al punto B que sería en primer lugar la adaptación de la Organización (personal y negocio) a un nuevo escenario y en segundo lugar enfocado a lo humano reducir el riesgo de contagio, cómo se ilustra a continuación:

Ilustración 4. Gestión del Cambio



En la ilustración anterior en el centro de la figura se observa algunos cambios que se deberán gestionar en la empresa manufacturera ABC, para adaptarse a nuevos escenarios o medidas, desde luego, estos cambios no se podrán gestionar si no se cuentan con los elementos suficientes para ello. ¿Pero y cuáles son los elementos?, en la siguiente ilustración se representan 3 elementos que son necesarios para llevar a cabo la gestión del cambio:

ilustración 5. Agentes Activos en la Gestión del Cambio



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro gestión del cambio (Asencio, 2018, pág. 13)

En la ilustración se distingue el personal, la cultura empresarial y dirección como elementos activos para la gestión del cambio, pues bien, en este escenario que estamos viviendo estos 3 elementos juegan un papel importante en el cambio de la empresa manufacturera ABC y en general las Organizaciones, precisamente porque desde la dirección se dan las pautas o lineamientos y se asignaran los recursos para la implementación de las medidas a ejecutar, pero más allá, es el compromiso que ve el personal de la Organización por parte del Comité de Crisis en llevar a cabo estos cambios para el bien común y de este modo lograr que el personal participe activamente en la gestión del cambio.

Así mismo, se observa como elemento activo la cultura organizacional orientada por lo valores, reglamentos, forma de actuar, comunicación, entre otros aspectos de la Organización, cuando la cultura organizacional es sólida asegura que la adaptación al cambio con el tiempo sea exitosa y que todo el personal aprecie por qué se están llevando a cabo los cambios.

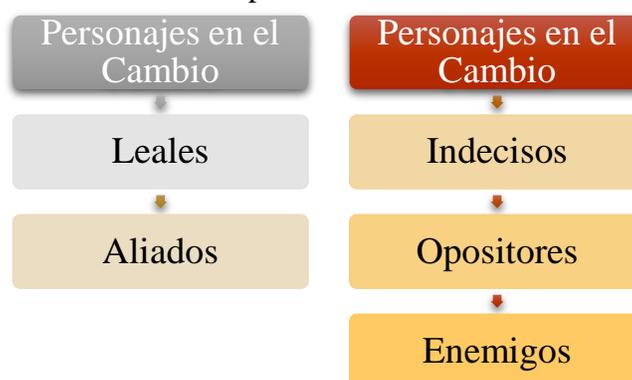
En el caso de la empresa manufacturera ABC tiene definidos cinco valores que son la base para las relaciones empresariales y personales entre los colaboradores, además se enfoca en un lema de unidad que busca que todos los colaboradores trabajen por un fin común y aunque se

tenía una debilidad por ejemplo demoras con lo que respecta a las comunicaciones, esto es un gran ejemplo de lo que se mencionada en la cita sobre cambiar las cosas como se venían haciendo, ya que a partir del escenario de las crisis, las comunicaciones internas se han fortalecido lo que permite que el personal este informado sobre lo que se está desarrollando en la Organización y además que los mismos se sientan incluidos y perciban el interés de la Organización por su bienestar.

Por último, se menciona como elemento activo al personal, uno de los recursos más importantes en las Organizaciones o en el caso de la empresa manufacturera ABC, así lo es, ya que si se cuenta con un personal comprometido y capacitado se logra trabajar en sinergia para cumplir un propósito o en esta evento salir en conjunto y con éxito de la adversidad. Es por ello, que también es un elemento activo ya que es uno de los elementos en donde mayor enfoque se debe dar al momento de un cambio, primero porque los colaboradores deben estar conscientes de la importancia de su trabajo en el cambio que se está generando ya que son un elemento de la estructura Organizacional y por último porque en este elemento es donde se puede presentar la resistencia al cambio, lo que puede ocasionar que de la situación A no pasemos con éxito a la situación B o que las acciones implementadas no se ejecuten de la manera esperada.

Cabe señalar que la resistencia al cambio se puede presentar por muchos factores, uno de ellos es el tipo de personas que intervienen en el cambio, según Ascencio no podemos encontrar con el siguiente tipo de personas en el cambio:

Ilustración 6. Tipo de Personas en el Cambio



Fuente: Elaboración Propia. Información tomada del libro gestión del cambio (Asencio, 2018, pág. 20)

La anterior ilustración se encuentra dividida en 2 segmentos, en el primer segmento quizás se hace referencia a las personas que hacen posible y ven los cambios como algo positivo, es por ello que encontramos dos tipos de personas leales y aliados, en este caso las personas leales en la gestión del cambio son personas que están abiertas a los cambios y que así en el cambio no se tengan los resultados esperados van a conservar su fidelidad y son personas en las cuales se puede depositar un voto de confianza, de manera que siempre van a estar enfocadas en el bien común y en el cumplimiento de las acciones que buscan generar un cambio positivo en la Organización.

Adicionalmente se puede observar en la misma línea de los leales otro tipo de personas a la que el autor (Asencio, 2018) hace mención como aliados, los cuales son referente a personas que están en el proceso de cambio porque encuentran en éste un beneficio personal o pueden obtener una oportunidad individual de ello, pero a diferencia de los leales, este tipo de personas cuando perciben que los cambios no están generando el resultado esperado, es probable que renuncien a seguir trabajando por ese propósito, ya que podrían no obtener ese beneficio individual por el que estaban trabajando.

Según lo mencionado anteriormente sobre estos dos tipos de personas, en la mayoría de las Organizaciones y en los equipos de trabajo de las áreas y/o departamentos se puede evidenciar más a los que se hace referencia como aliados, pero dejando el lado lo del beneficio propio, la idea hace referencia sobre la renuncia o dejar de trabajar por ese propósito, aunque en nuestra cultura las personas se destacan por ser luchadoras con el fin de cumplir con una meta, sí no se tienen unas buenas bases que contribuyan a ese logro es muy probable que la gente renuncie a seguir trabajando por algo que con el transcurrir del tiempo no encuentran un beneficio o valor agregado en sus trabajos, es por ello que una de las bases para el cambio y para que los aliados se conviertan en leales es tener un buen líder, esa persona que trabaja en equipo, comunica, brinda y genera confianza entre su equipo puede aportar a que se logre el objetivo del cambio y que su equipo en vez de tener aliados solo tenga leales, cabe aclarar que también se tendrán personas leales desde el inicio del cambio esa persona de confianza que trabaja más allá de un bien común, empezando por el líder.

Prosiguiendo con el tema, en la ilustración también se puede observar otro fragmento con tres tipos de personas, que podrían generar la resistencia al cambio, entre ellas se detalla primero a los indecisos, estas personas que no están seguras de querer un cambio o seguir por la línea de lo cotidiano, es por ello que en la gestión del cambio son este tipo de personas frente al cambio que requieren un mayor foco de capacitación sobre lo que se quiere con el cambio y como su trabajo contribuiría al éxito de la adaptación a un nuevo escenario, además de ello quizás a través de esta herramienta se logre que una persona indecisa se convierta en un aliado en nuestro proceso de cambio. Además, puede que las personas que se encuentren en indecisión, es porque en muchas Organizaciones los colaboradores se acostumbran a realizar las cosas de cierta manera y cuando llega el cambio que como he citado en párrafos anteriores es dejar de hacer las

cosas como se venían haciendo, se genera el choque ya sea porque la persona no cuenta con la claridad de cómo el cambio lo que busca es hacer las cosas mejor o hacerlas por un bien común, o en el caso de esta crisis porque la Organización donde todos somos uno, se requiere adaptar a un nuevo escenario, que claramente impide que las cosas se realicen como se venían haciendo, es por ello que a los colaboradores se les debe recalcar la importancia que su trabajo genera en estos cambios y que si todos trabajan en el mismo enfoque tanto la Organización y el personal saldrá a flote ante la crisis.

Por otra parte, se tienen a los opositores que el autor (Asencio, 2018) los describe como personas que ante el cambio sienten que van a perder algo que genera estatus en las labores que realizan y por lo anterior, no están de acuerdo y no entienden el cambio, por lo que siempre estarán en la búsqueda de evitar que se lleve el cambio.

Y por último el autor (Asencio, 2018) menciona a los enemigos, describiéndole como lo opuesto a la personal leal, es decir, son personas que se rehúsan al cambio, no ven la necesidad del cambio y por lo tanto no van a trabajar para lograr un bien común, a diferencia de la persona leal que tiene una gran confianza y trabaja de la mano con el líder, el enemigo no ve un líder y por lo tanto se rehúsa a llevar una relación de confianza con el mismo, son personas egoístas que al igual que los opositores solo piensan en el estatus o poder que puedan perder.

Por lo tanto, si en una Organización se tiene estos dos tipos de personas es porque no se ha trabajado uno de los elementos activos en la gestión del cambio, que es la cultura organizacional, como se describía en ese elemento es a través de los valores, la forma de ser de las personas, normas y otros elementos como construimos la cultura organizacional, pero en esa construcción es de importancia articular al personal con el ser de la Compañía, ya que desde el ser individual en conjunto se construye un todo, en este caso la cultura.

A partir de lo dicho anteriormente, hoy en día se podrá encontrar en la Organización hasta el punto de personas opositoras al cambio, he aquí el gran reto de la gestión del cambio cómo lograr que personas indecisas y opositoras del gestión del cambio se vuelvan en aliadas y a lo mejor leales al cambio y a través del modelo ADKAR que se describirá más adelante se puede lograr ese cambio, ya que es una metodología muy enfocada a lo personal y cuando un colaborador se siente incluido, los cambios se llevaran a cabo de acuerdo a lo planificado y entenderán la importancia del cambio y en este caso la adaptación a nuevo escenario.

Continuando con la resistencia por parte del personal, anteriormente mencionábamos la resistencia por tipo de personas que se pueden encontrar en la Organización, es decir, por su forma de ser ante el cambio. Además de la forma de ser de los colaboradores ante el cambio, también se puede dar la resistencia por parte del personal, por cambios de hábitos o costumbres.

Cuando una rutina debe ser cambiada por circunstancias imprevistas o por una sola vez, no se produce resistencia, sino una incomodidad o molestia superable; pero cuando el cambio es permanente, la persona reacciona más profundamente por la cadena de cambios de hábitos o costumbres que ello le plantea. (Ortega, 2017, pág. 208)

Día a día las personas en sus trabajos pueden actuar como si estuvieran programadas, es decir, desarrollan las tareas y actividades día a día de inicio a fin repetitivamente y desarrollan hábitos y costumbres que, de acuerdo a lo citado anteriormente es cuando se presenta un cambio en la forma de realizar estas actividades o tareas se pueden presentar la resistencia. Por ejemplo, en la empresa manufacturera ABC los colaboradores tenían la costumbre de desarrollar sus actividades o tareas presencialmente por el Core del negocio, pero a causa del Covid como se mencionaba al inicio de este ensayo se implementó en la mayoría de las áreas el trabajo bajo la

modalidad home office, lo que implica un cambio en la rutina de los colaboradores y en la forma de desarrollar algunas actividades por el entorno que se encuentran.

Continuando con la resistencia al cambio, también se puede dar por una sensación de inseguridad “los cambios, aun cuando son anunciados, siempre generan vacilaciones y dudas; y ello propicia angustia e inseguridad” (Ortega, 2017, pág. 208). Respecto a lo citado anteriormente, el ser humano cuando se siente seguro en un lugar, con una persona, etc, desarrolla con mayor tranquilidad y convicción las cosas. Por lo tanto, si un cambio no es gestionado, no es comunicado y se desarrolla sin tener en cuenta a los colaboradores, puede ocasionar que se fracase en el objetivo a cumplir.

De igual modo, en la empresa manufacturera ABC la sensación de los colaboradores a perder su empleo o la reducción de sus salarios se puede relacionar con un temor a lo desconocido. “Aún en los cambios programados, las personas sienten aprensión, no tanto por lo que no conocen sino por desconocer lo que sobrevendrá” (Ortega, 2017, pág. 208). Por consiguiente, si la persona no conoce lo que traerá para ella ese cambio que se está generando en la Organización, pues al mismo tiempo ocasionara sensación de inseguridad de la que hablábamos al inicio del párrafo anterior, por lo que es tan importante comunicar en la Organización por qué se está desarrollando los cambios, en este caso de la empresa manufacturera ABC la mayoría de los colaboradores sino es que todos, pudo presentar una sensación de inseguridad y un temor a lo desconocido, en pocas palabras ¿Qué pasará ahora?. Sin duda es otro de los grandes retos que ha tenido que afrontar la Compañía, conservar en sus colaboradores la sensación de que a pesar de la situación que se está enfrentando, se lograra salir a flote de la misma. Y lo anterior ha sido posible, porque se ha tenido en cuenta y se ha

comunicado a los colaboradores sobre los cambios en los que se han trabajado, en primer lugar para el bienestar de los mismos.

Y por último, otro de los aspectos que puede ocasionar la resistencia al cambio por parte del personal son los efectos financieros, “Los cambios generan recelo en los trabajadores porque los asocian a la productividad laboral y las evaluaciones de desempeño” (Ortega, 2017, pág. 209). Por lo general, un cambio puede ocasionar que las personas tengan nuevas tareas, disminuyan sus tareas, se traslade a una nueva área, entre otras, lo que implica que las personas se resistan al cambio, por lo cual es de importancia recalcar que si las situaciones mencionadas anteriormente llegaran a ocurrir, es con el fin de desarrollar las actividades de manera oportuna y óptima, adicionalmente, que desarrollar los cambios que se tienen planificados no implicaran cambios negativos en sus salarios, además que en el proceso de cambio su desempeño no se va a ver afectado, ya que se estarán en un proceso de capacitación frente a los nuevos cambios que se van a presentar.

De acuerdo a lo mencionado en párrafos anteriores sobre los tipos de personas que podemos encontrar frente al cambio, es importante recalcar la importancia de la gestión del personal frente a los cambios que se presenten en la Organización, ya que con ello se puede disminuir el riesgo de que se presente la resistencia al cambio o que los cambios implementados no cumplan con el fin por el cual fueron implementados. Por ello, factores como la comunicación de los cambios disminuyen la resistencia, ya que, cuando se informa mediante este canal los cambios que se van a presentar, el personal estará enterado de nuevas cosas vendrán, por qué está sucediendo y se sentirá incluido en la gestión del cambio.

Por otra parte otro factor que puede ayudar es la capacitación al personal sobre las nuevas actividades, programas, recursos, etc, que se implementaran, con ello el personal entenderá el

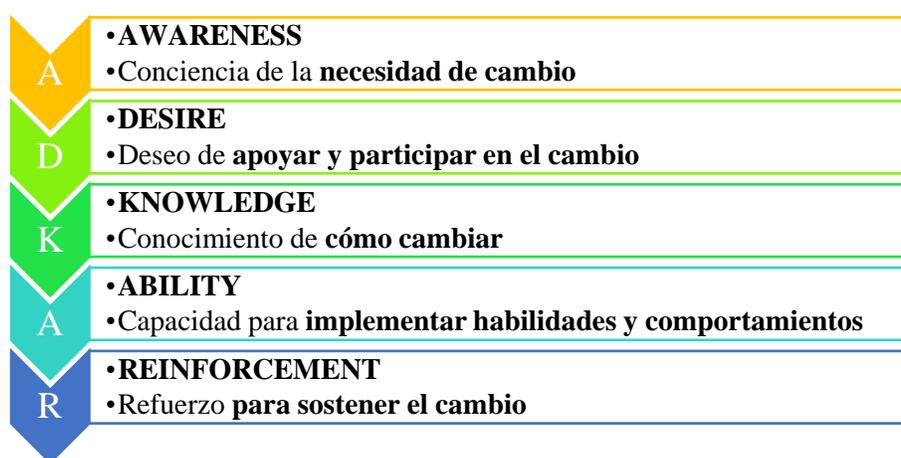
porqué de los cambios, la importancia de su participación frente a los nuevos escenarios y como su aporte ayuda a que se desarrollen con mayor facilidad cumpliendo con el objetivo del cambio.

MODELO ADKAR

Este modelo de gestión del cambio fue creado por Jeff Hiatt fundador de Prosci, compañía con la cual ha apoyado a otras organizaciones a lograr el éxito frente a la gestión del cambio a través de este modelo, el cual orienta sus etapas inicialmente en un cambio individual, porque perciben que si se realiza inicialmente el cambio individual será más fácil que se lleve el cambio organizacional.

“El ciclo de vida de ADKAR comienza después de que se haya identificado un cambio. Desde este punto de partida, el modelo proporciona un marco y secuencia para manejar el cambio lateral de las personas” (Hiatt, 2006, pág. 3). Después de identificar el cambio, se llevan a cabo 5 etapas en el orden establecido, para cumplir con éxito el propósito del cambio, en la siguiente ilustración se detallan las 5 etapas:

Ilustración 7. Etapas Modelo ADKAR



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro ADKAR (Hiatt, 2006)

En alguna de las etapas se puede encontrar el tipo de personas frente al cambio mencionadas en párrafos anteriores o elementos que pueden intervenir para que las etapas no se

desarrollen de acuerdo a lo establecido y que no se cumpla con el objetivo del cambio. A continuación, se hará una breve descripción de las etapas del modelo ADKAR y los elementos que pueden influir en cada una de ellas.

AWARENESS (CONCIENCIA)

El objetivo de esta etapa es crear conciencia en el personal sobre la necesidad del cambio y que riesgos puede traer tanto personalmente como en la organización no realizarlo, es decir, en esta etapa el personal debería entender el origen del cambio y por qué es necesario. Hiatt (Hiatt, 2006, págs. 9-10) menciona que en esta etapa se pueden presentar cinco factores que pueden influir en la conciencia de la necesidad del cambio, es decir, que pueden ocasionar resistencia al cambio.

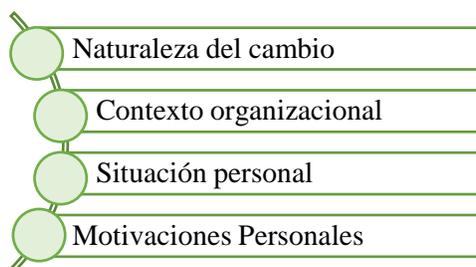
El primero es “la percepción de una persona del estado actual” (Hiatt, 2006), este factor se puede relacionar con los tipos de personas indecisas, opositoras y enemigas del cambio, ya que la percepción del cambio puede ser un problema o algo negativo frente a lo que realizan en la actualidad, el segundo “cómo una persona percibe los problemas” (Hiatt, 2006), las personas frente a un problema o un escenario nuevo en la organización reaccionan o aprecian de diferente manera estas situaciones, puesto que cada individuo posee una personalidad, hábitos y creencias diferentes, por lo cual en este factor es importante sensibilizar sobre todo al personal que vea la situación de forma negativa, con el fin de que en el proceso de cambio lleguen a verlo como una oportunidad de mejora, el tercero “credibilidad del líder” (Hiatt, 2006) en esta etapa el líder del cambio juega un papel importante ya que dentro de la organización o en el área se debe manejar un nivel de confianza y respeto hacia él, el cuarto factor es “desinformación o circulación de rumores” (Hiatt, 2006) en el momento que se esté dando el cambio en la organización se debe comunicar a todos los niveles y en este punto también juega un papel importante el factor

anterior, sí el líder comunica a tiempo y con precisión la información sobre el cambio que se está llevando, minimizara el riesgo que puede ocasionar la desinformación o los rumores que pueden generar incertidumbre entre el personal, y por último “refutabilidad de las razones del cambio” (Hiatt, 2006) para este factor hay que tener claridad del por qué se están dando los cambios en la organización, es decir, a donde se quiere llegar o que se quiere mejorar con ello, si las bases del cambio se tiene claras y de igual manera los lideres, el personal probablemente aceptará con mayor facilidad las decisiones.

DESIRE (DESEO)

En esta segunda etapa el objetivo es motivar al personal a participar y sensibilizarlos frente a la importancia de apoyar el cambio y el impacto que puede generar su participación en el mismo, al igual que en la etapa anterior, también se puede presentar resistencia al cambio, ya que “crear el deseo al cambio no está totalmente bajo el control de la organización” (Hiatt, 2006, pág. 18) , sino que nace directamente en la persona apoyar los cambios o nuevos escenarios que se presenten. Según Hiatt (Hiatt, 2006), en esta etapa se pueden presentar cuatro factores que influyen en el deseo de apoyar y participar en cambio a nivel personal o grupal, los cuales son:

Ilustración 8. Factores que influyen en el deseo al cambio



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro ADKAR (Hiatt, 2006)

El primer factor es la naturaleza del cambio aquí es importante “la efectividad de la comunicación depende de cómo son recibidos e interiorizados los mensajes” (mypeople / Prosci). El segundo factor es el contexto organizacional “la cultura de una organización

desempeñaran un papel clave en la construcción del deseo de apoyar el cambio” (Hiatt, 2006). Hiatt en este factor concuerda con el autor Ascencio, ya que este último lo resalta como un elemento activo en la gestión del cambio. El tercer factor es la situación personal, “comprender la situación personal individual es de gran ayuda para comprender su decisión de apoyar o resistirse a un cambio” (mypeople / Prosci), en este factor influyen elementos asociados al contexto interno del personal cómo las relaciones en el trabajo, su familia, situaciones del entorno, entre otras. Y por último las motivaciones personales, “las motivaciones personales son atributos inherentes que conducen nuestras decisiones y nos hacen únicos como individuos” (mypeople / Prosci).

KNOWLEDGE (CONOCIMIENTO)

“El conocimiento representa la información, la capacitación y el entrenamiento necesario para saber cómo cambiar” (mypeople / Prosci). En esta etapa de acuerdo a Hiatt (Hiatt, 2006), lo que se busca es que el personal conozca y se capacite para saber cómo cambiar o también que nuevos conocimientos adquiridos le permitirán adaptarse al cambio. Los factores que influyen en esta etapa de acuerdo al autor son: “capacidad de la persona para aprender, recursos disponibles para proporcionar educación y capacitación, acceso o existencia del conocimiento requerido y por último la base de conocimiento actual de una persona” (Hiatt, 2006, pág. 27)

ABILITY (HABILIDAD-CAPACIDAD)

El objetivo de esta etapa es fortalecer las habilidades que tenga el personal que logren nuevas conductas para cambiar, “en un proceso de cambio individual, los resultados y logros emergen por vez primera en el escenario de la habilidad. Los comportamientos se alcanzan de manera exitosa y el estado futuro comienza a tomar forma. Con la habilidad demostrada, el cambio se hace realidad” (mypeople / Prosci). En esta etapa se puede presentar resistencia al

cambio, por temor a lo desconocido, la incertidumbre que puede generar los nuevos cambios, costumbres o hábitos como se mencionaba anteriormente las personas día a día tienen un hábito para desarrollar sus actividades y desarrollar nuevos hábitos puede generar un choque en las personas, la falta de tiempo o prioridades que tenga el individuo puede influir en el proceso de cambio, ya que para él habrá cosas más importantes que hacer.

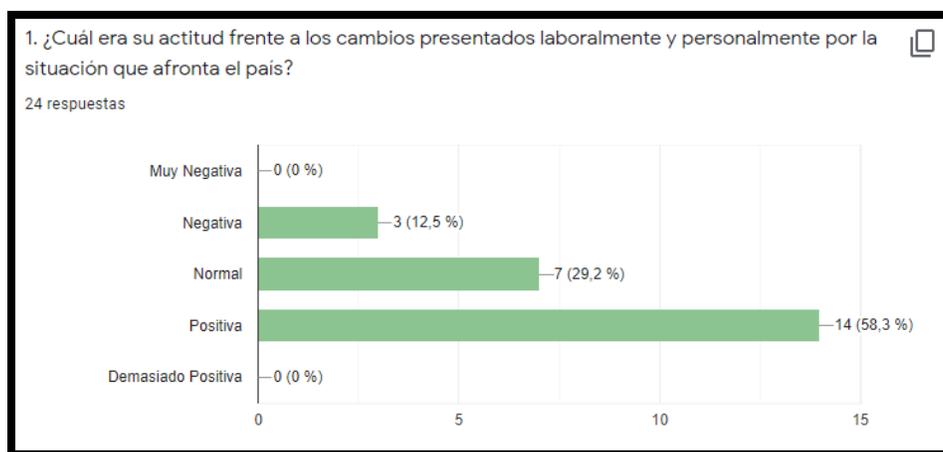
REINFORCEMENT (REFUERZO)

El objetivo de esta etapa es mantener el cambio, dar continuidad a las acciones implementadas para que el cambio se cumpla con éxito. Organizacionalmente son aquellas herramientas o elementos que desarrolla la compañía para incentivar a que las personas siguen actuando bajo los cambios implementados y sensibilizar al personal del éxito que puede traer ejecutar los cambios si se trabaja continuamente en ello. “Incluye acciones activas como reconocimientos, recompensas y celebraciones que estén unidas a la realización del cambio, así como también, la satisfacción interna de una persona con su logro” (mypeople / Prosci). En esta etapa se puede presentar. En esta etapa se suele utilizar sistemas de medición y evaluaciones continuas de progreso, se suele apoyar en auditorías y sistemas de gestión de desempeño, a través de las auditorías se busca verificar que lo que se planifico y se ha desarrollado en cada una de las etapas se haya ejecutado de acuerdo a lo establecido, adicionalmente cuando el cambio ya se encuentra implementado verificar el grado de cumplimiento, “Son herramientas esenciales para el gestor de cambio y el equipo del proyecto y proporcionan información valiosa sobre dónde tomar medidas correctivas y brindar más apoyo” (mypeople / Prosci).

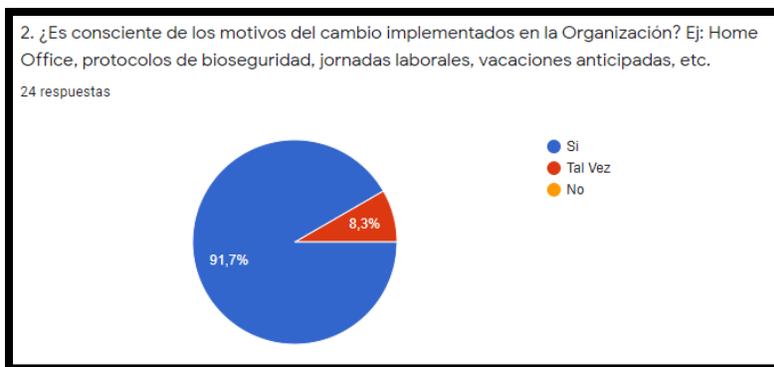
APLICACIÓN

Se desarrolló una encuesta a una muestra de personas de la empresa manufacturera ABC, con el objetivo de analizar la percepción del cambio a nivel personal y de acuerdo con los

resultados obtenidos exponer las fortalezas a nivel personal y de la empresa manufacturera ABC que llevaron a que el personal tenga una percepción positiva del cambio y las oportunidades de mejora a trabajar para lo que se busca implementar en la compañía se ejecute con éxito. Las preguntas van enfocadas a cada una de las etapas que se describieron anteriormente, inicialmente para la etapa de **conciencia** en los factores que pueden influir en la resistencia se detallaba la percepción del personal del estado actual, para este factor se les preguntó sobre su actitud frente a los cambios presentados laboralmente y personalmente a raíz de la situación que afronta el país, se puede evidenciar en el primer gráfico que el 58% de los encuestados tenían una actitud positiva frente a los cambios que surgieron. Por otra parte se les pregunto si eran conscientes de los motivos que se llevaron a cabo como el trabajo bajo la modalidad home office, protocolos de bioseguridad, cambios en las jornadas laborales, vacaciones anticipadas entre otros, en el segundo gráfico se puede observar que de la muestra el 92% de los encuestados eran conscientes de los motivos que llevaron a que se implementaran los cambios a partir de la coyuntura que vive el país y la industria.

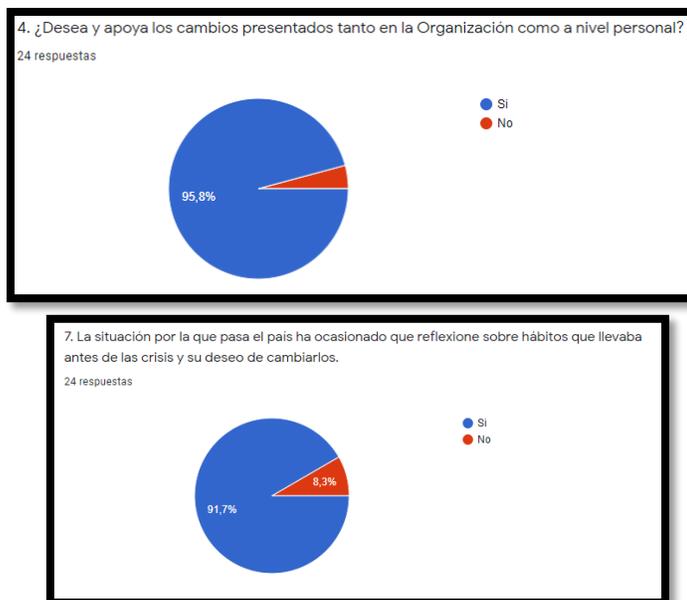


Fuente: Elaboración Propia



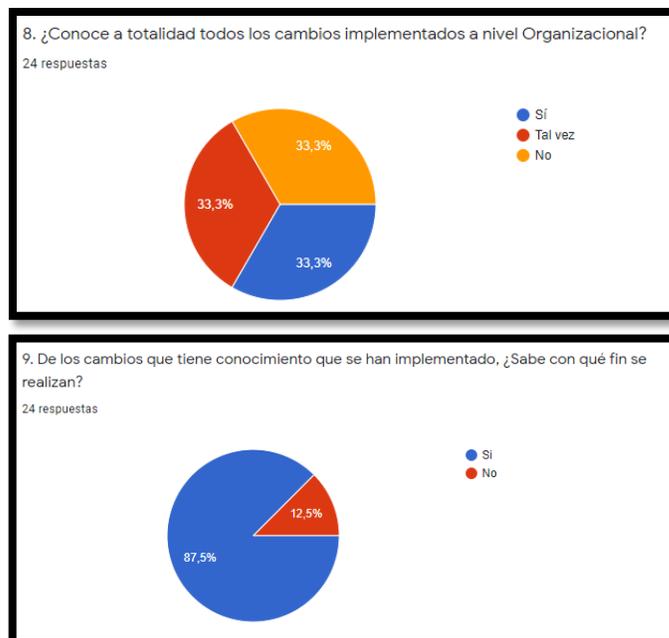
Fuente: Elaboración Propia

Para la segunda etapa **deseo**, a las personas encuestadas se les preguntó que tanto deseaban y apoyaban los cambios presentados en la organización en donde se puede observar que en el primer gráfico el 95% desea y apoya los cambios que se presentan ante la situación esto se puede deber al liderazgo y efectividad de comunicación que han manejado los jefes de áreas con los equipos de trabajo, qué es lo que se busca al momento de generar el cambio, por otra parte otra de las preguntas para esta etapa fue sí la situación por la que atraviesa el país ha ocasionado que reflexione sobre hábitos que llevaba antes de la pandemia y su deseo de cambiarlos, donde se puede evidenciar en el segundo gráfico que el 92% de los encuestados respondió que la situación ha hecho que reflexionen sobre hábitos que llevaban antes de la crisis como: Distribución del tiempo, darle a cada entorno su respectivo tiempo de calidad, personalmente quisiera conocer más procesos que resulten rentable y no depender de una única fuente de ingresos, reflexionar sobre la importancia de compartir más tiempo con la familia y amigos no poner por encima de ello el trabajo. Adicionalmente, la situación por la que estamos pasando es para de algún modo convocar al cambio frente a los hábitos que se llevaban.



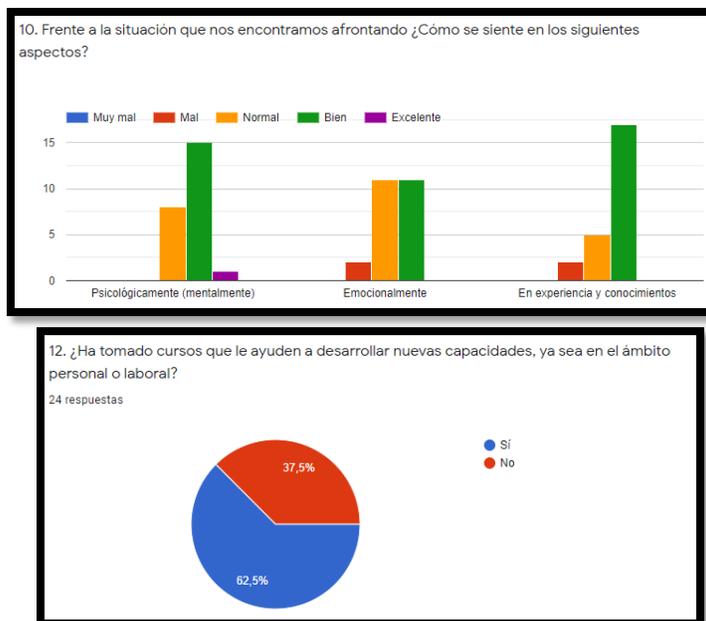
Fuente: Elaboración Propia

Para la tercera etapa **conocimiento** una de las preguntas fue si conocían a totalidad todos los cambios implementados a nivel organizacional, en donde se puede evidenciar en la primera gráfica un resultado de 33% que si creían conocer a totalidad todos los cambios, otro 33% tal vez creía conocerlos y por último otro 33% que no creía conocer a totalidad todos los cambios, otra de las preguntas para esta etapa fue, de los cambios que tiene conocimiento que se han implementado, ¿Sabe con qué fin se realizan?, en donde se obtuvo que un 87,5% de los encuestados conoce con qué fin se realizan los cambios que cree conocer. Estas preguntas se hacen con el fin de determinar qué se debe fortalecer durante la transición del cambio como se evidenció en la primera pregunta la percepción de los encuestados es no conocer o tal vez conocer todos los cambios, esto puede ocurrir ya que en la empresa manufacturera ABC no todos los cambios pueden afectar a toda la Organización o porque los cambios son gestionados por otras personas, por lo cual en esta etapa requiere de capacitaciones y educación en las habilidades y comportamientos necesarios para la construcción de conocimiento.



Fuente: Elaboración Propia

Para la cuarta etapa **habilidad** se realizaron tres preguntas la primera pregunta es cómo se han sentido frente a la situación que están afrontando, psicológicamente, físicamente y en experiencia y conocimientos en donde se puede observar que la mayoría de los encuestados se encuentra entre normal y bien en los aspectos mencionados anteriormente, por lo cual la probabilidad del riesgo que suceda resistencia frente a los cambios se minimizará y los colaboradores estarán abiertos a los cambios. La segunda pregunta es si se le ha facilitado bajo la modalidad home office el uso de los recursos tecnológicos, en donde el 88% de los encuestados respondió que sí, a pesar de que en la empresa manufacturera ABC es la primera vez que, la mayoría de la compañía labora bajo esta modalidad y por último sí han tomado cursos que le ayuden a desarrollar nuevas capacidades, ya sea en el ámbito personal o laboral, en donde un 63% de los encuestados respondió que sí como se puede observar en la tercera gráfica.



Fuente: Elaboración Propia

Para la etapa de **refuerzo** entra a jugar importante el área de auditoría interna, en esta etapa se realizan evaluaciones internas para verificar que el cambio se esté ejecutando de acuerdo a lo establecido y sí es el caso tomar las acciones correctivas a los desvíos que se estén presentando.

CONCLUSIONES

La importancia de la metodología ADKAR, para llevar a cabo la gestión del cambio como resultado de la pandemia en una empresa manufacturera, es el enfoque que se da al personal a través de sus cinco etapas (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo), ya que se pueden evidenciar las fortalezas y debilidades que se deben trabajar para lograr con éxito el cambio a nivel personal y a la vez organizacional, minimizando el riesgo de resistencia al cambio por parte de los colaboradores, adicionalmente la gestión del cambio desarrollada a través de esta metodología. Adicionalmente, esta metodología se relaciona con control interno en el apoyo de evaluaciones internas y seguimientos por parte de auditoría, para verificar que los cambios establecidos se estén ejecutando de acuerdo a lo establecido por la administración y/o líderes de procesos, con el fin de establecer oportunidades de mejoras frente a la aplicación de los cambios.

Por otra parte, el éxito de la gestión del cambio en las organizaciones también se debe a la gestión que se realiza en el personal, ya que son uno de los recursos más importantes en las compañías y son los que permitirán que el desarrollo de un nuevo escenario se lleve a cabo, haciéndolos parte de los cambios a través de la comunicación, capacitación, creando conciencia de su labor en el cambio, para así minimizar el riesgo a la resistencia del cambio. Por ello también la importancia de la metodología ya que ayuda a las organizaciones en el diagnóstico de alguna falla en el proceso de cambio a través de sus cinco etapas y de esta manera tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr el éxito en el cambio,

Por último, los principales cambios que se identificaron en el sector manufactura son la reducción de operaciones, implementación de protocolos de bioseguridad y ejecución de actividades bajo la modalidad home office y generación de nuevas estrategias en el mercado.

REFERENCIAS

- Asencio, A. D. (2018). *Gestión del Cambio*. Elearning S.L.
- Comfecámaras. (17 de Abril de 2020). *Comfecámaras Red de Cámaras de Comercio*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications.
- Humana, Legis Gestión. (24 de Marzo de 2020). *Legis Gestionhumana.com*. Obtenido de http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta_covid19/encuesta_covid19.asp
- Martín, J. (15 de Noviembre de 2017). *Cerem International Business School*. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/gestiona-el-cambio-con-adkar>
- mypeople / Prosci. (s.f.). *mypeople / Prosci*. Obtenido de <https://www.mypeopleco.com/>
- Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos*. Bogotá: Ediciones de la U.