

El Rol Proactivo en la Gestión del Cambio

Sergio Andrés Fernández Fernández

Programa Contaduría Pública Campus, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo - Opción de Grado - Diplomado

Octubre de 2021

Existe algo que es primordial en el transcurrir de nuestras vidas, como seres humanos, es una cualidad o característica que podríamos decir aplica sin distinciones, y esto es el hecho de aprender las enseñanzas que van forjando nuestra personalidad y carácter que nos permiten determinar qué tan acertadas fueron o están siendo nuestras decisiones, pues en un amplio margen, somos nosotros, cada uno, los responsables de corregir algo que falla o seguir un camino que nos ha funcionado, lo curioso o justo de la vida, es que al no aprender la *lección* nos seguirá ocurriendo lo mismo, repitiendo el error si no hacemos algo por corregirlo.

Si bien, el párrafo anterior puede tener quizá un contexto filosófico, no es el propósito de este documento, pero si una introducción para dar paso a realizar un paralelo entre lo que es gestionar nuestras decisiones personales sabiendo los resultados que podemos llegar a obtener y aquellas decisiones que puede tomar un gerente y la manera en que estas van a incidir en el desarrollo empresarial y como se verán afectados desde el talento humano hasta las finanzas.

Cuanto más este una persona/entidad preparada para analizar y enfrentar diversas situaciones, mejores serán sus resultados, normalmente parte de los conocimientos vienen de la experiencia, pero otra parte muy importante viene de la educación (saberes) aquella preparación y conocimiento que puede ser aprendido y aplicado, bien sean estos adquirido por medio de un profesional o aprendiendo de manera autodidacta.

Teniendo esto en mente, no siempre será necesario transcurrir por una situación para aprender la enseñanza o tener la experiencia, pero si es vital aprender, instruirse para no tomar en decisiones erróneas; Un gerente o Junta Directiva no pueden decidir tomar malas decisiones a propósito solo para aprender o comprobar que de esa manera en que no se debía hacer, por el contrario siempre deben fijarse o proyectarse hacia la decisión que mejor convenga a la compañía sin afectar su estructura o funcionamiento. Kotter (1999) indica que es importante

diagnosticar el contexto para de esta manera introducir y gestionar aquellos cambios en la organización, también es relevante analizar y diagnosticar al talento humano para de esta manera gestionar un cambio en él y así convertirlo en un colaborador más productivo dentro de la compañía.

Por ello el propósito de este documento es detallar aquel tipo de comportamiento, que debería ser el logro a conseguir en la empresas, y es la gestión del cambio, el reemplazar prácticas empresariales o técnicas de antaño que quizá ya no tienen la misma validez que hace algunos años, y para lograr dicha gestión o impulso hacia lo novedoso y útil, se debe partir por cada integrante de la compañía, en especial aquel que quiere realizar el cambio y cuenta con un rol o talento para la mejora.

Gestión del Cambio

En la avanzada evolución que han tenido las empresas en los últimos años, la prioridad e importancia en la gestión del cambio paso de ser algo que estaba contemplado en algún plan de mejora, o cronograma de una empresa y paso a ser un proceso que debe aplicarse a diario en los procesos o actividades que desarrolla la empresa. La solidez o éxito en la implementación de la gestión del cambio radica en la agilidad y eficacia en la cual el líder articula todo lo necesario para su funcionamiento, desde el talento humano, hasta los recursos básicos.

Retomando, se podría llegar a pensar que la gestión del cambio es un solo proceso, como pasar de una situación A hacia una situación B; Sin embargo esto no es así, ya que para un correcto cambio se debe partir por un excelente análisis, es decir que el primer apartado del proyecto se basa en un excelente diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa, y por el otro apartado del proceso se encuentra el diseño y la implementación de esa situación deseada, aquella que se ha fijado como un objetivo alcanzable y medible.

Continuando con los elementos que componen la gestión del cambio, se debe mencionar que en las compañías se puede dar alguna situación no deseada o no esperada y es allí donde se debe realizar el cambio, en otras ocasiones pueden ser varias actividades que están presentando fallas o errores dentro del desarrollo normal de la compañía, por lo que en este caso el tipo de intervención va a ser más amplio, abarcando la mayoría o todos los departamentos de la empresa para lograr justamente el cambio; Por lo anterior, evidenciamos que existen varios tipos de intervenciones que se puede dar dentro de un proceso de gestión del cambio, podemos encontrar:

- Intervención sobre los sistemas de información.
- Intervención sobre las personas (Habilidades sociales / Desarrollo actividades).
- Intervención sobre los procesos (Suministros / Compras / Pagos)
- Intervención en las estrategias (Comerciales / Crecimiento)

Mencionadas algunas, se debe destacar que todas van a tener un impacto sobre el talento humano, pues lo que antes se realizaba de una manera, ahora se debe cambiar y es allí donde se afecta el comportamiento de las personas para una situación favorable y proactiva o por el contrario una actitud desinteresada y negativa.

Para lograr un rol proactivo en los empleados y mitigar comportamientos de negación, es importante que el desarrollo del proyecto de gestión de cambio dentro de la compañía se defina de tal manera, que todos sus integrantes se sientan identificados o puedan evidenciar que el cambio es conveniente para todos y será más benéfico en las áreas laborales, se debe definir:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Para Qué?

- ¿Cómo?
- ¿Quién?
- ¿Cuándo?

Todo este tipo de preguntas son muy importantes establecerlas y desarrollarlas de la manera más adecuada para que los objetivos sean claros, medibles y no se necesiten cambiar cada cierto tiempo por fallar en la planeación inicial.

¿Tiene el Ser Humano una Predisposición al Cambio?

La pregunta quizá se puede responder de manera sencilla, el ser humano le gusta el cambio cuando identifica algo positivo, o le parecerá innecesario un cambio cuando no ve algo con lo que se sienta parte o perteneciente. Pero la respuesta no queda hasta ahí, pues se podría incluso ahondar en los aspectos psicológicos y comportamentales, pero de momento se tratará de identificar teniendo en cuenta lo que hay tras la naturaleza del cambio, lo que impulsa la iniciativa, y los ámbitos que rodean al ser humano.

Como proceso complejo que es llevar a cabo un cambio bien estructurado, hay que reconocer que el proceso no va a ser perfecto pero sí puede ir muy ceñido a lo planeado, siempre y cuando sea controlado regularmente acompañado de un re-direccionamiento de los objetivos sin que estos varíen demasiado.

Ocurren casos en que el cambio no debe realizarse de manera difícil, y esto ocurre cuando el grupo de trabajo evidencia el potencial beneficio o logro que se puede conseguir si se implementa un cambio, por lo que se puede definir como una iniciativa organizacional y por otro lado se puede generar un cambio desde una iniciativa del gerente o de un líder, alguien de un alto mando, para este caso, individual, debe ser el líder alguien con excelentes habilidades sociales y

correcta orientación y direccionamiento del equipo de trabajo, de esta manera logrará el cambio deseado sin que los empleados se opongan o actúen con resistencia.

A continuación se mencionarán diversos factores que podrían influir en el compartimiento individual y el grupal dentro de una compañía:

1. **Ámbito Laboral:** Influyen todas las legislaciones laborales, estructura, contratos, incentivos, horarios y demás que pueden influir en la manera en que el empleado ejecuta sus actividades o siente alguna motivación por un incentivo.
2. **Ámbito Empresarial:** Globalización de mercados, las nuevas tecnologías que impactan el mercado, alianzas comerciales, fusiones.
3. **Ámbito Social:** Tendencias cambiantes del mercado, cambios por las preferencias de los consumidores, estado socioeconómico del país.
4. **Ámbito Geopolítico:** Legislaciones y demás normas que regulen al país en contexto nacional e internacional.
5. **Ámbito Económico:** Situación de política expansiva o crisis dentro del país.
6. **Ámbito Directivo:** Cambios y modificaciones a la estructura organizacional.

Tal como se puede observar, diversos pueden ser los factores que afectan e influyen en el comportamiento y motivaciones en el empleado, o grupo de trabajo dentro de una compañía, es prioritario para la empresa ocuparse de aquellos aspectos que desde la directiva se puedan controlar y mejorar, pues los empleados al ver la preocupación y búsqueda de comodidad para ellos por parte de la directiva, generará sentido de pertenencia, mayor productividad y pro-actividad.

Aplicación del Modelo de Kotter (1996)

Prosiguiendo con el desarrollo del documento y la búsqueda de un modelo que beneficie y acompañe el proceso de gestión del cambio dentro de una compañía, se encuentra el modelo Kotter, una guía para promover transformaciones organizacionales, tecnológicas o de cualquier índole dentro de una compañía.

Tal como ha sido mencionado con anterioridad, el ser humano puede o no tender al cambio, dependiendo esto de varios factores y situaciones que se están dando o se puede dar en la compañía, antes y después de la aplicación en la gestión del cambio. Siendo más beneficioso que la empresa cuente o logre generar entre sus empleados el trabajo en equipo, deseo de mejora y el rol de pro-actividad como gestores del cambio, de esta manera los integrantes formarán un equipo, que de la mano con la directiva de la compañía se dará un cambio positivo viéndose reflejado en los procesos y utilidades de la misma.

A continuación una imagen como fuente de apoyo detallando el modelo de Kotter, el cual se explicará uno a uno cada paso para lograr un mayor entendimiento:

Imagen 1: Modelo 8 Pasos (John Kotter, 1996)



1. Establecer un sentido de urgencia

La rapidez que lleva actualmente la innovación y desarrollo de los mercados, no da oportunidad para dejar que pase de lado quedando relegados, de todos depende el bienestar y en caso de no tener un rol proactivo, la empresa se verá afectada si no mejora sus procesos frente a la competencia, todo en un *espiral* que afectará a la empresa y por ende a sus empleados al tener que hacer quizá un recorte de personal o disminución de salarios o bonificaciones.

2. Formar una coalición

Pueden trabajar individualmente y tardar un poco más, o pueden trabajar en equipo en menor tiempo y con muy buenos resultados, pues gran parte de los proyectos necesitan de varios integrantes en diferentes área que le den solidez y correcta ejecución a las diversas etapas en una gestión del cambio, aquí es importante que el proyecto cuente con un líder capaz y con excelentes habilidades sociales que estructure al equipo de trabajo y logren el objetivo planeado.

3. Desarrollar una visión clara

Cuanto más específicos sean los objetivos y mejor se trace el punto de partida y el de llegada, mejor será el uso de los recursos de los que puede disponer la compañía en la consecución del objetivo, que para este caso sería una gestión del cambio.

4. Comunicar la visión

En ocasiones puede ser difícil comprender en conjunto el total de las decisiones que ha tomado o tomará la alta gerencia de la empresa, pero ante las dudas siempre debe haber alguien que comunique la visión e intención del proyecto, junto con el debido apoyo en el proceso de implementación y consecución de objetivos.

5. Eliminar obstáculos

Dejar de lado aquellos que frena el progreso siempre dará un resultado positivo viéndose el resultado en la velocidad de ejecución o productividad, progresando y aprendiendo más beneficiando por completo a la compañía y sus empleados.

6. Asegurar triunfos a corto plazo

Detallar trimestral o semestralmente el resultado de los procesos implementados siempre será motivador para el talento humano que los objetivos efectivamente se están cumpliendo y el esfuerzo que han tenido, ha valido la pena.

7. Construir sobre el mismo camino

Todos, como parte de la organización verán un resultado positivo si trabajan en conjunto, pero si lo hacen erróneamente todos se verán afectados, por lo que en apoyo al paso 1, el estado o sentido de urgencia logrará identificar la conveniencia de del trabajo en equipo y apoyo mutuo.

8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Es importante para la compañía contar con empleados que se identifiquen con los objetivos y tengan sentido de pertenencia, pues estos serán recompensados económica y emocionalmente, una vez que la gestión del cambio se ha establecido como la naturaleza o cultura de la compañía, las personas que allí trabajen y las nuevas que ingresen tendrán el mismo deseo de mejora y rol proactivo buscando mejorar los procesos de la compañía, por lo que será siempre positivo para las empresas contar con personas que tengan estas características.

Una vez detallado el modelo de Kotter, se logra evidenciar y apreciar que cada uno de los ocho pasos busca solucionar e integrar por áreas o por modelos de intervención dentro de la

compañía, uno a la vez siendo el primero el más difícil, mientras que el último será el más benéfico y al que las grandes compañías actualmente quieren lograr.

Continuando con el desarrollo del tema y pasando a otro modelo, que puede fácilmente complementar el modelo de Kotter y apoyar el desarrollo e implementación en la gestión del cambio aprovechando el rol proactivo que está desarrollando el equipo de trabajo, la aplicación de las 5 fuerzas de Porter como apoyo para la identificación de situaciones, aplicación de procesos y acompañamiento del proyecto puede ser benéfico dentro de la compañía siempre y cuando sea bien gestionado y aplicado, por ello, se procede a explicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, haciendo uso de ciertas situaciones que se podrían presentar y su manera de proceder antes ellas para mejorar la situación y el resultado.

Las 5 Fuerzas de Porter Aplicadas al Contexto Empresarial

Una empresa con ánimo de lucro debe identificar constantemente si está siendo rentable o por el contrario, está trabajando en pérdidas, de esta manera evidenciará el rumbo que han tomado, partiendo desde el análisis de sus fortalezas y sus amenazas bien sea para corregir un escenario no deseado o continuar con la dirección organizacional siempre proyectándose hacia la posición en el mercado y superar la competencia, junto con la maximización de los recursos/beneficios.

Michael Porter indica que en las empresas influyen 5 fuerzas, permitiéndole un mejor o peor resultado, dependiendo del control y la atención que se presten a estas. Las fuerzas de Porter son el análisis y control de la oferta y la demanda, pues su cuidado a mis clientes (demanda) será benéfico para mí y si soy precavido con mis proveedores y mi competencia (oferta) la empresa sabrá que debe hacer para progresar hacia un beneficio económico.

Lista de las Fuerzas de Michael Porter (1980)

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación con los clientes.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores actuales.

Posibles Situaciones y Soluciones con el Modelo de Michael Porter (1980)

A) Cuando usted analiza qué otras o nuevas empresas están siendo más reconocidas en el mismo mercado que la suya, ¿qué fuerza –según Porter– debe revisar?

Bajo este supuesto, lo primordial es que hemos dejado de atender a nuestros clientes, o nuestros competidores han encontrado una mejor manera de satisfacer sus necesidades, por lo que allí es donde debemos mejorar, basándonos en la fuerza 2 (Rivalidad entre competidores actuales) y la fuerza 3 (Amenaza de nuevos competidores).

B) Cuando usted analiza –según Porter– las necesidades o las quejas de sus clientes, ¿qué fuerza debe revisar?

Principalmente debería analizar la fuerza 1 (Poder de negociación con los clientes) pues son ellos a quienes debe llegar el producto que satisface sus necesidades, lo cual también nos puede otorgar una ventaja, pues si atendemos a que es aquello que demanda o necesita el mercado, nos podemos anticipar con una diferenciación del producto, mejorando sus garantías o teniendo mayor atención en cuanto a las postventas.

C) Cuando usted evalúa –según Porter– si realmente las materias primas que le están entregando, tienen un diferencial, ¿a quién debe revisar?

Identificar mis necesidades en el producto, y ver quiénes son los principales proveedores de este, pues en el poder de negociación que haya con el proveedor es donde podré exigir un producto con mayor calidad, o en caso de no depender de un solo proveedor, puedo realizar negociaciones con otro aplicando lo basado en la fuerza 4 (Poder de negociación de los proveedores).

D) Cuando usted analiza –según Porter– qué otros objetos producen sus competidores o ventajas que ofrecen, ¿qué debe revisar?

Lo correcto es realizar un análisis de la fuerza 5 (Amenaza de productos sustitutos) pues los productos que satisfacen la misma necesidad que aquel que yo oferto representan una competencia y pérdida de cliente junto con una menor participación en el mercado, que en resumen terminaría por dejarme un menor beneficio económico y menor poder de negociación.

E) Cuando usted evalúa, –según Porter– que los productos ofrecidos por las empresas competidoras son bajos y los suyos altos, ¿qué debe revisar?

En esta situación podrían intervenir dos fuerzas que estarían afectándome económicamente, la principal sería la fuerza 5 (Amenaza de productos sustitutos) por ello se daría el hecho de los precios; También habría que analizar la fuerza 2 (Rivalidad entre competidores) pues si estos han logrado una economía de escala, podrán ser más productivos con menores recursos por el tema de los beneficios marginales y el nivel de producción que manejen.

Matriz DOFA y las 5 Fuerzas de Michael Porter

Para un empleado, el tiempo laborado en la compañía le puede permitir en ocasiones identificar y en ocasiones quizá anticipar el desarrollo de los sucesos que se pueden llegar a

presentar con los clientes. Pues es en esta fuerza donde se identifica que ha habido falencias, las cuales se deben ir mejorando poco a poco.

Una herramienta que acompaña este proceso es la aplicación de la matriz DOFA, donde se identifiquen correctamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la compañía, realizar este proceso con apoyo de los empleados resulta muy positivo pues ellos en ocasiones conocen ciertos aspectos en la compañía que un directivo puede pasar por alto al no estar tan inmerso en el desarrollo diario de ciertas actividades.

Imagen 1: Matriz DOFA



Fuente: FAEDIS – UMNG

Hasta esta parte del documento se han tratado diversos temas, todo con un enfoque hacia el desarrollo del rol proactivo en el equipo de trabajo en una compañía y se mencionó de cierta manera en algunas partes del escrito sobre la importancia que tienen las habilidades sociales en los líderes y gestores del cambio dentro de la compañía, por ello el siguiente apartado es justamente sobre la importancia de las habilidades sociales y aquellas herramientas comunicativas que pueden beneficiar la implementación de los procesos.

Estrategias de Comunicación y Habilidades Sociales

“Así se han hecho siempre las cosas, además para eso le pago” – Posiblemente esta fue una de esas frases que utilizaban aquellos jefes déspotas para *dirigir* y *administrar* las empresas del siglo XVIII y XIX; Debido al entorno socioeconómico que se vivía en dicha época, los empleados quizá no tenían más alternativa que escuchar, asentir y continuar con su labor en la empresa, inclusive si no se sentía cómodo en ella, pues las responsabilidades a cargo no permitían tiempos *muertos* entre renunciar a un trabajo y conseguir otro.

Retomando la idea expresada en el párrafo inicial, esa postura de jefe, cuesta creer que así haya sido en las épocas anteriores a la actual, sin embargo consultando con mis abuelos y mi padre, realmente era así, lo primordial para algunas compañías era únicamente el beneficio neto (utilidad), todo se enfocaba hacia el factor monetario, las necesidades de los empleados o las propuestas de mejora no siempre eran atendidas, pero debido a la estabilidad económica, en ocasiones no era bueno – financieramente hablando – dejar el trabajo, sin embargo tenía muchos puntos en contra sobre la comodidad en el área de trabajo, la motivación allí vivida y la importancia y relevancia que daban las empresas al talento humano.

Afortunadamente las generaciones que nacieron posterior a 1990 han visto una nueva realidad en cuanto al empoderamiento del talento humano y la búsqueda de la comodidad y

satisfacción, pues los ahora considerados líderes han sabido interpretar lo que requiere la modernidad, aquello que permite un valor agregado muy importante para la empresa y es el enfoque y motivación aplicada al talento humano, aquellos colaboradores dispuestos a intercambiar su conocimiento y pro-actividad por un salario justo.

Importantes han sido las personas que han demostrado a la humanidad aquellas cualidades básicas que requiere un líder y que se deben dominar en la empresa para lograr una mayor utilidad pero atendiendo a las necesidades requeridas por los empleados sabiendo que el bienestar de ellos, incurrirá en el agrado y satisfacción del clientes, bien lo ha mencionado el multimillonario, dueño del imperio Virgin, “Cuidado de tus empleados, para que ellos cuiden de tus clientes” – Richard Branson ha sabido e identificado que un empleado contento puede influir en un cliente a gusto, mientras que un empleado que no tiene sentido de pertenencia por su compañía o peor aún no, siente una fuerte obligación y rechazo hacia su empleo, generará descontento en los clientes, por consiguiente, menos ventas, menor utilidad.

Conclusiones

Primeramente, es netamente importante reconocer que la administración eficaz y la aplicación de una correcta comunicación asertiva en la compañía, permite identificar los problemas, para allí partir y generar la solución más conveniente para el mejor desarrollo y sostenimiento de la empresa, para ello se requieren las evaluaciones formales de diagnósticos empresariales acompañadas de planes de acción, para de esta manera enfocar al talento humano hacia los objetivos empresariales.

Los líderes actuales han comprendido aquello que los diferencia de los jefes tradicionales, pues han trabajado en sí mismos, en su mejora y crecimiento personal trabajando sobre sus habilidades sociales y gerenciales, y esto ha tenido un gran resultado en la orientación

o direccionamiento que han tenido las grandes empresas, pues todas tiene aquello en común, parten desde un gerencia eficiente y con muchos conocimientos, por ello este debe ser el camino a seguir, mejorar e identificar las cualidades nuestras que podemos mejorar desde lo personal para aplicarlo en lo laboral, más aún cuando tenemos personal a cargo que depende de nosotros y es primordial la correcta ejecución para lograr los objetivos fijados desde la misión y la visión.

El desarrollo de este documento es justamente aquello expresado en el párrafo anterior, cuestionarse y realizar detenidamente cada punto induce hacia un estado de reflexión y conciencia en el cual se evidencie lo que puede afectar a una empresa y como puede verse beneficiada si tomamos cierto tipo de decisiones o si analizamos diferentes situaciones que se pueden presentar o que ya están ocurriendo, a sabiendas que el talento humano es primordial en la compañía y más aún en la generación de resultados óptimos.

La importancia del desarrollo empresarial y lo importante que resulta una comunicación asertiva, pero más importante es el desarrollo de las habilidades gerenciales que debe tener un líder, y esto es algo muy cierto que hoy en día es vital aportar en la sociedad, no se puede exigir a alguien sin antes cada uno haberlo cumplido.

Bibliografía

Porter, M. (1980). Ser competitivo. Cambridge: Harvard Business Press. Deusto.

Drucker, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Madrid: EDHASA

Kotter, J. (2007). Al frente del cambio. México: Editorial Empresa Activa.

Quirant E. (2006) El cambio organizacional: La importancia del factor humano.