

# **GESTIÓN DEL CAMBIO: UNA ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO**



**MARÍA ALEJANDRA RICO ANTOLÍNEZ**

**Ensayo presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora  
PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2017**

## Resumen

El éxito de una empresa consiste en sobrevivir a cualquier transformación organizacional y depende de cómo se prepare para esa estrategia de cambio, enfrentar la resistencia al cambio será un desafío para los líderes que trabajan para impulsar esa evolución, pero con la mentalidad correcta de inercia de que puede entenderse, manejarse y transfigurarse sería una combinación organizacional en pro de una marcha estable.

Así mismo, la gestión del cambio no es sólo una herramienta para manejar la intransigencia cuando se produce; es más eficaz como una técnica para activar y comprometer al equipo de trabajo, enfrentando desafíos de una manera asertiva con rasgos ejecutivos de liderazgo en pro de ayudar a la empresa, a implementar el cambio necesario y así sobresalir en los respectivos mercados.

A condición de que, las nuevas tendencias empresariales enmarcan un nuevo futuro y pueden abordar y disminuir algunas de las causas subyacentes de la resistencia. Se debe agregar que la tecnología avanza a un ritmo acelerado que, en consecuencia, el marketing ha tenido que evolucionar sus estrategias para incorporar programas de integración digital, que aborden la conciencia de marca, el liderazgo intelectual y la generación de oportunidades. Al mismo tiempo, la presión de evolucionar está creciendo rápidamente, por esto las empresas y los empleados tienen que adaptarse cada vez más rápido a las nuevas condiciones del mercado para sobrevivir y crecer con éxito. Por tanto, las empresas necesitan un enfoque de gestión ampliado que puedan adaptarse con rapidez y flexibilidad, manteniendo o incluso aumentando, la motivación y la creatividad de los empleados.

**Palabras claves:** Liderazgo, comportamiento organizacional, gestión de cambio, trabajo en equipo y actitud de cambio.

## **Abstract**

The success of a company consists of surviving any change or organizational transformation and depends on how it is done for that eventuality of change, facing the resistance to change will always be a challenge for the leaders who work to promote that evolution, but with the assured mind of inertia that can be understood, managed and transfigured would be an organizational combination in favor of a stable march.

Likewise, change management is not just a tool to handle intransigence when it occurs; It is more useful as a technique to activate and engage the work team, confronting assertively unconventional with executive leadership manners in order to help the company, implement the necessary adjustment and thus excel in the respective markets.

Provided that, new business trends frame a new future and can address and lower the underlying patterns of resistance. It should be added that technology grows in a state that, consequently, marketing has had to evolve its strategies to include integration programs, which address brand awareness, intellect leadership and the generation of opportunities. At the same time, the pressure to evolve is growing rapidly, so companies and workers have to adapt quickly to new market conditions to survive and emerge successfully. Therefore, companies need an increased management approach that can adapt with speed and flexibility, maintaining or increasing the motivation and creativity of employees.

**Keywords:** Leadership, organizational behavior, change management, teamwork and attitude of change.

## **Introducción**

En la revolucionaria economía de hoy en día, las empresas están buscando agresivamente formas y herramientas de mantenerse competitivas y la mayoría de las organizaciones no saben cómo preparar a sus empleados para manejar las iniciativas y modelos de cambio. Esto genera la resistencia de los empleados a la transformación organizacional, siendo un tema complejo que enfrenta la dirección y la evolución en la organización.

Considerando que, es importante la influencia del gerente y sus líderes frente a la posición de tener la capacidad de dominar la metodología básica para crear e implementar programas de desarrollo, comunicaciones y planes de capacitación para los grupos afectados por el cambio, además tratar factores de motivación, funcionando como un coach que aliente y combine las disciplinas tradicionales de gestión del cambio, con métodos participativos para lograr una evolución sostenible y éxito transicional.

Es así entonces, como este ensayo trata de resaltar los conceptos y elementos de como asumir un rol de liderazgo dentro de la empresa, y establecer una amplia coalición en la implementación de estrategias innovadoras que logren diagnosticar los factores de resistencia al cambio, para determinar buenas alternativas de solución y orientar la retroalimentación para obtener una aceptación y favorabilidad ante el cambio; obteniendo un enfoque general de la severidad entre una gestión de nuevos conocimientos y la reacción humana en tiempo de cambio, para establecer expectativas de buen desempeño, competitividad y éxito.

Finalmente, las condiciones generales y contenidos expuestos, crean un aporte a la gestión de cambios para impulsar la implementación de estructuras organizativas exitosas y duraderas. Esto construye la base para una capacidad mejorada y potencialmente más eficaz entre la organización para transformarse y el elemento humano, teniendo en cuenta la actitud receptiva al cambio proactivo y reactivo. Es tan igual que los engranajes de un reloj, los elementos del coaching de cambio y la gestión del cambio se combinan para generar un progreso sostenible.

## **Gestión del cambio como habilidad gerencial**

La globalización y la economía cambiante impone a las empresas a efectuar acelerados procesos de cambio para adaptarse a las condiciones de un mercado de oportunidades, dinámico y competitivo (Scott, 2008). De manera individual, las situaciones que fuerzan cambios pueden ser extremadamente difíciles de tratar. Sin embargo, una vez que se reconoce la realidad de la situación, los cambios necesarios se pueden decidir y promulgar de una manera comparativamente más fácil.

Por tanto, para las empresas esta puede ser una situación mucho más difícil debido a la gran cantidad de personas involucradas en el cambio. En efecto, la mayoría de los cambios de negocios ocurren cuando alguien que está en el liderato, ve un problema que debe abordarse para que la empresa permanezca o se vuelva competitiva. Silva (2014) Indica que: “El actual contexto en el que se desarrolla el mercado se caracteriza por un constante cambio donde la innovación viene a convertirse en uno de los factores principales” (p.17). Refiriéndose, a que las empresas que llevan a cabo una iniciativa de mejora de la gestión del desempeño empresarial, se embarcan en una expedición de enorme cambio cultural y organizacional. Pueden estar replanteando sus procesos de asignación de recursos, sus procesos para establecer expectativas de desempeño en términos de ingresos, margen, servicio al cliente y otras áreas, sus procesos para medir los resultados reales en relación con esas expectativas y sus procesos para recompensar a los líderes y fuerza de trabajo por su alto desempeño. Lo dicho hasta aquí, significa que la empresa debe desarrollar una estrategia de cambio efectiva para asegurarse de que los cambios inevitables se implementen y adopten adecuadamente por parte de los empleados para que la empresa pueda mantenerse competitiva.

Por otra parte, preparar un cambio requiere la aceptación en toda la compañía, y ganar confianza, puede ser un gran desafío cuando amenaza con cambiar las evaluaciones de desempeño de los tomadores de decisiones y en última instancia, la compensación (Sallán y Muñoz, 2008); esto refiere a que el principal motivo de preocupación es que una vez que se ha propuesto el cambio, el gerente debe centrarse en comunicar al personal y dar su consentimiento de aceptación para el cambio. Significa que, un buen estilo de liderazgo podría ayudar inmensamente en la

gestión del cambio, ya que proporciona la guía para lidiar con el nivel de resistencia de los empleados.

En tal sentido Scott (2008) afirma que: “La capacidad de los colaboradores en todas las unidades laborales de convertirse en facilitadores y jugadores de equipo, es clave para una exitosa gestión de cambio” (p 92); de igual modo, el elemento de liderazgo indica el hecho de que los empleados y otras partes interesadas deben ser comunicados adecuadamente para el cambio y sus opiniones también deben ser reverenciadas en el proceso de gestión. Ellos deben tener información sobre el cambio.

Por lo tanto, el liderazgo proporciona un entorno favorable para la implementación del cambio. Realmente es un hecho muy común que esta transformación pueda aumentar la eficiencia y la productividad de la empresa, pero la ejecución del cambio es en realidad una tarea muy difícil, porque exige enormes esfuerzos en términos de alinearse con los nuevos cambios. Ferro (2013) señala que: “No es fácil lograr y mantener a todo el personal satisfecho ya que como hemos dicho en las organizaciones existen diferentes formas de pensar, diferentes culturas y costumbres” (p.12). Es decir, La naturaleza del cambio es versátil y está influenciado por varios factores dentro del contexto del entorno externo, competitivo, cultural, económico y social.

Los anteriores conceptos esclarecen que la transformación organizacional puede implicar cambios radicales a la estructura. Así como Duque (2014) afirma:

En lo primero que debe trabajar la gerencia para conseguir un cambio de actitudes es en la definición —o redefinición— de las declaraciones de misión, visión y valores, el papel de los gerentes, los objetivos y políticas individuales y organizaciones acerca de la importancia del factor humano en la organización (p.169)

En otras palabras, los cambios pretenden producir un resultado mensurable siempre con la vista a obtener resultados positivos y productivos, implementando teorías y propuestas claras de administración y liderazgo y combatiendo la resistencia de los empleados. Sabiendo que, “dentro de un ambiente equilibrado entre la organización y el entorno la empresa debe tener la versatilidad de ser tan flexible y sensible como para poder redistribuir rápidamente sus recursos, de tal forma

que logre maximizar su adaptación, orientada al logro de objetivos” (Silva, 2014, p.9). Es decir, el enfrentar una actitud de cambio conlleva a la posibilidad de incorporar el equipo de gestión del cambio táctico, teniendo tres actores claves, cada uno con funciones y responsabilidades claramente definidas: un líder de iniciativa, un director de proceso y un entrenador de cambio.

Estas personas guiarán la acción, mantendrán el rumbo, evaluarán el progreso, documentarán y comunicarán sobre el cambio, mitigarán la resistencia y responderán a las incertidumbres. Se debe agregar que, los miembros del equipo de cambio deben ser elegidos por su capacidad para resolver problemas, su capacidad para funcionar como pensadores libres, su capacidad y experiencia en el análisis del sistema, su capacidad para basar decisiones sobre la situación y las condiciones y su capacidad de prosperar en un ambiente caótico.

Acorde con lo anterior, se dice que aún “buen clima organizacional y un liderazgo adecuado, es más fácil conseguir y alcanzar los objetivos generales; ya que los empleados están motivados y se sienten a gusto con la dinámica que maneja el equipo de trabajo y el ambiente laboral” (Jiménez, 2014, p.16). Es por esto, que la empresa debe gestionar de manera óptima innumerables habilidades y talentos a lo largo de la iniciativa; hay dos componentes claves que implica cambios corporativos importantes son: tener el equipo de liderazgo adecuado y evaluar honestamente la disposición de la organización a implementar la inminente transformación.

Siendo que “para liderar con éxito una organización conduciéndola al cumplimiento de la estrategia se requiere contar con líderes que tengan mucha inteligencia emocional. Sobre todo, que sean un factor determinante en la administración del personal, en la gestión del cambio” (Ferro, 2013, p 22). Por esto, a continuación, se observa en el *Figura 1* el aporte de los roles del equipo gestor del cambio, considerándolos necesarios para enfrentar las situaciones fuera de control, que sucedan en el momento de enfrentar la transformación organizacional:

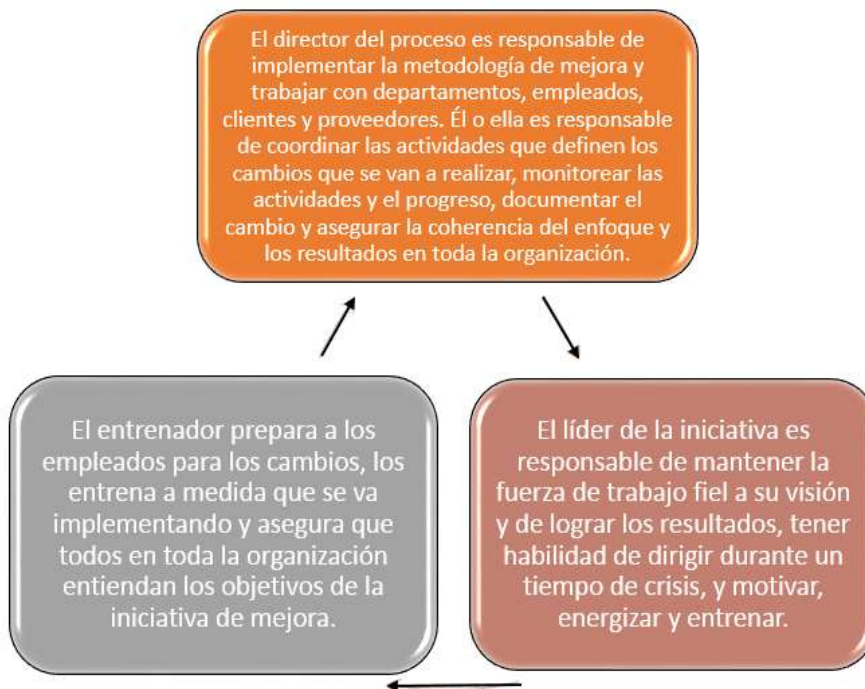


Figura 1. Rol del equipo de gestión del cambio táctico. Fuente propia

Considerando lo expuesto y sabiendo que “el líder es una persona con perspectiva, tiene visión a largo plazo, se propone objetivos competitivos, los cuales logra mediante el convencimiento de su equipo de llevarlos a cabo y hacerlos propios” (Jiménez, 2014, p.3); entonces, las iniciativas de cambio son exitosas cuando la confianza es alta en toda la organización.

Además, la fuerza de trabajo debe confiar en que al dejar de lado los viejos comportamientos y adoptar nuevos, se debe confiar en que, si se toman riesgos para lograr el cambio, serán apoyados y no castigados. Teniendo en cuenta lo que Rodríguez (2014) afirma:

Es preciso decir que un verdadero líder desarrolla unas competencias que lo hacen sobresalir frente a los demás, por su facilidad de comunicarse, por ser un visionario que va más allá de lo que los demás pueden percibir, porque es un motivador nato con alto espíritu emprendedor, entusiasta ético, creativo, innovador, conocedor del entorno, las necesidades y las motivaciones de sus seguidores y de la organización en la cual desarrolla su potencial, a través de relaciones armoniosas en su equipo de trabajo, respeto, solidaridad, y trabajo colaborativo, permitiendo niveles de satisfacción personal bastante altos, lo que proporciona empoderamiento, responsabilidad y compromiso de sus seguidores (p.16).



Es por esto que, el éxito, o el fracaso, de un equipo ejecutivo de cambio se puede sentir en toda la organización. Sin embargo “cualquier proceso de cambio requiere del compromiso y la implicación de profesionales diversos, que pueden intervenir sea como destinatarios, sea como dinamizadores del mismo” (Sallán y Muñoz, 2008, p.195). Esto refiere, al poder tener un fuerte equipo de trabajo, empoderado por la buena comunicación que fluya a través de todos los niveles y procesos de gestión entre los líderes y los empleados.

Lo planteado hasta el momento, implica una sensación de inquietud que puede dar lugar a administradores nerviosos y confundidos acerca de las expectativas de los empleados. Silva (2014) dice que:

Si bien es cierto, que lo que se desea es que el cambio sea un proceso voluntario que no implique mayor esfuerzo, en la mayoría de los casos, el cambio es impuesto y por ello se debe manejar de una forma inteligente que permita la participación de todo el personal de la compañía, a través del logro de una excelente interacción entre los individuos, la organización y el ambiente. (p.18)

Es decir, que pueden existir razones por las que la gente no acepta el cambio y se cubren comúnmente en el miedo, incluyendo la aprensión al fracaso, el pánico a lo desconocido, el temor a la aceptación por parte de los compañeros e incluso el miedo al éxito. Muchas veces hay luchas internas de poder que necesitan ser consideradas.

Todas estas razones se pueden abordar si los riesgos asociados con el cambio se mitigan adecuadamente. Dado que, el liderazgo efectúa un papel trascendental durante los acontecimientos del cambio (Romero, Matamoros y Campo, 2012). En otras palabras, el poseer liderazgo en este proceso de cambio, es vital para el cauce de excelentes resultados. A continuación, se plasman unos signos ejecutivos claves para incorporar en el liderazgo y así encaminar el éxito de la empresa, esta descripción se argumenta a través de las teorías que expone Rodríguez, L. (2014):

- *Responsabilidad.* Cada individuo en la empresa, ejecutivo o empleado, debe ser responsabilizado por la entrega de los bienes a tiempo y dentro del presupuesto.

- *Misión clara y visión positiva.* Este líder debe asegurarse de articula rutinariamente una visión clara y positiva de lo que el equipo logrará, no sólo en los resultados, sino también en cómo los ejecutivos funcionarán como un equipo.
- *Objetivos claros.* Una vez que la misión y la visión se han articulado claramente, cada ejecutivo necesita metas claras con medidas para el éxito y el marco de tiempo para cuando se lograrán los resultados. Cada ejecutivo necesita saber cómo su trabajo contribuye al éxito general de su equipo y de la organización en su conjunto.
- *Manejo de conflictos.* Líder vigilante, ágil y tenaz cuando surjan problemas o conflictos.
- *Comunicación honesta.* Transmitir el mensaje de una manera que evite que los demás se sorprendan negativamente, en bueno crear confianza en el grupo de trabajo.

Lo anterior, da la pauta para decir que la gestión exitosa del cambio depende en gran medida del estilo de liderazgo efectivo. Si el liderazgo es efectivo, solo la gestión del cambio podría orientarse hacia los resultados. Es decir, que optar un estilo de liderazgo es algo que tiene una gran relevancia con la gestión del cambio siendo más fácil controlar la situación y lo más importante, el cambio podría heredarse dentro de las operaciones comerciales.

Por este motivo “las organizaciones deben conseguir formar una cultura de liderazgo en sus ejecutivos y que al mismo tiempo tengan herramientas de gestión fuertemente desarrolladas que permitan interactuar de forma dinámica y que estén enfocadas en la consecución de resultados” (Beltrán, 2012, p.6). Es por eso, que los líderes que se orientan en el enfoque visionario normalmente muestran su inclinación hacia el estilo de liderazgo transformacional. Por lo tanto, es responsabilidad de los líderes que identifiquen las oportunidades disponibles en el entorno empresarial y deban tomar decisiones en consecuencia.

Después, las principales responsabilidades y deberes las asume el gerente y se da el comienzo hacia la implementación del cambio. Así como Espinos y Ortega (2006) dicen: “Es necesario enfrentarse efectivamente al reto del cambio aunque sea sólo por una razón: La supervivencia” (p.2). Es por eso, que la empresa necesita realizar transformaciones para estar competitiva, enfrentando desafíos para seguir adelante ante la dificultad y anclar de manera constante la iniciativa de creer en el éxito.

En consecuencia, “es importante para la gerencia mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por los términos o las teorías gerenciales de moda, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar” (Pérez, Maldonado, y Bustamante, 2006, p.237). Dentro de ese marco, el cambio en una empresa no es un estado. Se lleva a cabo de forma permanente, para ser sólida y confiable ante los empleados y clientes.

Es por eso, que cualquier empresa que quiera sobrevivir en el mercado debe seguir evolucionando y adaptarse a las condiciones actuales las actividades comerciales. Así como Ferro (2013) afirma:

Debido a los frecuentes cambios que se presentan hoy en día y teniendo en cuenta los nuevos escenarios a los que nos enfrentamos en la actualidad, se identifican tres aspectos clave para desarrollar su gestión: la globalización, el permanente cambio, y la valoración del conocimiento, que resultan fundamentales para lograr el éxito de una compañía (p.8).

Avanzando con este razonamiento, hay dos formas de ver la gestión del cambio y son el organizacional e individual. Teniendo el cambio organizacional un posición de arriba hacia abajo (los líderes empresariales miran hacia abajo en la organización), mientras que el cambio individual se impulsa de abajo hacia arriba (gestión del cambio desde la perspectiva del empleado mirando hacia arriba). Por eso, las transformaciones en la gestión no todas comandan una simetría, estas obedecen a los ambientes que plasme el entorno (Duque, 2014). Es decir, hay que enmarcar un punto de partida a unas fases para distinguir los diferentes pasos del cambio desde la preparación, reestructuración y sostenimiento. A continuación se muestra en el *Figura 2* el planteamiento de las fases para tener en cuenta en el desarrollo e implementación la gestión de cambio organizacional, este enfoque se realiza sobre bases y argumentos obtenidos durante la experiencia en la búsqueda de interpretar la gestión de cambio como estrategia de éxito empresarial:

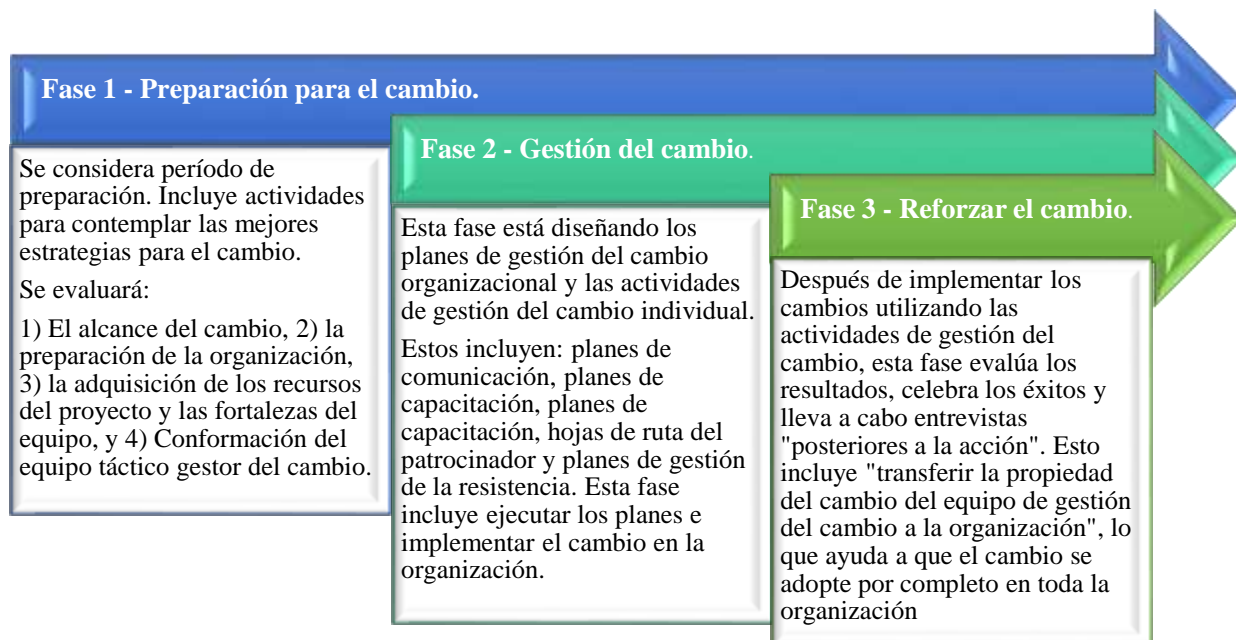


Figura 2. Fases gestión de cambio organizacional. Fuente propia

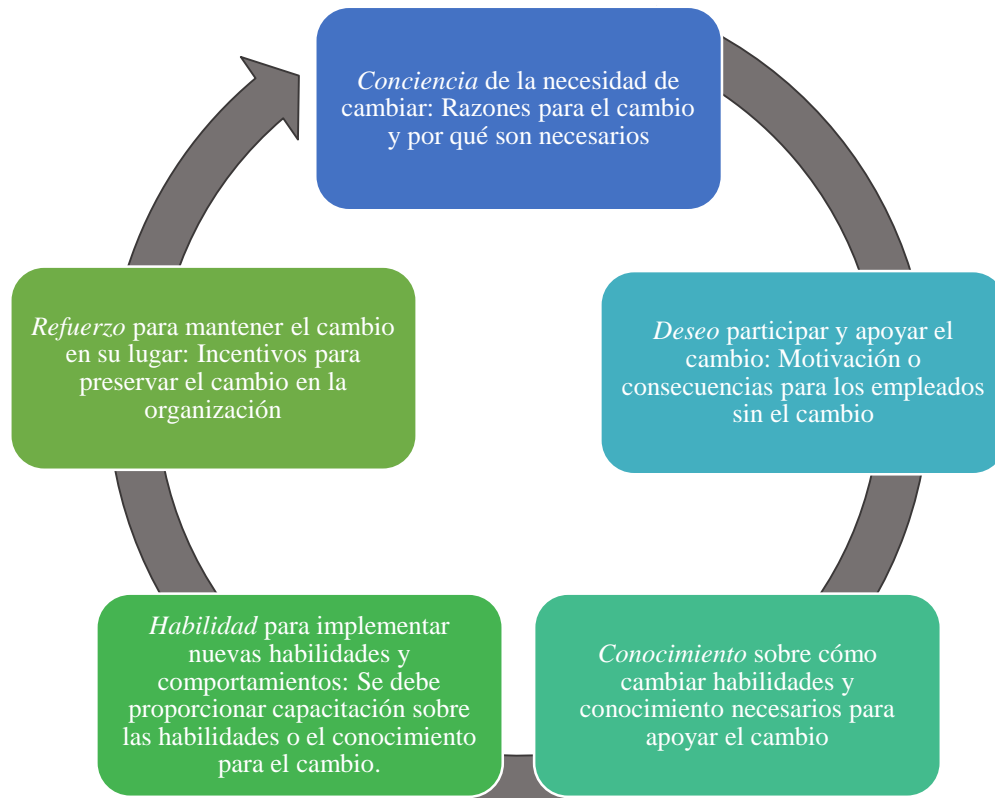
Además, se menciona que durante la marcha de las fases se contemplan los objetivos para la gestión del cambio individual que incluyen la gestión de transiciones, centrándose en argumentos dirigidos a los beneficios más productivos, diagnosticando incertidumbres de planificación ineficaz e identificando acciones correctivas durante el proceso de cambio.

En consideración, “las personas deben desarrollar competencias como el autoconocimiento emocional, la autoevaluación exacta y la auto confianza; solo de esta forma podrán comprender sus propias emociones” (Beltrán, 2012, p.7). Esta perspectiva, ayuda al proceso individual a cambiar, crear un marco para la comunicación y ser utilizado como una herramienta de diagnóstico para identificar las acciones de mejora necesarias relacionadas con los cambios del negocio.

Con el propósito, de generar un ambiente laboral coordinado y con la inercia del cambio, así como Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) dicen:

El concepto de evaluar el clima organizacional, o tomar información, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción (p.245).

Enseguida, se muestra un *Figura 3* argumentando los factores principales para enfocar la gestión individual de cambio y orientar lo antes dicho sobre este tipo de gestión de cambio:



*Figura 3.* Factores de la gestión de cambio individual. Fuente propia

En síntesis, cuando una organización desarrolla las habilidades y el conocimiento para reaccionar ante un cambio constante y está lista para aceptarlo, ha desarrollado una competencia de cambio, pero ignorar los impactos del cambio organizacional e individual, aumentan sustancialmente las posibilidades de fracaso durante las fases de preparación e implementación de nuevas formas de trabajo o afecta la integración de nuevas tecnologías. Se enfatiza que debido a la acelerada evolución empresarial se van adaptando nuevas plataformas de globalización, actualización de conocimiento y transformaciones comerciales que mezcladas comparten el éxito de una organización (Ferro, 2013). Es decir que, en el contexto de un cambio, la introducción de una nueva tecnología, se vuelve importante para atraer la atención del empleado a los aspectos positivos relacionados con las técnicas modernas, siendo un motor de impulso hacia la efectividad de la transformación empresarial.

Vinculando lo anterior, se enmarca que el progreso de una compañía se ve significativamente influenciada por la gestión del cambio, adecuando nuevas formas moderna y considerando la actualización de conocimientos, por eso es primordial mantener los empleados en un posición de importancia para fortalecer la competitividad (Silva, 2014). Siendo así, las empresas deben enfrentar nuevos desafíos en el momento actual y moderno, se adaptarse constantemente a las últimas novedades del mercado, a los nuevos conocimientos y tendencias tecnológicas, para que pueda sobrevivir y tener éxito en el entorno a largo plazo.

De igual modo, “la tecnología representa una fuerza que orienta e impulsa el cambio, de la cual ninguna organización puede escapar, pues determina cómo hacer las cosas de una manera diferente y con mayor rapidez” (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, p.5). Esto explica, que la gestión del cambio se orienta con las tecnologías del ahora y se coordina en torno a un proceso que debe dominarse y que requiera conocer la situación existente, actuar sobre él y aceptar los riesgos.

Considerando lo anterior, el gerente necesita desarrollar el conjunto de habilidades para moldear el comportamiento según la situación y adaptar conocimientos para traer los resultados adecuados hacia la introducción de la innovación y la mejora continua dentro de la organización, esto conlleva a modificar uno o más procesos siendo un requisito previo para el cambio de estructura, cultura o modo de gestión. Admitiendo que, la evolución de una oportunidad funciona bajo la alineación entre la estrategia, los procesos y la cultura organizacional (Romero, Matamoros y Campo, 2012). Esto indica que, para considerar cualquier cambio, la empresa debe recopilar información sobre su cadena de valor a fin de destacar sus competencias distintivas y sus debilidades, guiándola en su elección sobre los cambios que se implementarán para mejorar la cadena de valor y rendimiento.

Es por eso, que independientemente del enfoque o modelo que decida utilizar la empresa para ocasionar los cambios, es importante entender que estos no ocurren por generación espontánea, debido a la buena voluntad o solamente a las buenas intenciones. La posibilidad de los cambios depende de acciones claramente intencionadas y está ligada a la forma como la organización se enfoca para generar transformación (Duque, 2014). Lo anterior, indica que no

obstante los procesos de la cadena de valor, ya sean financieros, administrativos, de producción, económicos y comerciales, culturales, humanos o incluso de toma de decisiones, están muy presentes en el ejercicio de la actividad empresarial y el cambio puede, ya sea directamente estar relacionado con uno de ellos, o relacionado con las interrelaciones entre ellos. Al mismo tiempo, se debe compilar la información sobre los recursos de la empresa, que le permitan desarrollar una estrategia de cambio que tenga en cuenta todos los recursos que se pueden tener. Se trata de evaluar la cantidad de recursos disponibles, su naturaleza y su singularidad en términos de recursos físicos, humanos, financieros, intangibles e informativos. Obteniendo un inventario y diagnóstico financiero, que le permita a la empresa asegurarse de que cuenta con los capitales económicos necesarios para implementar el cambio.

Asimismo, para lograr esta actividad a través de la alta dirección, “es de vital importancia la aplicación de diferentes herramientas administrativas con el fin de enfrentar y asegurar el cambio mediante el desarrollo organizacional” (Silva, 2014, p.5). Esto indica, que la empresa una vez haya identificado los recursos y el comportamiento de los diferentes actores, como los proactivos, los pasivos y los oponentes del cambio, adaptará una estrategia de cambio mucho mejor dirigida y más efectiva.

Llegados a este punto se considera que el éxito depende de la capacidad de una organización para adaptarse a un entorno cambiante, ya sea un cambio externo, como una tecnología transformadora o una economía cambiante. Igualmente, si se lucha por obtener resultados financieros y no financieros, se esperan peligros adicionales: emociones atormentadas que impulsan las fuerzas laborales cada vez que se le pide a la gente que piense o haga las cosas de manera diferente. Ya sea enojo, miedo o confusión, se deben aliviar esas conmociones cultivando un ambiente de confianza, participación y empoderamiento. “Por eso deben enfocarse en aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas” (Duque, 2014, p.165). Según esta idea expuesta y considerando su naturaleza, es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad de influir o controlar las causas externas. De acuerdo a esto, se presenta en el *Figura 4* los principales elementos importantes que debe asumir una empresa, para obtener un esfuerzo efectivo en la gestión de cambio; esta información está a

grandes rasgos de detalles, analizados durante la indagación del tema de gestión de cambio y se considera como un aporte para el éxito cambiante de una empresa:

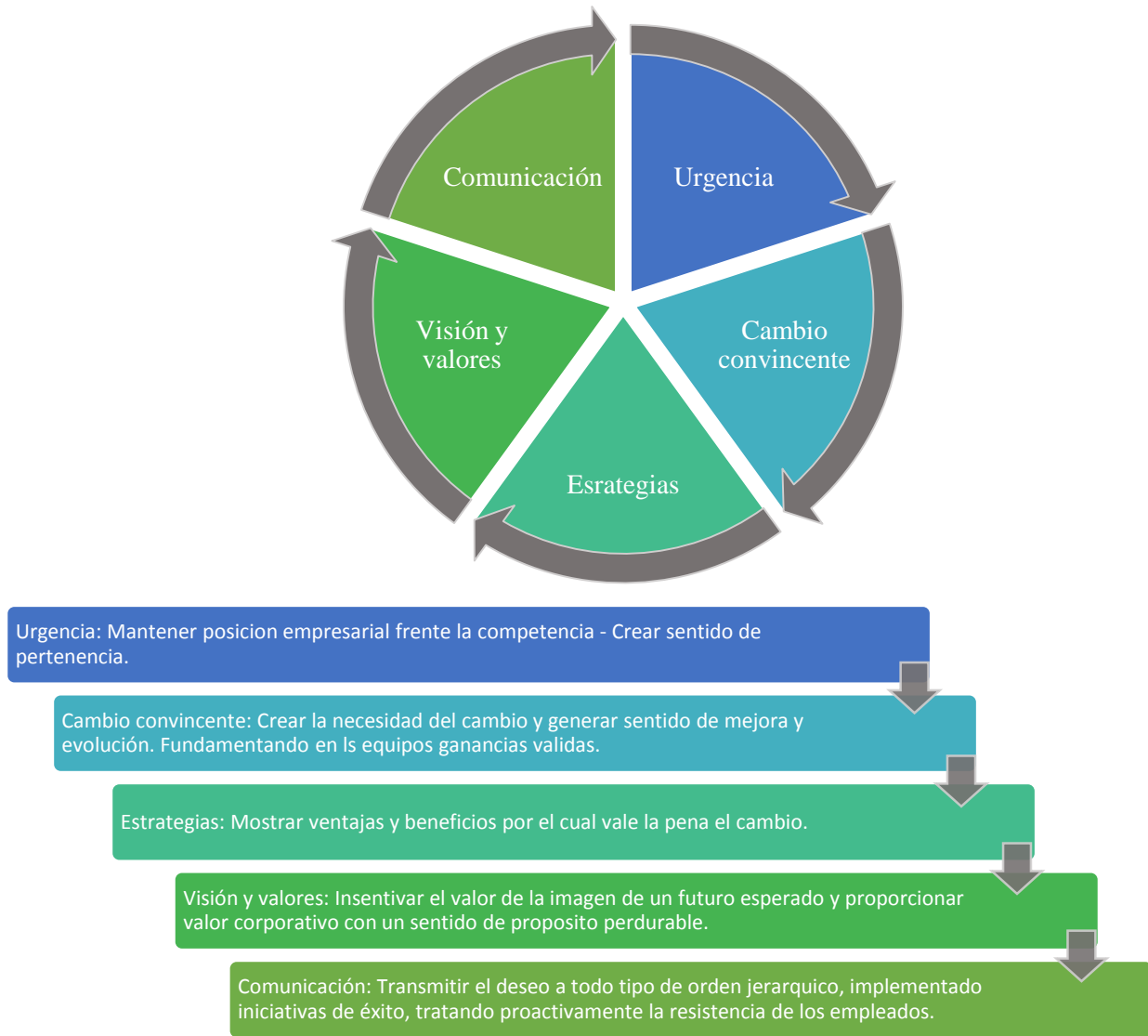


Figura 4. Elementos la gestión de cambio. Fuente propia

A través de dichos elementos las empresas que tienen más probabilidades de lograr que el cambio funcione a su favor, son las que ya no ven el cambio como un evento discreto para administrar, sino como una oportunidad constante para hacer evolucionar el negocio. Teniendo en cuenta, que la función del grupo táctico de gestión es integrar la función de las capacidades, caracteres, modismos y cualidades de los procesos y así permitiendo brindar un servicio favorable a la empresa y sus integrantes (Sallán y Muñoz, 2008). Es decir, la preparación para la implementación es la nueva administración del cambio fortaleciendo, la capacidad de iniciar y



responder continuamente a los cambios de forma que se cree una ventaja, se minimice el riesgo y se mantenga el rendimiento.

Al igual, si el líder “como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio” (Silva, 2014, p.16). Es así, como la gestión es especialmente crítica para la implementación y utilización exitosas de un sistema nuevo, y se debe comenzar por la estrategia y asentarla, antes de seleccionar una solución en particular y mejorar dramáticamente el éxito de la iniciativa.

Se debe agregar, que el entorno cambiante de cambio amerita tener habilidades gerenciales fundamentadas en herramientas y planificación para pasar del estado actual a un estado deseado. A continuación, se muestra un contexto teórico de Espinos y Ortega (2006) que indica:

Si la decisión es hacerle frente al cambio este puede ser tratado de dos formas:

- ▶ Como un proceso reactivo: En este caso, la dirección opta por mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas conforme se van presentando, por lo que apenas implica planificación de las actuaciones, dado que la propia dirección no considera al cambio “amenazador” para su existencia.
- ▶ Como un proceso proactivo. En este caso existen acciones deliberantes para modificar el statu quo, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones. (p.51)

Siguiendo las pautas del tema, “En esta misma línea de análisis, los niveles de cambios se pueden clasificar como deductivos cuando se enfocan a las transformaciones estructurales más profundas, e inductivos al referirse a elementos más concretos de la organización” (Duque, 2014, p.166). Esto da apertura, a un contenido adyacente a las operaciones que intervienen en la estructura de la gestión de cambio, siendo este la alteración o manifestación en el ciclo de los productos y/o servicios que presta la empresa.

De esta manera, los procesos de logística con respecto al esfuerzo de fabricación o mantenibilidad, proporcionan una disposición optimizada de costo a la producción y/o atención al cliente, interactuando los desafíos de mantenerse en la línea estable mientras sucede la transformación organizacional. En este sentido, Pérez, Maldonado, y Bustamante (2006) coinciden en:

Plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. (p.236)

Esto indica, que los cambios están vinculados en los procesos operativos y con la focalización de la correcta y efectiva calidad de la empresa. Este aspecto, es importante dentro del alcance de la implementación del cambio, exigiendo la toma de medidas para no descuidar el curso de las actividades que generan rentabilidad a la empresa, esto conlleva a tener un constante monitoreo de las variables de producción como prevención para no bajar rendimientos en tiempos y entregas.

Se debe considerar, que el área de producción tiene que estar bien documentada para abonar de manera eficiente los momentos cuando surjan inconvenientes inesperados que retrasen y reduzcan la marcha de la empresa a consecuencia de la implementación de un cambio; es de vital importancia la comunicación para controlar y proporcionar aportes diarios sobre el ciclo del producto y/o servicio prestado. Jiménez (2014) ratifica:

La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobar y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios (p.15)

En síntesis, la organización está influida por los clientes, proveedores, subcontratistas, intermediarios y competidores, ellos dan presión y aportan la información sobre la oferta y la demanda de la industria con el fin de anticipar las posibles y probables desarrollos estratégicos, operando permanentemente en el diagnóstico de la oferta, el diagnóstico de la estructura de costos de la industria, el grado de concentración o fragmentación del sector, la intensidad de la

competencia son toda la información esencial para la empresa que en la gestión de la inteligencia empresarial, le permita implementar una mejor estrategia.

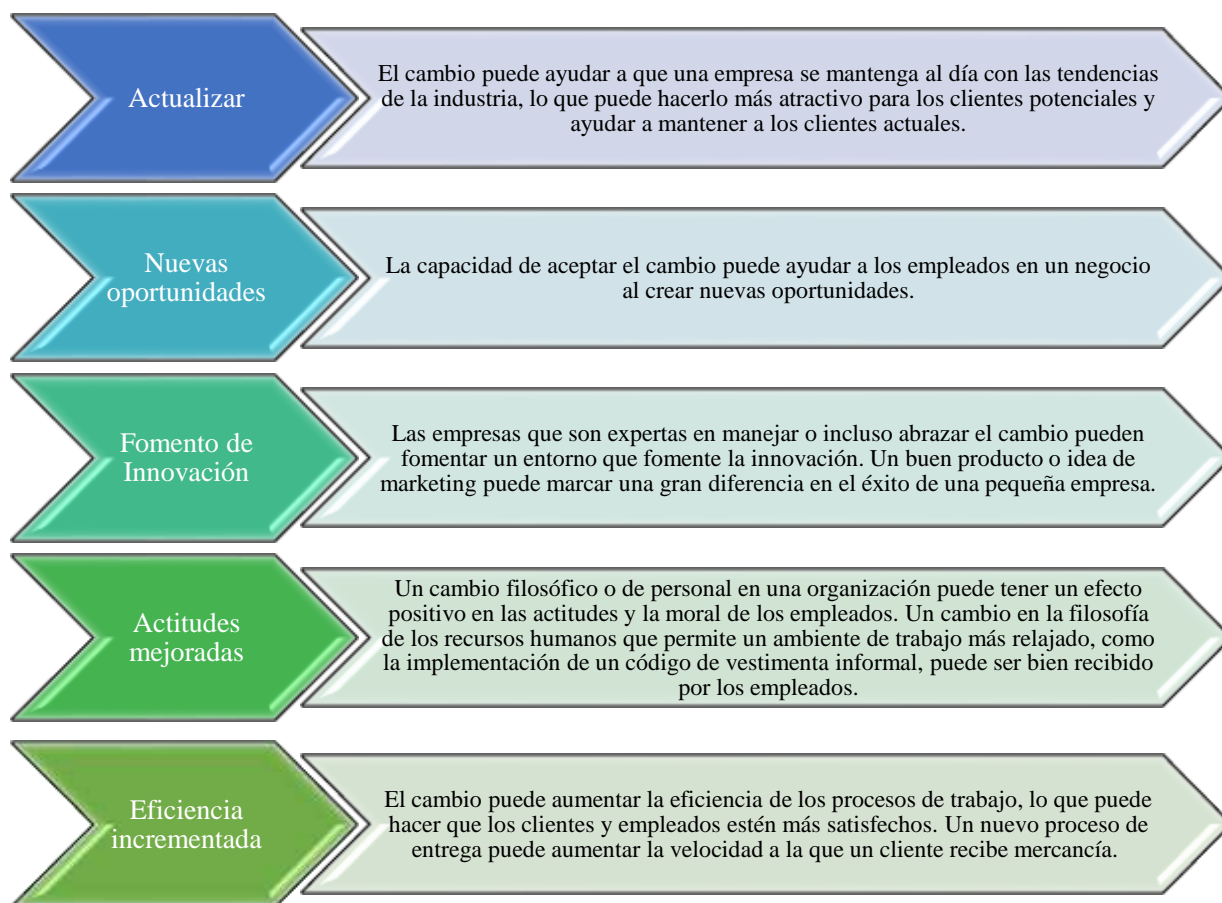
Hay que mencionar, además el análisis de rendimiento, siendo un paso muy importante en el proceso de evaluación de una organización como lo es para evaluar tanto el rendimiento individual, el rendimiento equipo de trabajo y el desempeño de la organización (Ferro, 2013). Esto hace relación con, la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y la viabilidad financiera y sus indicadores que sustentan la evaluación. Estos resultados se analizan y se crea un plan de sostenibilidad de desarrollo que define un conjunto de acciones para poner en marcha para acelerar, mantener y conservar los beneficios del progreso. Estas acciones incluyen la participación, resultados, origen, ejecución y seguimiento.

Por eso, es indefectible que los integrantes de la empresa entiendan la gran importancia de comprender el plan estratégico de la organización porque al momento de haber un cambio, estos deben estar focalizados en las modificaciones (Scott, 2008). Esto indica que, el equipo táctico en su perfil de seguimiento evalúa el desempeño del proceso de cambio para medir los beneficios, a través de la gestión de proyectos que requiere objetivos medibles es decir que sean específicos, conmensurables, alcanzables, realistas y de duración determinada.

Finalmente, se hace referencia al impacto que surge el implementar un cambio, aunque esta transformación puede ser una parte inevitable de hacer negocios, no siempre es aceptado con los brazos abiertos por los empleados, gerentes o dueños de este negocio. Por eso, los trabajadores pueden dudar en dejar la familiaridad de su zona de confort o temer que no podrán adaptarse al cambio. Se debe agregar que la implantación genera un costo para la empresa, gastos que se reflejan en la formación del personal, reestructuraciones, adquisiciones de equipos y materiales. Pero la empresa debe tener en cuenta, no como una carga sino como una inversión, ya que es para el mediano plazo, aumentar su rendimiento y tener un impacto positivo de éxito a largo plazo. Por lo tanto, ese manejo se convierte en una herramienta para el seguimiento de los resultados y fortalece la empresa en los méritos de los cambios operados. Lo correcto es, que los empleados logren fructificar y valorar los conocimientos adquiridos (Scott, 2008). Significa que, es rentable el desarrollo de un sistema para recoger información sobre los sentimientos de los empleados hacia

el cambio y permite la gestión para identificar fuentes diarias de satisfacción o, por el contrario, fuentes de insatisfacción, mal funcionamiento o mala calidad. Una vez que el cambio se percibe como beneficiosa por los empleados, el apoyo y la participación de éstos tendrán un impacto positivo en el rendimiento económico y social de la organización.

Sin embargo, los cambios en momentos y circunstancias adecuadas promueven actitudes positivas y logran desarrollos importantes y avance de mejora y competencia (Beltrán, 2012). Es por eso que, a continuación, en el *Figura 5* se notan los impactos que genera la implementación de un cambio, como estrategia de éxito y sostenibilidad empresarial. La información de esquema se retoma bajo el razonamiento que se realiza durante la investigación del tema planteado en este ensayo.



*Figura 5.* Impactos de la gestión de cambio. Fuente propia

Por consiguiente y para finalizar, las organizaciones sufren cambios regularmente a medida que las tecnologías avanzan y las empresas crecen y se desarrollan. Las empresas deben adaptarse a los cambios en el mercado para seguir siendo competitivas y rentables. Las técnicas que utilizan las empresas para gestionar el cambio pueden determinar el éxito o el fracaso, considerando que, “el cambio no es sólo una necesidad sino una realidad que se impone en nuestras sociedades dinámicas y en constante transformación” (Sallán y Muñoz, 2008, p.3). Es así que, la gestión de cambio se usa por una razón, para garantizar el éxito empresarial, mejorar productividad y combatir amenazas futuras, logrando desempeñarse de manera apropiada y actualizada en un mundo cambiante.

Finalmente, algunos pisan fuerte contra lo nuevo, lo desconocido, salen de la competencia, muchos fracasan, otros dominan el contenido propio y las habilidades del equipo, desafían los rumbos y novedades. Es como un mar abierto, las posibilidades que se abren para explorar nuevos horizontes, son nuevas perspectivas y arriesgar por un cambio es ventaja de acaparar nuevos panoramas.

## Conclusiones

Una organización es una entidad compleja y provocar un cambio es una prueba en cierta parte complicada. Igualmente, organizar un proceso de cambio en toda la empresa, es un equilibrio que requiere un liderazgo capaz y eficaz. Aunque, no solo los líderes tienen la responsabilidad de liderar, sino que como empleados tienen que lidiar con los integrantes y los recursos de la empresa. Por lo tanto, es muy importante que los propios líderes entiendan los beneficios del proceso de cambio y cómo se implementa ese cambio.

En segunda instancia planificar, implementar y manejar el cambio es, sin duda, una tarea ardua que requiere de objetivos, estrategias y de las responsabilidades de los líderes para frente a los desafíos de una manera asertiva para ayudar a la empresa a sobresalir en los respectivos mercados y garantizar el éxito empresarial. Sin la gestión del cambio, los riesgos de perder objetivos, perder productividad o llegar al fracaso aumentan y amenazan el futuro de un negocio. Por eso este ensayo argumentativo aporta unas pautas de elementos y factores que pueden ser prácticos al momento de decidir realizar un cambio en la estructura del negocio.

Además, se concluye que la gestión del cambio se usa por una razón: para garantizar el éxito empresarial, y debe estar guiada por una implementación planificada y no debe imponerse a los empleados sin la debida organización, coordinación y consideración dada a la cultura organizacional.

Es necesario, que la empresa tenga un enfoque correcto y el paso adecuado para enfrentar el proceso de cambio. Siendo que, las organizaciones exitosas impulsan el cambio en lugar de ser impulsadas por el cambio. Es posible que diferentes organizaciones tengan que enfocar el cambio de manera diferente y el tipo de enfoque de gestión del cambio adoptado sea coherente con los objetivos de la organización y su situación. Es por eso que el gerente debe entender que después del cambio la mejora en el rendimiento solo es posible si los líderes pueden alinearse con el estilo de liderazgo efectivo, siendo el ingrediente más requerido y prevalente para la gestión del cambio. Igualmente, los gerentes deben deducir que las personas se comportan de manera diferente y que

no es más fácil para todos aceptar el cambio. Por lo tanto, a través del estilo de liderazgo de apoyo, el gerente puede tratar de comprender la razón detrás del nivel de resistencia de los empleados

Finalmente, el hecho más interesante es el entorno empresarial globalizado de hoy, esto conlleva a que la gerencia adopte nuevas formas e implemente de un estilo de liderazgo y asuma una urgente gestión de cambio. Ya que, el progreso en una compañía se ve significativamente influenciado por las transformaciones que ejecute y su efectiva y constante producción. Las empresas deben enfrentar los nuevos desafíos para luego destacar los impactos positivos y lograr una marcha estable con éxito.

## Referencias

- Beltrán, A. (2012). *Estilos de liderazgo y su impacto positivo en las organizaciones*. Ensayo de grado, Esp. Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, 24 pág.
- Duque, J. (2014) *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Artículo publicado por Elsevier España, S.I. Estudios Gerenciales - Universidad ECESI - 30, 2014, pp. 162–171.
- Espinos, A., & Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de empresa Nro. 18 Oct-Dic 2006, pág. 50-63.
- Ferro, S. (2013). *¿Cómo influyen, las formas de liderazgo en el clima laboral?*. Ensayo de grado, Esp. Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, 26 pág.
- Jiménez, L. (2014). *El liderazgo y la cultura organizacional en empresas exitosas*. Ensayo de grado, Esp. Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, 23 pág.
- Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Revista Investigación y Postgrados, Vol. 21, Núm. 2, 2006, pp. 231-248.
- Rodríguez, L. (2014). *Liderazgo gerencial transformacional*. Ensayo de grado, Esp. Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, 21 pág.
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. (2013). *Sobre el cambio organizacional*. Revisión bibliográfica, Revista INNOVAR Journal 23 (50). 35-52.
- Sallán, J., y Muñoz, J. (2008). *El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones*. Ediciones Universidad de Salamanca, Enseñanza 26, 2008 pp.187-206.



Scott, I. (2008). *El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo*. Revista posgrados y sociedad, Vol. 8, Núm. 2, 2008, pp.89-106.

Silva, L. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. Ensayo de grado, Esp. Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, 22 pág.