



Vol 2, N° 4 (enero/janeiro 2009)

LA GESTIÓN DEL CAMBIO UNA NECESIDAD EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Dr. Ernesto Manuel Conde Pérez

M.C. Mauricio Zavala Cordero

M.C. Rafael Covarrubias Ramírez

Resumen

El propósito de la presentación es razonar sobre los procesos y la gestión del cambio. Trataremos de dar respuesta a varias preguntas, que en su totalidad conforman la estructura y el contenido, entre las que se encuentran: ¿Cuándo las empresas turísticas reactivas tratan de cambiar? ¿Cuándo las empresas turísticas proactivas se plantean el cambio? ¿Qué es lo mejor, la estabilidad o el cambio? ¿Cuáles son las etapas de un proceso de cambio? ¿Cómo estimular la necesidad de cambio? ¿Cómo superar la resistencia al cambio? ¿Cuáles son los efectos probables de los cambios impuestos? ¿Cuáles son los efectos probables de los cambios mediante el consenso? ¿Qué factores considerar al momento de plantearse como provocar el cambio? ¿Por qué las personas se resisten al cambio? ¿Por qué las organizaciones se resisten al cambio? ¿La resistencia al cambio es siempre negativa? ¿Puede la gestión de los recursos humanos contribuir a una mayor capacidad de cambio? ¿Cómo se interrelacionan los cambios estratégicos con los cambios en el sistema operativo? ¿Son mejores los cambios graduales? ¿Cuáles son las variables de un modelo de cambio efectivo en el comportamiento de las organizaciones?

Desde varias posiciones muchos autores han contribuido al tema. No pueden dejar de mencionarse a: C. Argiris, W.G. Benis, J.P. Kotter, K. Lewin, P.R. Laurence, J.W. Lorsh, W. French, R. L. Kahn, E.H. Schein, E.F. Huse, L.A. Schlesinger, P. Selzick y muchos otros. Cientos de publicaciones sobre los procesos y la gestión del cambio han aparecido en esta segunda mitad del siglo y todo indica que muchas más se presentaran en el futuro, y es que la tecnología, la innovación, la propia cultura de las organizaciones, la informatización de la sociedad y múltiples factores del entorno asociados a la globalización, hoy más que nunca experimentan profundas transformaciones a ritmos antes insospechados.

Abstract

The purpose of the presentation is thinking about the processes and change management. Will try to answer several questions, all of which make up the structure and content, among which are: When tourism businesses reactive try to change? When tourism businesses proactive arise change? What is the best, stability or change? What are the stages of a process of change? How to stimulate the need for change? How to overcome resistance to change? What are the likely effects of tax changes? What are the likely effects of change through consensus? What factors considered when arise as the result change? Why do people resist change? Why organizations resist change? Does resistance to change is always negative? Can the human resources management contribute to greater capacity for change? How are interrelated strategic changes with changes in the operating system? Are the best gradual changes? What are the variables of a model of effective change in the behavior of organizations?

Since several positions many authors have contributed to the topic. They can not fail to mention: C. Argiris, W.G. Benis, J.P. Kotter, K. Lewin, P.R. Laurence, J.W. Lorsh, W. French, R. L. Kahn,

E.H. Schein, E.F. Huse, L.A. Schlesinger, P. Selzick. Hundreds of publications on the processes and management of change have appeared in the second half of the century and everything indicates that many more were submitted in the future, and that is that technology, innovation, the very culture of organizations, computerizing society and multiple environmental factors associated with globalization, today more than ever to experience profound transformations before unexpected rhythms

Desarrollo

I- La empresa turística y el cambio

La empresa turística debe de moverse en determinados entornos de influencia:

- Entorno económico, constituido por el sistema económico imperante, que se estructura en múltiples subsistemas; régimen fiscal, régimen financiero, régimen monetario, etc., por la coyuntura que le afecta y por las tendencias de la política económica que le condiciona.
- Entorno social y laboral, que influye de forma decisiva, mediante el nivel de estabilidad y bienestar de los grupos sociales, puesto que las tensiones (sindicales, políticas y culturales) pueden alterar las expectativas de la empresa turística y el alcance de sus objetivos.
- Entorno político, que a través del régimen económico que condiciona (liberal, dirigido, mixto, etc.) marcará la estabilidad de los procesos empresariales, las formas de desarrollarse en los mercados, la intervención de los poderes públicos y su actitud para las empresas, los contenidos legales, etc.
- Entorno tecnológico, que condicionará el desarrollo, la innovación, la calidad y precio de los productos.
- Entorno cultural, que influirá en el proceso productivo mediante las creencias, motivaciones, ideologías, etc.

La empresa turística está hoy especialmente expuestas al cambio y a la incertidumbre. Lo único seguro hoy es el cambio y la incertidumbre. En este escenario sólo van a poder sobrevivir aquellas empresas turísticas capaces de renovarse y reinvertirse de forma continua.

Son las llamadas organizaciones inteligentes o learning organization, empresas que actúan con una estrategia de aprendizaje continuo, en función de los cambios a los que se ven sometidos.



¿Puede ser realmente útil e importante la organización inteligente? ¿No será otro concepto de moda, de los que llegan de los teóricos del management anglosajón? Creemos que no, y que su importancia es trascendental para la supervivencia de la empresa. La adquisición de nuevas competencias, la capacidad de cambios y la imperiosa necesidad de ser competitivos son, desde cualquier punto de vista, factores críticos para cualquier empresa turística privada o pública. Ampliando la capacidad de aprender, la empresa, en cualquier caso, aumenta sus posibilidades de

éxitos en todas sus dimensiones.

Planifique cuidadosamente y, antes que todo, crea y cree a su alrededor la necesidad de cambiar. Reconocemos que no es fácil provocar el cambio. Nunca lo fue. Sobre todo si el cambio es de tal magnitud que exige actitudes diferentes en la persona.

Trate de no enamorarse demasiado fácilmente de la idea de cambiarlo todo de un día para el otro. El riesgo es que usted -y todos cuantos lo rodean caigan en el desánimo. El gerenciamiento del cambio es una ardua tarea con muchos inconvenientes. Cambiar algo siempre tiene costos adicionales (de todo tipo, monetarios y humanos), pero si además se cometen errores de implementación, los costos adicionales son muy altos.

Para lograr los objetivos de cambio que la empresa turística se ha fijado es preciso que comprenda que deberá primero modificar el consenso tácito que hay en la organización sobre la naturaleza del negocio y la forma de implementarlo.

La empresa turística funciona de determinada manera y el personal se mueve con seguridad dentro de ella porque la entiende, conoce sus mecanismos y sabe hacia dónde va.

El cambio que usted se propone introducir -si se trata de un cambio estructural- viene a desestabilizar toda esta sensación de tranquilidad. Con seguridad va a generar gastos cuando los recursos siempre son limitados, los empleados van a sentir amenazada su seguridad -es decir, su permanencia en la organización-, se resquebraja o se destruye la confianza y se resiente el humor de muchas personas.



En definitiva, usted debe comprender que introducir cambios profundos en una empresa turística es poner su sobrevivencia en situación de riesgo. Y para que la gente le acepte ese riesgo usted deberá estar en condiciones de explicar que es mayor el riesgo que se corre si todo queda como está.

Sugerimos la necesidad de un plan que contenga los siguientes elementos:

- Una visión/misión que sólo sea conseguible mediante el cambio.
- Un análisis de lo que ocurre en el entorno y las presiones que llegan desde el exterior que podrían afectar su plan para lograr el cambio.
- La identificación de los obstáculos y/o barreras que, dentro de la organización, podrían frustrar el intento renovador.
- Un análisis anticipado de la posible resistencia de sus empleados al cambio propuesto.
- La identificación de los elementos de comunicación que serían más creíbles ante los ojos de los empleados.
- Un plan de implementación que se perciba como factible.

Pero debemos reconocer que una cosa es el cambio y otra es su gerenciamiento. El cambio a veces se da en forma instantánea e inesperada, provocado por factores externos que nada tienen que ver con la planificación. Pero el gerenciamiento del cambio –o sea, todo lo otro que hay que hacer para que el cambio se convierta en una realidad aceptada por la mayoría–, eso no se puede hacer si no se piensa y planifica cuidadosamente y con anterioridad.

Además, para que la persona acepte cambiar debe sentir alguna necesidad. Muchos han dicho ya que los elefantes corren sólo cuando huelen el fuego. El fuego es para ellos sinónimo de peligro, y ellos, por instinto natural, huyen del peligro.

Con esto en mente u otras acciones logradas para el entendimiento de la mayoría, siéntese a redactar un plan para crear cierta incomodidad con el actual estado de cosas (cierto sentido del peligro) e instalar una “sentida” necesidad de cambiar:

Luego, una vez conseguido el cambio, viene la etapa de fijarlo e incorporarlo a la nueva cultura. Para eso:

- Dé un modelo a la nueva conducta.
- Premie a los campeones del cambio.
- Celebre ampliamente los éxitos por pequeños que sean, en el etapa inicial.

Delegue autoridad en la gente para que haga el afinamiento del proceso. Los empleados en las trincheras son los que están más cerca de la acción y tienen grandes ideas. Deje que sean ellos los que creen soluciones.

Venda la Visión una y otra vez. Sea repetitivo a riesgo de aburrir. Diga las cosas una vez y otra y otra. Anúncieles lo que les va a decir. Luego dígalos. Y luego recuérdelos lo que les dijo.

Sugerimos tener en cuenta el modelo general de cambio de la **figura 1**.

MODELO GENERAL DE CAMBIO

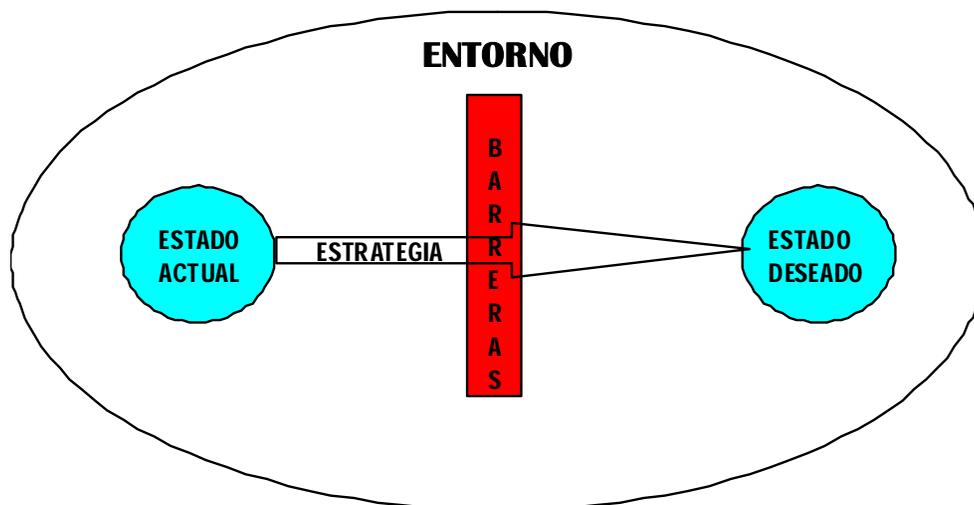


Figura 1: Modelo General de Cambio (Elaboración propia).

Respondamos algunas preguntas que permitan de forma didáctica y estructuralmente, organizar algunas ideas y conceptualizaciones que nos permitan efectuar algunas reflexiones para el debate sobre estos viejos problemas que necesitan la solución de nuevas formas.

II – Preguntas y respuestas sobre la gestión del cambio en la empresa turística.

1. ¿Cuándo las empresas turísticas reactivas tratan de cambiar?

Cuando ven seriamente amenazada su posición, disminuye su cuota de mercado, pierden competitividad, bajan sus niveles de rentabilidad y cuando se percatan (casi siempre tardíamente) que de continuar como son serán desplazadas por la competencia.

2. ¿Cuándo las empresas turísticas proactivas se plantean el cambio?

Cuando debido a un sistemático autoexamen y un análisis muy autocrítico de sus capacidades, unido a un monitoreo continuo del entorno y de sus mercados, se esfuerzan por proveer el futuro comportamiento de estos, desarrollando entonces una visión estratégica que los capacita mejor para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar nuevos problemas.

Las organizaciones que constantemente innovan y mejoran su desempeño, siempre están insatisfechas con lo que hacen, aunque se trate de pequeños detalles, permanentemente buscan nuevas ventajas competitivas y mejoras continuas de sus actividades y procesos, manteniendo un contacto muy estrecho con el cliente y proveedores. Estas empresas aman el cambio.

3. ¿Qué es lo mejor la estabilidad o el cambio?

Ni una cosa, ni la otra. Paradójicamente la estabilidad-cambio se complementan y refuerzan. La estabilidad es necesaria por cuanto posibilita acumular experiencias y desarrollar con mayor eficiencia y efectividad la actividad reproductiva. Ella se logra mediante los planes, las políticas, normas, procedimientos y otros elementos formalizadores. La estabilidad ayuda a que las personas interioricen las experiencias de la organización y desempeñen sus papeles conforme a los intereses de la misma. Facilita que las personas orienten sus actividades hacia los objetivos deseados. En fin, las organizaciones requieren de estabilidad. La estabilidad llevada a un extremo, puede conducir a la inercia, a la falta de innovación y creatividad, pero bien lograda se convierte en un requisito para arribar a cambios más profundos y positivos, así como para la introducción de mejoras continuas.

El cambio, por su parte es necesario para adaptar mejor la organización al entorno. Sin él, es realmente imposible dominar las capacidades distintivas asociadas a los factores claves de éxito del mercado, obtener ventajas competitivas y alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad superiores a la de los competidores. Es evidente que el surgimiento de nuevos problemas y situaciones exigirá de nuevos enfoques, métodos y procesos, así como de nuevos comportamientos y formas de hacer las cosas. Sólo las empresas turísticas que tienen capacidad de cambio podrán lograrlo.

4. ¿Cuáles son las etapas de un proceso de cambio?

De forma general son esencialmente tres etapas y son aplicables a individuos, grupos y organizaciones enteras. (Ver figura 2).

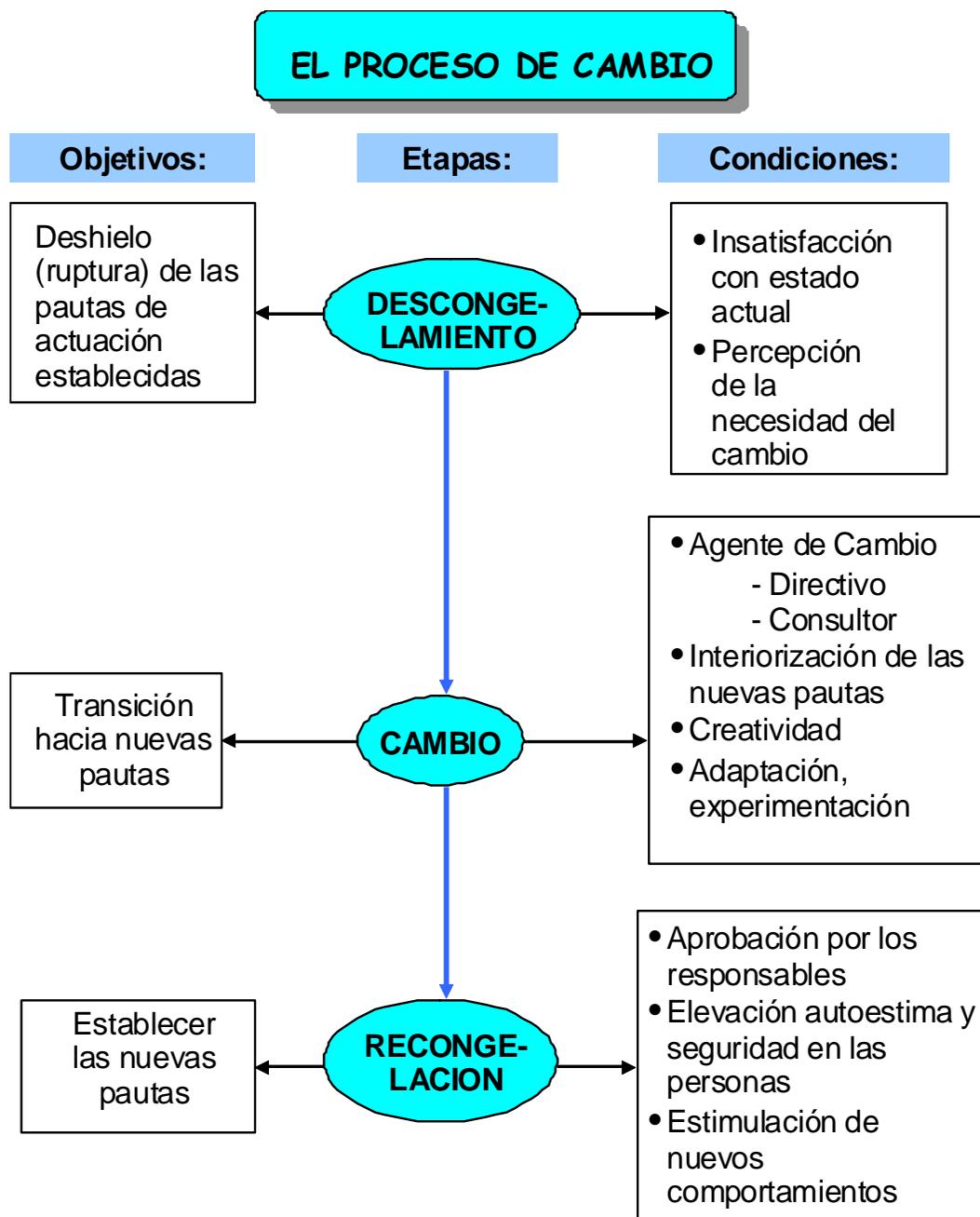


Figura 2: El proceso de cambio (Dr. Alexis Codina, Resumido de M. Kubr OIT).

Primera Etapa. Descongelar el estado o situación actual haciendo palpable la necesidad del cambio. Cuando el individuo, grupo u organización son conscientes de la necesidad de cambio las cosas se facilitan, pero en la práctica no siempre es así, sólo cuando existe insatisfacción con lo que se hace o como se hace, es que se pueda comenzar a descongelar las prácticas existentes o determinadas creencias y valores organizacionales.

Segunda Etapa. Aquí se produce el cambio, que se presenta como un estado de transición, que en función del tipo de cambio y su intensidad, puede ser tan simple como introducir una nueva rutina de trabajo, o tan complejo como modificar conductas, actitudes y valores, por otros, que aún no han podido demostrar su utilidad, o en el caso que se pretenda una reorganización compleja de la organización.

Tercera Etapa: En este paso hay que recongelar los cambios efectuados, tratar de mantenerlos y reforzarlos para evitar retrocesos conducentes a la etapa inicial. Para ello se requiere la formalización, la estimulación y todo tipo de medida o acciones que sostenga el esfuerzo de cambio y logren una nueva estabilidad.

5. ¿Cómo estimular la necesidad de cambio?

Deben existir argumentos evidentes que indiquen lo insostenible de la actual situación. Mientras estos no sean ostensibles las personas no desearán cambiar y todo resultará poco útil, a menos que el cambio se imponga por un agente externo a la persona u organización que no ha sentido tal necesidad. La calidad de los argumentos dependerá de la profundidad del diagnóstico y de las investigaciones realizadas.

Es necesario tener bien definido el estado nuevo y los objetivos que se desean lograr. Es imposible dar los primeros pasos y seleccionar el camino cuando no se sabe donde se quiere llegar.

Si se sabe donde se quiere llegar, entonces será necesario conocer los pasos prácticos y el programa que conducirá al cambio.

Las personas se estimularán a iniciar un proceso de cambio si se sienten capaces de poder realizarlo, porque creen disponer de los conocimientos y habilidades requeridas o adquirirlos en el futuro.

6. ¿Cómo superar la resistencia al cambio?

Varios métodos son sugeridos por Kotter y Schlesinger para vencer la resistencia en función de variadas situaciones. En mi criterio varios de ellos podrían utilizarse simultáneamente sobre todo en cambios más trascendentes, incluso, creo que algunos son pertinentes aunque no estén orientados a superar la resistencia y exista consenso para afrontar las transformaciones como brindar información, dar apoyo y facilidades e implicar, como se verá más adelante al exponer las variables de un modelo de cambio.

- Brindar la información pertinente y sostener una fluida comunicación.
- Lograr la participación y colaboración para que las personas asuman un papel activo en el proceso de cambio, generándose un mayor compromiso e identificación con algo que han contribuido a crear.
- Brindar apoyo y facilidades para que las personas logren una mejor adaptación. Este apoyo puede ser sociológico, o mediante el suministro de los recursos necesarios, o simplemente capacitar en las nuevas tareas.
- La negociación y el acuerdo resultan vitales para vencer la resistencia. Si se supone que alguien saldrá perdiendo con el cambio y su capacidad de resistencia es notable, la negociación será un medio útil, tal vez, se requiera alguna concesión en aras de que el cambio se efectúe y poder obtener un resultado de ganar/ganar por ambas partes.
- La manipulación y cooptación. En situaciones determinadas se acude a intentos abiertos o encubiertos de manipulación mediante el uso selectivo de información, o se selecciona a uno de los implicados y se le da un papel importante en la gestión del cambio. Con este método se trata más bien de encontrar en una persona o grupo, un respaldo, más que una participación. Este método tiene una desventaja: la gente se puede sentir manipulada o que se le está tratando desigualmente y eso puede ocasionar otros problemas.
- Cohesión explícita e implícita. Aquí el cambio es impuesto y al igual que la manipulación, este método conduce a la desconfianza y al resentimiento. Sin embargo, aunque ambos métodos no sean los mejores, existen situaciones en las cuales no quedan más alternativas y entonces los directivos deberían esforzarse conduciendo el proceso de forma hábil e inteligente de manera que se genere la menor resistencia posible.

7. ¿Cuáles son los efectos probables de los cambios impuestos?

Generalmente los cambios impuestos conducen a las situaciones siguientes:

- Pueden producir rendimientos inferiores a los esperados.
- Generan una mayor resistencia.
- Las personas se sienten confusas al no comprender las razones y ventajas de las nuevas situaciones.
- La sensación de obligatoriedad crea frustración y tensiones, disminuyendo el sentido de pertenencia a la organización.
- En caso de ausencia de la autoridad o debido a una insuficiente presión, la organización puede regresar a su estado original, o sea, se hace muy difícil recongelar los nuevos patrones de comportamiento.

- Cuando los directivos seleccionan la imposición como método, ellos pueden verse presionados a su vez, porque no se puede perder más tiempo. Entonces diseñan un plan de acción preciso y sin necesidad de buscar mucha colaboración. En definitiva, mediante el uso de la autoridad (y a veces el abuso) vencen todo tipo de resistencia inicial. No se descarta que en el futuro pueda encontrarse una resistencia activa o pasiva.

8. ¿Cuáles son los efectos probables de los cambios mediante el consenso?

- Los resultados suelen ser superiores.
- Se genera un mayor compromiso e identificación con el cambio y sus promotores, elevándose el sentido de pertenencia a la organización.
- Se manifiesta una sensación de plenitud y de autorealización que elevan la autoestima y la motivación hacia el cambio.
- Pueden conciliarse mejor los intereses de las diversas partes sobre una legítima negociación exenta de manipulación. Podría afirmarse que todo el proceso de cambio en sus diversas etapas se verá favorecido.

Lo que todo dirigente deberá evitar es la ambigüedad e incongruencia al momento de seleccionar los métodos, como por ejemplo, implantar un cambio rápido mediante la búsqueda de mucha colaboración, no logrando entonces ni una cosa, ni la otra.



De forma similar presentamos el ciclo de cambio participativo.

9. ¿Qué factores considerar al momento de plantearse como provocar el cambio?

- Debe analizarse la trascendencia del cambio para las personas: intereses, actitudes, aptitudes, valores, creencias, status y relaciones, y como todo esto, determinará la intensidad de la resistencia, o en su caso, servir de fuerzas impulsoras.
- Efectuar una valoración del campo de fuerzas, ya que existirán unas a favor y otras que se opondrán. Estas son de todo tipo, como las asociadas a las personas y grupos, recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la organización, factores del entorno como amenazas y oportunidades, etc.
- El nivel de certidumbre y los riesgos que implican las decisiones que se tomen. Si estas se relacionan más con los recursos que con las personas, se exige un riguroso análisis técnico-económico comparándose gastos y beneficios, recuperación de las inversiones y otros aspectos adicionales. Si las decisiones y sus resultados dependen más de la aceptación, entonces el análisis se orientará a la satisfacción de las expectativas de los involucrados.

10. ¿Por qué las empresas turísticas se resisten al cambio?

Generalmente las empresas turísticas son más resistentes al cambio cuando:

- Son más complejas, centralizadas, formalizadas y antiguas.
- Tienen reducida capacidad de innovación y no dedican los recursos necesarios a la investigación–desarrollo.
- La moral de los trabajadores no es muy alta y eso genera ansiedades e incertidumbres ante el cambio. Una alta moral sería un factor compensador.

11. ¿Puede la gestión de los recursos humanos contribuir a una mayor capacidad de cambio?

La respuesta es más que obvia. Proceso de transformación alguno tendrá éxito sino se logra el adecuado nivel de cambio de las personas. Sólo una efectiva gestión de los recursos humanos podrá crear condiciones favorables para que cada persona sienta como suyos los objetivos de la organización. Gestionar adecuadamente los recursos humanos significa en la práctica, un trabajo efectivo en sus diversos componentes (reclutamiento, selección, capacitación, etc.) pero ante todo, líderes que sepan motivar, reconocer, satisfacer expectativas y apreciar la dignidad de las personas.

12. ¿Cómo se interrelacionan los cambios estratégicos con los cambios en el sistema operativo?

Los procesos de cambio son realmente efectivos cuando existe la capacidad de articular las estrategias, la organización, la tecnología, las personas y la cultura.

La estrategia posibilita anticipar el futuro, desarrollar una visión clara de hacia adonde quiere llegar la empresa turística y el papel que debe desempeñar para construir ese futuro. La estrategia debería siempre, ser el punto de partida del proceso de cambio, la base y marco de referencia de todo el esfuerzo de transformación de la organización. Ella traza el plan general de cambio. Si los cambios en el sistema operativo no parten de ella, entonces los cambios tendrían lugar de forma desordenada y caótica, sucederían o no pero carecerán del sentido unificador y coherente que proporciona un buen plan estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, etc.). El cambio estratégico es el más trascendente y la base de todo tipo de cambio. El cambio estratégico puede enfocarse desde varios puntos de vista.

Uno de ellos consiste en cuestionarse con frecuencia la razón de ser de la empresa, y se da respuesta a preguntas tales como: ¿hacia cuales clientes debemos orientarnos en el futuro?, ¿cómo



y con que tecnología acceder a nuestros mercados? ¿Cuáles nuevas necesidades satisfacer? Las respuestas encontradas sugerirán como innovar estratégicamente y redefinir los negocios en la medida que cambien o se prevé cambien el entorno y los mercados.

Otro enfoque, a partir del anterior, consiste en un conjunto de medidas y mecanismos que emplean los directivos para introducir cambios y mejoras continuas en el sistema operativo (nivel táctico-operacional) para dar continuidad a las estrategias de una parte, y de otra, responder a necesidades surgidas sobre el terreno

que exigen hacer modificaciones incesantemente requeridas. De esta forma, se entrelazan en un sólo proceso la estrategia y la ejecución, dando lugar a la dirección estratégica. Cualquier estrategia, por buena que sea, puede fallar sin una ejecución exitosa. En sentido contrario, es realmente difícil lograr una acertada ejecución, si ésta no se apoya en una estrategia bien diseñada o concebida.

13. ¿Son mejores los cambios graduales?

La experiencia demuestra que sí. Los cambios graduales y por etapas han resultado ser más efectivos, ya que posibilitan, una vez consolidada la etapa precedente pasar a la siguiente sobre bases más sólidas, permitiendo hacer los ajustes y experimentar durante el avance hacia el objetivo.

Cuando los cambios se hacen de forma escalonada se da oportunidad a las personas para ajustar sus nuevas conductas y desechar las anteriores rutinas. Casi siempre la rapidez y el deseo de saltar etapas no son buenos acompañantes del cambio.

En ocasiones se exige de cambios transformacionales provocados, bien por factores externos que amenazan la posición competitiva, o por factores internos y comportamientos disonantes que no son sostenibles por más tiempo y para los cuales no basta con emplear algunos paliativos. Ellos son de mayores dimensiones e impacto, como pueden ser cambios importantes en la estrategia, reconfigurar la estructura y la organización, un nuevo enfoque de gestión de los recursos humanos, la adquisición de una nueva tecnología, etc. Estos cambios y más aún cuando demandan de la aceptación de muchas personas, suelen exigir situarse fuera del paradigma cultural actual y de los procedimientos habituales, más que dentro de ellos. Sin embargo, también para estos tipos de cambios es válido, siempre que la situación lo permita ir gradualmente evitando la improvisación. Mientras más trascendentes y transformacionales sean los cambios exigirán mayor rigor en todas las etapas, desde la investigación a la acción.

Cientos de estudios realizados han tratado de explicar el éxito de las organizaciones, mucho de ellos más bien lo han descrito, pero se hace difícil determinar como lo han alcanzado. Por otra parte, aquí no hay lugar para recetas. Lo que sí se ha podido apreciar, es que las empresas exitosas han sabido percibir y a veces adelantarse en su percepción, sobre cuales son los factores clave de éxito y su evolución y han logrado dominar las capacidades distintivas alrededor de ellos generando una capacidad de cambio a partir de un aprendizaje sistemático y continuo.



Alcanzar competitividad depende mucho de la capacidad de cambio de las organizaciones. Habrá para ello que fortalecer valores y creencias existentes, abandonar viejos paradigmas y esquemas mentales, superar muchas dificultades y ataduras a viejos hábitos y, sobre todo, se requerirá del liderazgo efectivo de sus directivos. Espero que esta guía práctica para la acción, acerca de cómo gestionar el cambio, contribuya modestamente a ese propósito, hacia el cual caminan hoy miles de directivos que trabajan inteligente y tenazmente por alcanzar un mejor desempeño, eficiencia y competitividad de sus empresas.

Conclusiones

- A través del aprendizaje y la gestión de cambio continuo, la organización inteligente diseña su propio futuro, anticipándose a las nuevas y cambiantes situaciones que se presentan. La capacidad de adaptación rápida, es decir, de asimilar en poco tiempo ideas nuevas y transformarlas en acciones, servicios o productos con mayor velocidad que la competencia, es consecuencia de la capacidad de aprender, y, a su vez, del deseo de progresar y crecer. Por ello la empresa turística transformada en organización inteligente aplica el potencial de sus integrantes, fomentando continuamente su desarrollo profesional y personal.
- Estimular el cambio es también saber compartir beneficios y considerar las expectativas de las personas. El sistema de recompensas intrínsecas y extrínsecas se convierte en elemento clave para descongelar la situación actual, y es fundamental para asumir el cambio con mayor energía y dedicación, por el contrario, si las personas presumen que se verán afectadas aumentará la resistencia.
- Los cambios pueden ser incrementales y transformacionales. Los primeros encajan en el paradigma cultural de la organización y se apoyan en las capacidades, formas de hacer las cosas y creencias existentes, ellos se desarrollan de forma suave sin grandes cambios.

Ernesto Manuel Conde Pérez

Doctor en Ciencias Técnicas.

Profesor e Investigador de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima

Consultor del Centro Internacional de La Habana (CIH SA)

Ha impartido cursos en diversos posgrados del área de turismo en México y Cuba.

Ha publicado más de 40 artículos en revistas de prestigio internacional sobre Administración empresarial y desarrollo turístico.

Mauricio Zavala Cordero

Maestro en Dirección y Gestión Turística

Profesor e Investigador de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima

Se desempeñó como ejecutivo de ventas y gerente de alimentos y bebidas en los hoteles Holiday Inn Express Guanajuato, Hotel Quinta Las Acacias y Hotel Casa Grande Lagos.

Miembro del equipo que coordinó la investigación denominada "Impacto de las Tecnologías de Información en las Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas", encargada por el centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) a la Universidad de Colima.

Carlos Mario Amaya Molinar

Maestro en Ciencias Área Finanzas

Profesor e Investigador de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima

Se desempeñó como gerente de mercadotecnia y ventas del Royal Holiday Club (Pirámides del Rey) Cancún Sheraton Resort. También fue Administrador y Gerente General de la empresa Transportes Marítimos de Cancún, S.A. de C.V. por 3 años.

Como investigador destaca como coordinador en México de la investigación titulada "Development Needs of the Small to Medium Sized Businesses", financiado por el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)

Bibliografía

1. Choo, C. W. (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press.
2. EXCELTUR. (2003) Encuesta de Clima Turístico. 2003.
3. EXCELTUR. (2003) Perspectivas turísticas, nº 3, enero. 2003.
4. Guns B. (1996) *Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva.* / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall.
5. Kotter, Jonh P. - *Escogiendo estrategias para el cambio.* / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
6. Rodríguez Antón, J. M. (2003)- *Sabiduría organizacional y gestión del cambio: el aprendizaje como respuesta organizativa*, en AGUILAR, J. y otros: *La gestión del cambio*, Ariel, Barcelona.
7. Senge, P. M. (1992) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Barcelona.
8. Wall, Stephen J. (1996) *Estrategias innovadoras.* / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall.