



GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES

**ALUMNO ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
PAULA MARÍA VÁSQUEZ CADAVID**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2017**

Seminario de grado / Mayden Y. Solano Jiménez
07 de Octubre de 2017
Artículo corto de investigación

1680

GESTION DEL CAMBIO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES¹

PAULA MARÍA VÁSQUEZ CADAVID²

código: 5201037

Resumen

El objetivo de este ensayo es describir la incidencia que tienen los factores humanos en los resultados de una empresa Colombiana de Vigilancia en la actualidad (2017), enmarcado dentro de Gestión del cambio, como metodología de generación de transformación cultural.

Las empresas de vigilancia como cualquier otro sector productivo, están impactadas en sus resultados operacionales por la merma en la productividad, relacionada con factores psicosociales y la resistencia a la implementación del cambio.

Como conclusión, se puede determinar la necesidad de implementar programas que promuevan la gestión del cambio, para migrar del efecto de los factores humanos adversos al efecto de productividad y logro de los resultados organizacionales.

Palabras clave: Factores psicosociales, Gestión del cambio, Productividad.

¹ Este artículo corto es un producto del trabajo realizado en el Seminario de grado de segundo semestre de 2017.

² Ingeniera Industrial. Estudiante del programa de Especialización de Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: d5201037@unimilitar.edu.co

Abstract

The objective of this essay is to describe the impact of human factors on the results of a Colombian Surveillance Company today (2017), framed within Change Management, as a methodology for generating cultural transformation.

Surveillance companies like any other productive sector are impacted in their operational results by the decrease in productivity, related to psychosocial factors and the resistance to the implementation of the change.

In conclusion, we can determine the need to implement programs that promote change management, to migrate from the effect of adverse human factors to the productivity effect and achievement of organizational results.

Keywords: Psychosocial factor, Change Management, Productivity.

INTRODUCCIÓN.

En Colombia el sector de la seguridad privada representa ingresos operacionales por una suma estimada de dos puntos del PIB (Diario la economía.com: Trabajo y salud Miércoles, 17 Agosto 2016 21:46), estos resultados aunque se presentan alentadores y en franco crecimiento, podrían significar sustancialmente un porcentaje mayor, de no ser por la incidencia que tienen sobre los costos y el impacto en los resultados, los factores humanos que limitan la productividad.

Estas limitantes pueden tomarse como conductas de estudio y generar programas que transforman de manera positiva los resultados organizacionales, incentivando a los empleados y generando mejores condiciones para que el individuo desarrolle sus competencias en un ambiente propicio para la generación de valor.

En el presente documento identificamos la metodología para articular las necesidades del individuo (bienestar y confort) y las necesidades de la organización, y de esta manera encontrar un ejercicio de gana - gana, que al final de cuentas, también beneficia al sector y al país.

Conviértete en un estudiante del **cambio**. Es lo único que permanecerá constante.

Anthony J. d'Angelo, autor y fundador de Collegiate EmPowerment

De acuerdo al objetivo de este trabajo es importante reconocer aquellos factores humanos de mayor incidencia en los resultados de una organización de vigilancia Colombiana en la actualidad (2017). Para tal caso, se reconocen los factores psicosociales, específicamente el estrés laboral como el índice de más alto impacto en la merma de la productividad empresarial de este sector, que aunado a la resistencia al cambio de los esquemas de trabajo, representan dos de los elementos que más impactan de manera negativa los resultados organizacionales.

Factores psicosociales y otros factores humanos que impactan los resultados.

Los factores psicosociales hacen referencia a las condiciones propias de la organización que afectan al individuo. Aunque existen cuatro grandes clasificaciones de riesgos psicosociales, las cuales se pueden definir como: Características de la empresa, Características de los puestos de trabajo, Características de la estructura de la organización y Características de los recursos humanos; para efectos de la presente investigación, solo se hará especial énfasis en la última característica mencionada, pues aquí se estudia un factor clave de interés e impacto en los resultados organizacionales, el denominado “el estrés laboral”.

El estrés laboral se refiere a la percepción individual de una sobrecarga física o mental o amenaza difícil de controlar (Peiró, Rodríguez, 2008), que para los efectos de las compañías

de vigilancia colombiana representa la causa oculta de más consulta e incapacidad médica, lo que se traduce, en menor productividad, mayores costos y menores resultados.

Se puede identificar dentro de las compañías de vigilancia que los guardas de seguridad, refieren estrés a causa de largos turnos de trabajo, que en la mayoría de ocasiones ni siquiera cuentan con las mínimas condiciones para el bienestar y la comodidad, tales como: difícil acceso al uso de los baños y a fuentes de alimentación e hidratación, sobre todo en turnos nocturnos; adicionalmente, deben permanecer extensas horas de pie y en muchas ocasiones a la intemperie. Éstas y otras condiciones asociadas, en el mediano y largo plazo van deteriorando la calidad de vida del empleado y generando una condición anímica y física que va en contravía de la obtención de objetivos.

Otros factores humanos de consideración para efectos de la investigación es la resistencia al cambio, la cual es generada por el miedo a lo desconocido. Las personas no se atreven a salir de la zona de confort por considerar que el cambio es un estado de Incertidumbre.

Gestión del cambio

Ferrer, J, (2014) El entorno cambiante en el que nos vemos inmersos convierte el entendimiento, la adaptación y la gestión del cambio en elementos fundamentales para la supervivencia de empresas, negocios y trabajadores.

El principal problema es la negatividad asociada al cambio. El cambio genera incertidumbre, desconcierto, inestabilidad, cuando realmente tiene que ser interpretado como una

oportunidad, por lo que es necesario utilizar herramientas que permitan gestionar con éxito el proceso de cambio en todos los ámbitos.

La gente tiene miedo al cambio, está claro que SI, y la gente tiene miedo a evolucionar, la mayoría respondería que NO, pero para evolucionar hay que cambiar. Sin embargo, la gente se resiste a varias razones: por miedo a perder poder, posición, comodidad, miedo a no entender el cambio, desacuerdo en cómo se va a llevar a cabo o por tener una personalidad metódica anti cambio. El cambio es y será algo constante, sino cambiamos para adaptarnos y sobrevivir, seremos exterminados por la evolución.

¿Cómo llevar a cabo el cambio?

Generalmente nos encontraremos unos problemas en el camino del proceso de cambio, los cuales se dividen en dos tipos:

- ✓ Problemas Técnicos: Donde un experto soluciona el problema, genera pasividad y dependencia.
- ✓ Problemas Adaptativos: No existe solución escrita y todos deben participar en la solución cambiando actitudes y valores. Se lograra la participación de todos los implicados.

Muchas empresas desaparecieron por que se estancaron en lo mismo, por tener gestores (recursos y personas) que buscaron que la empresa funcionara y los empleados estuvieran contentos, pero siempre haciendo lo mismo y no evolucionaron. Las empresas deben buscar líderes que permitan descubrir nuevos caminos, que garanticen la supervivencia y evolución de la organización.

Tipo de líderes: No vale tener en una organización el Señor Solucionador, ya que este personaje es el motor y a la vez freno de una organización, lo cual genera dependencia, pasividad y castración del talento.

El líder del futuro conecta inteligencias, implicando y haciendo responsables a todos en el cambio, porque entiende que solo con la participación de todos lograrán tener éxitos en el proceso del cambio.

Se debe tener mucho cuidado con los diferentes personajes que se encuentren en el proceso del cambio, los cuales pueden afectar de manera positiva o negativa, los cuales son:

- ✓ Leales: Son las personas fieles al líder y estarán con él, desde el inicio hasta el final.
- ✓ Aliados: Son las personas que ayudarán al líder porque tienen intereses en el proyecto de cambio, pero pueden traicionar al líder si ven que no ganan nada con el cambio.
- ✓ Indecisos: Son las personas a las cuales hay que convencer y no permitir que sean arrastrados.
- ✓ Opositores: Son las personas que intentarán frenar los cambios.
- ✓ Enemigos: Son las personas que intentarán destruir al líder.

Pasos para gestionar el cambio:

1. *Crear un espacio de trabajo para el cambio:* El primer paso es crear un espacio de trabajo ocupado por quienes lo sufrirán, ejecutarán y lograrán; un entorno donde se trabajará únicamente para que la empresa evolucione y se establecerán unas reglas y

normas de trabajo con el claro objetivo de poner en marcha, gestionar y acabar el cambio que se necesite llevar a cabo.

2. *Compartir la responsabilidad:* El objetivo es que los observadores y víctimas del problema se conviertan en solucionadores de los problemas.
3. *Trocear el elefante: establece metas volantes:* Los cambios bruscos no son buenos; trocear los desafíos y lograr dichos éxitos en el menor plazo posible reforzarán el liderazgo y el proceso de cambio.
4. *Buscar la acción catalizadora:* Seleccionar la acción más efectiva y eficiente teniendo en cuenta cuatro factores: urgencia, motivación, factibilidad y repercusión.
5. *Monitorizar el proceso:* Una vez empezado el proceso hay que establecer indicadores con fechas y resultados a alcanzar y monitorizar de manera globalizada dichos avances.
6. *Mantener la temperatura:* El arte de liderar consiste en mantener la temperatura adecuada para incomodar a las personas lo suficiente como para movilizarlas.”

Finalmente, es importante destacar que los procesos de cambio deben ser medidos en el tiempo, con el fin de evaluar su impacto en la organización, y así mismo realizar el seguimiento constante que garantice los ajustes necesarios en caso de que no se estén logrando los resultados esperados.

Conclusiones

Existen condiciones inherentes al ser humano en relación a su entorno de trabajo, que influyen directamente en los resultados obtenidos. Así entonces bajo premisas desfavorables para que el empleado realice la labor, se conseguirán resultados no deseables, en tanto que si se pueden estudiar y mejorar estas condiciones, a través de métodos funcionales, se podrá no solamente encontrar satisfacción laboral, menor deserción y rotación, sino que además que los resultados de productividad mejoraran y los impactos serán beneficiosos para el ejercicio de la organización.

Es clave para una organización continuar haciendo muy bien las cosas que funcionan, pero no saber adaptarse puede ser la causa para no garantizar el éxito. Es importante la confianza en un buen equipo de trabajo y delegar acciones que logren garantizar el éxito en conjunto, pues la visión de un líder que hace todo y que no permite nuevas ideas o acciones, es anticuada, disfuncional y desmotiva a todos sus colaboradores, que son quienes hacen parte integral del corazón de un objetivo común.

Los líderes deben saber gestionar adecuadamente recursos, personas y el cambio para tener un buen desarrollo y crecimiento organizacional. Por lo que es importante que éstos, los cuales son figuras centrales de todo equipo en una organización, deben hacer de manera constante tres tareas fundamentales: ser líderes para sí mismos, liderar y crear líderes para garantizar una cultura de cambio y mejora constante en una organización.

Recomendaciones

Se exhorta a las compañías de vigilancia Colombianas que proyecten metodologías de cambio organizacional para promover el bienestar del personal.

Referencias

Contreras, F; Barbosa, D; Juárez, F; Uribe, A; Mejía, C; (2009). *Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, un estudio comparativo*. Acta Colombiana de Psicología, Diciembre, 13-26.

Díaz DL. *Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial*. Rev CES Salud Pública 2011; 2(1): 80-84.

Peiro, J. M.; Rodríguez, I; (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. Papeles del Psicólogo, enero-abril, 68-82.

Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. España: LID Editorial Empresarial.

Fajardo, C.E.M. (2005). Teoría avanzada de la organización y gestión: análisis del desarrollo de Competencias en empresas Colombianas. Univ. Nacional de Colombia

Casas, D. (2016). Los 4 pasos una gestión del cambio organizacional efectiva. <http://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>. 20/09/2017

Blanco, L.E. (1999). Productividad: Factor estratégico de competitividad a nivel global. E. Colombiana de Ingeniería.

2008. Octubre 2017

https://www.carm.es/.../factores_psicosociales.pdf?...factores_psicosociales