

**LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN  
ORGANIZACIONAL**



**LAURA RAQUEL GUEVARA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
Bogotá, D.C., 2011**

**LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN  
ORGANIZACIONAL**



**LAURA RAQUEL GUEVARA RAMÍREZ**  
**Presentado a: FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**Bogotá, D.C., 2011**

## INTRODUCCIÓN

Cuando se trata de cargos gerenciales, las habilidades directivas cobran mayor relevancia que los conocimientos técnicos en un área específica, por esta razón las empresas impulsan el desarrollo de directivos que contribuyan notablemente al desempeño de la organización y que como facilitadores de cambio tengan la capacidad para gestionar este tipo de procesos que por su complejidad y la intervención de múltiples variables requieren de líderes que tomen la batuta, planeen, ejecuten y controlen las actividades necesarias para la implementación del cambio.

Los desafíos del gerente en la transformación organizacional se refiere a los retos que este tiene que asumir debido al nivel que ocupa dentro de la estructura organizacional y están orientados hacia la limitante del tiempo disponible para la ejecución, la resistencia de las personas ante el cambio, reducir la complejidad del cambio, tener una visión integral de todos los factores y las variables que intervienen en el proceso, manejar la incertidumbre, lograr que la gente se comprometa con la transformación, manejar el cambio organizacional y el cambio en las personas paralelamente, e implementar una cultura de cambio permanente.

En gran medida, la exitosa gestión del gerente está determinada por el desarrollo de sus habilidades las cuales debe ejercitar constantemente tanto con capacitación formal como con entrenamiento práctico, entre las destrezas más representativas se destacan el liderazgo, la dirección de equipos de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, la administración del tiempo, el manejo de conflictos, el poder de negociación y la creatividad.

El rol del gerente debe ser de agente de cambio y sacar el máximo provecho de sus destrezas directivas para orientar la transformación de tal manera que genere impacto positivo sobre los imperativos estratégicos de la organización. Por lo que el objetivo de las siguientes páginas es lograr un acercamiento hacia las características que contribuyen a que tanto un gerente que está en proceso de formación como aquellos que ya lo son y hayan tenido tanto aciertos como desaciertos en la gestión del cambio, examinen algunas herramientas de referencia y sean partícipes de la exposición de casos empresariales.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DESAFÍOS DEL GERENTE EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

Cada vez es más frecuente que las organizaciones se enfrenten a transformaciones de diferentes tipos, bien sea por decisiones internas o porque las condiciones del entorno conducen a ello. Estos cambios pueden ser traumáticos, pero sin duda el papel del gerente contribuye en gran medida a sobrellevar y sacar el máximo provecho de este tipo de situaciones.

Un cambio se puede originar de factores tanto externos como internos, entre los que se encuentran las condiciones económicas, políticas, regulatorias y culturales del entorno, las acciones de la competencia, la definición de un nuevo modelo por procesos y la implementación de una plataforma tecnológica, entre otros. Pero indistintamente sea un cambio de gran, mediana o pequeña magnitud se pueden identificar aspectos comunes que el gerente ha de considerar para dar un manejo adecuado.

El rol del gerente implica una gran responsabilidad ya que es quien tiene el dominio del negocio y la empresa en general. Dentro de un proceso de cambio, es necesario que éste se anticipe y dirija la organización adecuadamente, por lo que habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones bajo presión y la comunicación efectiva son fundamentales. La transformación organizacional es una situación particular en la que interactúan diversas variables que ponen a prueba las destrezas del gerente, pero en últimas representa una gran experiencia que contribuye a potencializar su capacidad gerencial.

Cuando se habla de manejo del cambio, surgen cuestionamientos como: qué hay que cambiar?, de cuánto tiempo dispone la alta gerencia para ejecutar dicho cambio?, cómo debe ejecutarse?, quién es el responsable?, de qué manera se evita la resistencia a los nuevos esfuerzos que se requieren?, y cómo se realizará el seguimiento para la verificación del óptimo funcionamiento del cambio? (Hrebiniak, 2007).

A partir de las consideraciones anteriores se plantean diferentes escenarios en cuanto a los cambios que el gerente ha de enfrentar, los cuales dependen del comportamiento de la variable: tiempo disponible para la ejecución del cambio. Cuando se dispone de un período considerable para ejecutar el cambio se reduce la complejidad del mismo y es allí donde el gerente se enfoca en reducir la dimensión del cambio para que cada parte fraccionada sea manejada secuencialmente, asegurándose de que antes de pasar a la siguiente, la anterior ya haya sido evacuada adecuadamente. Este modo de afrontar la transformación, permite conocer las causas y efectos de cada acción emprendida durante el proceso de cambio, y así mismo facilita la planeación y el control.

En caso contrario, cuando la empresa no cuenta con el tiempo suficiente para llevar a cabo el cambio, la complejidad aumenta y esto constituye un gran reto para el gerente ya que debe ajustar las actividades que hacen parte de la implementación en tiempo record. Esta puede ser una tarea agotadora para los colaboradores por lo cual el agente de cambio ha de mantener alineadas a las personas con los objetivos, sin que éstas lleguen a sentirse altamente presionadas, y que a pesar de lo extenuante puedan conservar el ánimo y la motivación; lo anterior, con el fin de no entorpecer el proceso de cambio. Esto constituye un estado de entropía puesto que hay múltiples factores que interactúan entre sí simultáneamente, lo cual puede afectar el aprendizaje de la organización y subir la tensión en el ambiente de trabajo, convirtiéndose en algo tedioso y de sensación negativa para los colaboradores.

Es esencial para que el cambio complejo sea manejable, se realice un ejercicio exhaustivo que reduzca la misma complejidad, para lo cual se debe propender por centrar la atención en pequeños grupos de actividades, estableciendo prioridades y enfocándose en los factores clave que intervienen en el proceso.

En este punto la alta gerencia tiene una verdadera intervención en todo este guión empresarial, ya que allí, los gerentes de alto nivel comienzan a trabajar con los gerentes de nivel medio procurando eliminar la vulnerabilidad de la empresa ante una enorme amenaza. Y tomando como premisa que la visión debe ser la excelencia de las áreas estratégicas, misionales, de apoyo y de control; se deduce que además de la gerencia, se debe atender la totalidad de factores críticos que hacen parte de la organización.

En la intervención gerencial, el gerente asume el liderazgo para establecer una metodología que sea coherente con las políticas, cultura y valores de la empresa, así como con la forma de trabajo y además se alinee con la esencia de las personas. Lo anterior contrasta con aquellos casos donde los cambios no son planeados por la organización, sino que se manejan de una forma reactiva e improvisada.

Los estudios sobre el desarrollo organizacional siempre se han centrado en presentarlo como una tecnología de gestión, y no como el proceso indispensable para administrar la única constante con la que cuentan todas las compañías, el cambio. Es preciso entender que toda organización debe trabajar en procesos de cambio planeado y es a través del desarrollo organizacional que lo puede lograr (Garzón, 2005).

Cuando el cambio se genera por iniciativa de la empresa, el gerente tiene la posibilidad de participar en la planeación y puede hacer un estudio que le permita prever aquello que genera impacto, tanto positivo como negativo, así también disponer de herramientas y considerar

premeditadamente cada uno de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Adicionalmente, permite considerar los riesgos y de esta manera plantear una estrategia para gestionar el cambio al interior de la empresa. Pero cuando el cambio se da repentinamente y está fuera del alcance de los escenarios que la alta dirección había contemplado y simplemente toma por sorpresa a la organización, se incrementa la dificultad de gestionar la transformación, ya que ante este tipo de situaciones aparentemente el gerente no tiene un plan de contingencias para ejecutar.

A partir de lo planteado en los párrafos anteriores se presentan los desafíos más comunes y relevantes que deben enfrentar los gerentes en un proceso de transformación organizacional.

El primer reto se refiere a hacer que la gente se comprometa con el proceso de transformación; entendiendo ese compromiso como la identificación con aquello que se está haciendo, los objetivos que se persiguen y la apropiación de las contribuciones a realizar; lo cual se facilita al mostrar a las personas que el cambio representa un beneficio conjunto, es decir, tanto para la organización como para ellos. Lo anterior se logra empezando por explicarles detalladamente en qué consiste el cambio que se va a iniciar, cuáles serán sus impactos y consecuencias.

Asimismo el gerente debe ser muy sincero en cuanto a socializar con los colaboradores los aspectos que presentan un grado de dificultad y sobre aquello que requiere un esfuerzo mayor, lo que implica aprender cosas nuevas, hacer otras de una manera diferente, inversión de tiempo en el proceso, es decir, administrar el tiempo de una manera adecuada debido a que habrá una mayor carga de trabajo.

Adicionalmente, a pesar de que se establezcan estándares de cumplimiento de resultados en cuanto a tiempos, el gerente ha de ser altamente consciente de las particularidades, cultura y contexto del cual



hace parte la organización; posiblemente durante el camino irá observando si es necesario replantear ciertos aspectos, para de esta manera no pasar por encima de las personas.

Partiendo del supuesto que todo gerente cuenta con un modelo de pensamiento estructurado, otro de los desafíos para éste consiste en analizar y afrontar el cambio de manera integral para no perder de vista ningún factor, así como el total de las variables que interactúan y evitar no contemplar todos los posibles impactos desde un comienzo. Y a partir de este punto, fragmentarlo para que la ejecución del mismo sea más simple.

La administración del cambio es un desafío permanente; uno de sus principales problemas radica en la ejecución continua, ya que por lo general los cambios generan resistencia por parte de las personas, ya que implica adaptarse a algo desconocido. Esto se evidencia en un ejemplo simple de la infancia; cuando un niño inicia el colegio pasa de estar con sus padres y en el ambiente ya conocido de su casa a tener que adaptarse a un nuevo espacio y recibir un trato más común y con menos preferencias y beneficios por parte de profesores y compañeros, del que estaba acostumbrado. Durante los primeros días, generalmente el niño no se quiere quedar en el colegio y utilizará todas las opciones que tenga a su alcance para resistirse a este cambio, y continuará con esta actitud hasta que encuentre gusto y agrado por estar en este lugar y se sienta realmente cómodo.

A pesar de que se han hecho estudios detallados para determinar los factores y variables que influyen en el proceso de cambio que se está afrontando, siempre habrá una brecha que está fuera del control del gerente. La incertidumbre debe manejarse estratégicamente y eso incluye definir planes de contingencia previos a la implementación del cambio, ante cualquier tipo de situación incierta que se pueda llegar a presentar. Si gerenciar lo conocido muchas veces es complicado, hacerlo sobre lo

desconocido requiere de un líder adecuadamente equipado, con herramientas suficientes que permitan simplificar el cambio y por consiguiente el desarrollo organizacional.

Otro de los grandes retos consiste en que la organización asuma el cambio como algo continuo y que se genere desde el interior de la empresa hacia todos los niveles y que no se conciba simplemente como algo transitorio, esporádico o que se apropia porque es la única alternativa. De esta manera, por la concepción y alineación con la cultura, las personas vivirán el cambio como algo normal y necesario que hace parte de la esencia y lo cotidiano de la empresa. Lo anterior se resume en instituir una cultura de cambio al interior de la organización.

Los miembros de la cúpula directiva suelen emprender los proceso de cambio organizacional centrándose en aspectos lógicos y racionales, sin tener en consideración aquellos procesos ocultos del cambio, los cuales son fruto de la distancia entre los nuevos objetivos de la organización y los objetivos reales de los empleados y se manifiestan en forma de miedo, incumplimiento de tareas, sabotaje, agendas ocultas, entre otros (Marshak, 2007).

El hecho de saber manejar el cambio organizacional y el cambio en las personas paralelamente, es calve, ya que un aspecto esencial sobre el cual el gerente debe centrar su atención se refiere a los individuos, puesto que estos son quienes llevan a cabo el cambio y su disposición puede favorecer o entorpecer el proceso.

Una vez las organizaciones desafían el cambio, es fundamental que la alta gerencia potencialice las habilidades de las personas, lo cual se logra conociendo muy bien a su equipo de trabajo, así como sus fortalezas y visualizando constantemente las oportunidades de mejora.

Ciertamente, para poder encaminar acertadamente los esfuerzos para la ejecución del cambio, el gerente ha de realizar modificaciones al esquema

gerencial, con nuevos enfoques y de ser necesario hacerlo más versátil. Sin duda, uno de los mayores retos para el gerente en la transformación organizacional es tener la capacidad de reorientar su estilo de dirección y forma de gobierno, de acuerdo con las características particulares del cambio que está afrontando, es decir, ser lo suficientemente flexible.

Irónicamente, el éxito de las empresas suele favorecer más las habilidades gerenciales que las del líder. Pero dicha situación es letal para el futuro de cualquier compañía, pues se vuelve incapaz de plantear, procesar y conservar el cambio. El futuro de las organizaciones depende, pues, de que tanto empleados como gerentes sean capaces de liderar el cambio. (Kottler, 1996).

Como líder, todas las miradas están puestas en el gerente, por esta razón su actuar es determinante e influye directamente en el curso del proceso de cambio, así como lo que se refiere a las impresiones y disposición de los individuos. Esto puede representar un factor de presión, porque muchas veces el gerente no sabe si él mismo está preparado para el cambio, pero definitivamente el punto de partida será convencerse totalmente para que posteriormente pueda saber cómo movilizar a otros hacia la consecución de los objetivos y emprender las acciones que implica la implementación del cambio. Es decir, en primer lugar el cambio involucra una conversión del gerente y así éste posteriormente estará en capacidad de transmitirlo a toda la organización.

El gerente es la persona que lidera la transformación y debe involucrarse directamente, y aunque conforme equipos para la implementación efectiva, él es directamente responsable del desarrollo y resultado a nivel del impacto interno que pueda desencadenarse.

Habiendo analizado los aspectos más relevantes que involucran el cambio organizacional, el papel esencial que desempeña el gerente allí, así como los principales desafíos que enfrenta la alta gerencia en este proceso, surge el cuestionamiento de ¿qué competencias gerenciales se

constituirán en el instrumento de gestión para dinamizar el proceso de transformación en la empresa?.

En su esencia cualquier cambio es complejo, pero el grado de dificultad se agudiza cuando todas las variables que intervienen interactúan a la vez, por lo cual el papel de la alta gerencia es crítico en el manejo del cambio. Esto se analizará detalladamente en el capítulo que viene a continuación.

## CAPÍTULO II

### 2. HABILIDADES GERENCIALES PARA EL CAMBIO

Así como lo manifestó Nicolás Maquiavelo (1513) en su obra El Príncipe, *“...no hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer, ni más peligroso de manejar, que el introducir un orden nuevo de hacer las cosas”*. Esta es precisamente la situación que el gerente tiene que enfrentar en un proceso de transformación organizacional.

Resulta difícil y casi imposible pretender consolidar todas las destrezas y características de un gerente para gestionar el cambio en un documento. Así las cosas, lo que se procura en las siguientes líneas es hacer una aproximación de los aspectos que contribuyen al buen desempeño de la alta gerencia. Como agente de cambio el gerente es responsable de gestionar todo aquello que implica la transformación y adicionalmente actúa como catalizador, es decir, impulsor de las actividades y por supuesto, las personas involucradas en el proceso.

Indistintamente del tamaño de la organización, es imperativo que el gerente adquiera, desarrolle y potencialice capacidades para administrar el capital humano que está bajo su autoridad en el proceso de cambio, con lo cual se optimizan recursos, se incrementa la productividad y por consiguiente los resultados esperados serán satisfactorios.

En situaciones dinámicas, las personas constituyen un factor relevante por lo que la correcta gestión de sus competencias y destrezas derivan en que éstos se adapten fácilmente a cualquier tipo de cambio y propendan por la innovación continua de la organización. Por lo cual el gerente no debe escatimar en esfuerzo y dedicación, porque el retorno

sobre esta inversión se evidenciará una vez se esté dando la implementación.

Entre las reacciones más comunes que se pueden generar a partir del cambio están la discrepancia entre gerencias, el control, los planes de acción poco eficaces, la distorsión en la comunicación interna, la rotación, la reducción de personal, la poca aceptación, el rechazo a trabajar por procesos, el no cumplimiento de lo documentado, la pérdida de unidad de mando, el no cumplimiento de metas, el temor y la incertidumbre.

En gran medida, la materialización de estos hechos se da en entornos donde el gerente no asigna la suficiente importancia al impulso y desarrollo tanto de sus habilidades como las de sus colaboradores. Así que en lugar de celebrar los logros, el gerente tiene que lidiar con un grupo de personas con el ánimo caído ya que éstas fueron la consecuencia de un proceso de cambio desgastante y fallido.

Una de las empresas líderes a nivel mundial de la telefonía celular, Nokia, representa un gran ejemplo de transformación organizacional. En sus inicios, esta compañía vendía productos derivados de la madera, pero aproximadamente 125 años después de su constitución, la alta dirección reorientó la estrategia del negocio hacia el mercado de los celulares.

El éxito de Nokia radica en que además de desarrollar nuevos productos y abrir mercados, se enfocó en las personas. Para afrontar este desafío, de pasar de ser una empresa forestal a una de tecnología, Nokia designó a Jorma Ollila como Director Ejecutivo. El liderazgo que desplegó este hombre fue determinante para sobrellevar los inconvenientes del cambio, Ollila contó con la suficiente experticia que le permitió impulsar y guiar a los colaboradores, evidenciando así su capacidad de liderazgo ya que inspiró la confianza necesaria para que por iniciativa propia y de manera natural, las personas fueran promotoras y agentes de cambio (Sbdar, 2006).

El caso anterior ilustra la primera habilidad que debe tener un gerente en su camino hacia asumir exitosamente el cambio, el liderazgo. Este va ligado a la motivación y dirección de personal, ya que el hecho de influir en las personas para que se acoplen al ritmo de trabajo y las exigencias que implica la transformación organizacional, bajo la premisa de autogestión, autorregulación y autocontrol y sin que pierdan de vista las metas relevantes, es la labor constante del gerente.

Una persona quizás sea un gerente eficaz; buen planificador y administrador, justo y organizado; pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidades para desatar el liderazgo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes (Pérez, 2009).

Adicionalmente, como buen líder el gerente debe fomentar el trabajo en equipo; esto se ejemplifica con el comportamiento de vuelo de los gansos quienes vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo a diferencia de que si cada pájaro volara solo. Cada vez que el pájaro se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. Por lo anterior de inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va adelante (2006).

El gerente tiene la responsabilidad de formar, consolidar y constituir equipos de trabajo que contribuyan a la implementación del cambio. Es fundamental delegar en otros de una manera efectiva, ya que constituye un doble beneficio, en primer lugar facilita el control por parte del gerente sobre las actividades y en segunda instancia motiva e incita a las personas a la autorrealización, que se identifiquen con la organización y por lo tanto que adquieran sentido de pertenencia. Y al sentirse parte de un equipo donde se fomenta la productividad y se premian los logros, las

personas querrán aportar sus conocimientos, experiencia y participar activamente, procurando en todo momento beneficios conjuntos.

Indiscutiblemente, las relaciones con los demás determinan en gran medida el éxito en la consecución de resultados. Según Robbins, "...más de la mitad de los gerentes y administradores tienen algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente... Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales... ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?" (Codina, 2004).

La importancia de construir relaciones con los colaboradores de todos los niveles de la empresa es una práctica que el gerente debe ejercitar diariamente, pues tal como lo afirma Thomas Peters (2004) en el libro *Pasión por la Excelencia: la diferencia en el liderazgo*; esta costumbre "*facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización*"

De acuerdo con Robert Papin "*Si no sabes comunicar bien con los demás, no sabrás convencer ni motivar. Si no sabes comunicar estarás mal informado y no podrás dirigir ni controlar con eficacia*".

La comunicación efectiva se evidencia cuando se toma como imperativo que antes de iniciar el cambio el gerente se reúna con los colaboradores y les informe acerca de las modificaciones que se van a implementar, así como el impacto y resultados esperados para que de esta manera la gente esté preparada y no sean sorprendidos en medio del proceso. También es trascendental que se den comunicados periódicos y se defina claramente el rol y las contribuciones de cada uno de los colaboradores, pero haciendo énfasis en la relevancia que representa la labor de cada persona y que constituyen un eslabón de la cadena en pro de la transformación. Según Peter Drucker "*Nadie debería ser nombrado para*



*una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas".*

Cuando la comunicación se da hacia todos los niveles de la organización, se promueve la toma de decisiones basadas en el consenso y de esta manera el compromiso de las personas hacia el cambio será más cercano y se orientará hacia el logro de los objetivos foco. Adicionalmente, el involucrarse en el proceso teniendo una comunicación directa con los niveles más bajos de la organización, permite obtener de primera mano la información necesaria para monitorear directamente el desarrollo del cambio.

Una de las habilidades del gerente que cobra mayor importancia dentro la transformación organizacional es sin duda la comunicación efectiva, puesto que constituye un medio de interacción directa entre los individuos que hacen parte del proceso. La comunicación concebida de esta manera se caracteriza por expresar ideas y argumentos, emplear un lenguaje no verbal adecuado, capacidad de escuchar atentamente, hacer preguntas y hacerse entender.

La comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica. Pero la comunicación efectiva no es asunto fácil. Tendemos a pensar que no se requiere de habilidades o de experiencia para comunicarnos; después de todo, todos nos comunicamos de alguna forma u otra. Por otro lado, surgen constantemente nuevas perspectivas en la comunicación, que no terminamos de entender completamente. Es por ello que los sistemas de comunicación a menudo fallan, a veces con consecuencias desastrosas (Clampitt, 2000).

La información que se trasmite en materia de instrucciones y lineamientos debe ser lo suficientemente clara, comprensible y veraz para que la gente tenga una única interpretación lo cual garantiza que todos saben qué se va hacer, cómo se va hacer y cuáles son los resultados esperados.

La comunicación debe ser de doble vía y generar espacios para que la gente aporte, opine y participe activamente incluso para que exprese de manera personal cuál ha sido su impresión respecto al cambio, su percepción en general y las diferencias que tenga respecto algún tema en particular. Escuchar con empatía es una cuestión fundamental ya que esto permite que los individuos perciban que están siendo comprendidos y se expresarán con la suficiente libertad, lo que hace que fluya la comunicación y se fortalezcan las relaciones.

El uso del lenguaje indicado es trascendental y para el gerente debe ser algo evidente el hecho de que no se puede utilizar el mismo léxico cuando se refiere a un directivo del mismo nivel a uno de nivel medio o a alguien de las áreas operativas. Es imperativo que se de una coordinación planificada de las actividades, por parte del gerente, que conlleve al logro de los objetivos y propósitos comunes a través de una comunicación clara y eficiente, que promueva el reconocimiento individual y grupal.

En la administración del tiempo se debe tener en cuenta invertir el espacio que sea necesario en capacitar a las personas y cerrar las brechas que sean procedentes en cuanto a sus habilidades y competencias. Pues así como lo planteó Peter Drucker *“El directivo que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas”*, la clave está en diferenciar lo importante de lo urgente y saber qué es lo que impacta la productividad del equipo de trabajo que está participando en el proceso de cambio.

Es muy común que dentro del proceso de cambio se generen conflictos, por lo que su manejo efectivo debe apuntar hacia la búsqueda de soluciones en situaciones de diferencias entre los integrantes del equipo de trabajo o en cualquier tipo de instancia, propiciando salidas a conformidad de cada una de las partes que propendan por el beneficio mutuo. Lo anterior dirigido hacia la optimización de la calidad de las

decisiones, donde uno de los puntos clave radica en saber preguntar y cuestionar, para tener un contexto lo suficientemente amplio que permita precisar sus causas y efectos, y de esta manera encontrar alternativas de salida positivas.

De acuerdo con José Ortega y Gasset "*Ningún individuo ni pueblo pueden vivir sin problemas, al contrario todo individuo, todo pueblo vive precisamente de sus problemas*". Ciertamente el proceso de cambio se enriquece cuando surgen puntos de vista diferentes, ya que abre la puerta a nuevas opciones. Por lo cual se requiere que el gerente sea muy sagaz y maneje adecuadamente este tipo de situaciones para obtener resultados efectivos.

Ante la incertidumbre que muchas veces conlleva un proceso de cambio, así como el surgimiento de conflictos, el gerente debe hacer múltiples altos en el camino y autoevaluar sus acciones y decisiones y ser lo suficientemente crítico consigo mismo, para en las ocasiones en que sea necesario proceda a corregir errores que se hayan desencadenado por fallas en la gestión. Por lo que aparece la habilidad de lograr ser un buen observador, y para ello en primer lugar el gerente tiene que aprender del entorno y ser muy perceptivo de la manera como se va a manejar el cambio, para que posteriormente pueda enseñar a otros. Evidentemente, no todos las personas asumen el cambio de la misma manera, es por eso que se debe dar un trato diferente a cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa.

Otra de las destrezas que el gerente debe cultivar es la creatividad, pues como lo manifestó Peter Drucker "*Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos*". Y esto si que es relevante en un proceso tan complejo como el cambio.

En mi experiencia laboral he estado en compañías donde se han presentado diversos tipos de cambios tanto grandes como pequeños. Tomaré el caso particular de una empresa del sector financiero en la que a partir de un hecho trascendental para la continuidad del negocio se desencadenaron múltiples cambios, que se dieron de manera simultánea. Algunos de ellos surgieron a partir de directrices de los dueños de la empresa y otros por factores externos.

La compañía había sido golpeada por grandes pérdidas operacionales y por esta razón estaba a punto de desaparecer, pero después de un extenso período de negociación y análisis de alternativas se optó por aceptar la oferta de una empresa extranjera que la capitalizaría, para que así continuara operando.

A partir de la inversión de capital, la empresa extranjera pasó a ser socio mayoritario con el 60% de las acciones, éste fue solo el primero de constantes cambios que enfrentó la compañía en un período de dos años. Entre los cambios se destaca la ampliación de la planta física y planta de personal, nuevos negocios, mejoramiento y estandarización de procesos, cambios regulatorios y legales, adopción de los sistemas de gestión y administración del riesgo y cambios tecnológicos.

Una de las grandes fortalezas del Presidente de esta compañía y desde mi perspectiva permitió que la transformación organizacional fuera exitosa, se debió al hecho que aunque este asignó líderes dentro de su grupo de trabajo para que coordinaran directamente cada uno de los cambios, contrató expertos externos que contribuyeron con ideas innovadoras que implementaron para que el proceso de cambio fluyera y las personas se comprometieran; periódicamente estaba monitoreando cada una de las fases del proceso y analizaba los reportes de todo aquello que consideraba relevante.

Asimismo, indagaba acerca de los retrasos o falencias en el proceso de cambio y acostumbraba ir aún a los niveles operativos para encontrar las causas, haciendo sentir a cada miembro de la organización que sus opiniones eran tenidas en cuenta y constituían un valioso aporte al proceso.

Este líder, a pesar de que tuvo contratiempos supo interpretar muy bien los cambios y contó con la capacidad para fusionar algunos de ellos y unir fuerzas para que múltiples proyectos tan complejos se realizaran casi simultáneamente. Él identificó la clave en la forma de cómo ligar y encadenar estos cambios para optimizar esfuerzos, recursos y consecuentemente que los resultados fueran más efectivos.

Adicionalmente, encontraba espacios para hacer ameno el ambiente en la organización y propendía porque a pesar de que la carga laboral se incrementara, así como las jornadas de trabajo y los niveles de tensión, no se perdiera la alegría, uno de sus principios institucionales, y la celebración de fechas especiales que se acostumbraba a festejar. Uno de los aspectos más relevantes en los que enfatizaba era que por lo extenuante del proceso de cambio, no se fuera a sacrificar el tiempo de los colaboradores con sus familias. Este respeto por su vida personal hizo que las personas se comprometieran genuinamente con la compañía y los proyectos que se estaban llevando a cabo.

Otra de las acciones del Presidente consistía en desarrollar reuniones informales con todos los miembros de la organización y contarles acerca del estado de avance de los proyectos, enfatizaba en el aporte de cada una de las áreas y los animaba a continuar. Esto se hacía con el objetivo de que las personas estuvieran informadas y se constituyó en un factor motivacional, ya que la gente veía que sus logros y el resultado de su esfuerzo y dedicación, eran celebrados.

El Presidente de esta compañía realmente no contaba con la experticia suficiente en cargos gerenciales pero este proceso de transformación organizacional contribuyó a su aprendizaje tanto gerencial como personal, a pesar de que fue extenuante, porque al final los resultados fueron exitosos. Ciertamente cometió un sinnúmero de errores en medio de su inexperiencia, pero su fortaleza radicó en la capacidad para reconocer que se había equivocado y en encontrar rápidamente la manera de corregir las equivocaciones, ya fuera a través de sus propios medios o con la ayuda de otros.

Este es uno de los casos que he experimentado de cerca en el cual se evidencia la manera en que la gerencia de una organización asume el cambio, las habilidades que despliega y las acciones que emprende un gerente para afrontarlo de la mejor manera, estando abierto a conocer las opiniones tanto de su equipo directivo, como de los demás colaboradores, para de esta manera tener otras perspectivas y procurando en todo momento que los cambios sean asimilados por las personas y la organización en general.

Ejercitar las habilidades directivas a diario, es hacia donde todo gerente que quiera ser exitoso debe enfocarse, pues como lo dijo el biólogo Francisco Varela cuando redefinió la inteligencia organizacional *“No es la habilidad para resolver problemas lo que hace que una organización sea inteligente. Es la habilidad de sus miembros para entrar a un mundo donde comparten su importancia”*. Y el compromiso se evidencia cuando el líder tiene autocontrol, sabe trabajar bajo presión, manifiesta pasión por asumir retos y es capaz de impulsar a otros hacia un objetivo concreto.

Para desarrollar estas competencias gerenciales es imprescindible estar en continua capacitación y entrenamiento, es decir, actualizarse en lo que son los nuevos métodos pero así mismo realizar ejercicios prácticos para

mejorar aquello fundamental, para que la estrategia definida del negocio se materialice en orientación a la efectividad del gerente.

Muy difícilmente un ejecutivo reunirá todas las destrezas gerenciales de manera natural, aunque existirán casos en que se les facilitará el dominio de varias de ellas, por lo cual el gerente debe perseverar en la tarea de perfeccionar las habilidades, enfatizando en aquellas en las cuales presente las falencias más notorias, o sencillamente las que definitivamente no posea.

Lo anterior, considerando que llegar a un nivel superior requiere de un estudio minucioso para alcanzar primero que todo a tomar conciencia de la importancia de cada una de ellas y posteriormente a la práctica continua, para que en el momento real de su implementación se cuente con la suficiente experticia.

No se puede dejar de resaltar que el hecho de ser gerente implica una gran responsabilidad, puesto que en gran proporción sus acciones se enfocan directamente en la consecución de los objetivos estratégicos, por lo cual cobran gran relevancia los mecanismos que se empleen para este fin, empezando por sus capacidades directivas.

Definitivamente el primero que se debe adaptar y participar activamente en el cambio es el gerente, por esta razón es relevante que las habilidades gerenciales se conciban como una herramienta de gestión del cambio organizacional.

## CONCLUSIONES

- El gerente debe fomentar una cultura de cambio permanente al interior de la organización para estar lo suficientemente familiarizado con la transformación, y así poder desarrollar la pericia para conocer los desafíos y riesgos más comunes a gestionar en este tipo de procesos.
- La actitud que asume el directivo ante el cambio es fundamental para contrarrestar la resistencia por parte de las personas, impulsando a través de las habilidades gerenciales y su rol de facilitador a que los colaboradores de la organización se comprometan y siendo ejemplo en medio del proceso.
- La actitud de los líderes es crucial para vencer la resistencia al cambio, inspirando a los colaboradores a adoptar innovadoras formas de hacer las cosas y motivarlos a adquirir nuevas habilidades y practicar comportamientos diferentes.
- Gestionar adecuadamente el cambio es un arte que se consigue con la práctica constante, aprender de los errores, fracasos y querer asumir retos, es decir, salirse del estado de comodidad y arriesgarse a lo novedoso y si es necesario replantear el estilo de gerencia. Un gerente debe tener un apetito grande al cambio y estarse preparando continuamente para asumirlo.
- De acuerdo con las condiciones particulares de la organización donde se esté gestionando el cambio, el gerente tendrá que adaptar, adecuar y personalizar la transformación para



posteriormente transmitir las directrices a los diferentes niveles de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clampitt, P. G. (2000). *La Comunicación para una gerencia eficiente*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Codina, A. (2004). De Gerencia.com. Recuperado el 27 de febrero de 2011, de [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_cuales\\_para\\_que/imp](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp)
- Garzón, C. M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Facultad de Administración.
- Hrebiniak, L. G. (2007). *Asegúrese que la estrategia funcione*. Grupo Editorial Norma.
- Kottler, J. (1996). *Liderando el cambio*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Marshak, R. J. (2007). *Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Mora, V. C. (2008). *Artículo Z*. Recuperado el 26 de febrero de 2011, de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-gerencia-venezolana-enfrenta-nuevos-retos-y-cambios-404385.html>

- Pérez, B. V (2009). *Pensamiento Imaginactivo*. Recuperado el 5 de marzo de 2011, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html>
- Peters, T., & Austin, N. (2004). *Pasión por la excelencia: la diferencia en el liderazgo*. Editorial Lasser Press.
- Sbdar, M. (2006). *Capacitación en costos*. Recuperado el 26 de febrero de 2011, de <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/072401-nokia-un-caso-de-liderazgo-y-estrategia.php>
- *Psicología y empresa*. Recuperado el 27 de febrero de 2011, de <http://psicologiayempresa.com/el-perfil-de-un-gerente.html>
- (2006). *EducaRueca*. Recuperado el 27 de febrero de 2011, de <http://www.educarueca.org/spip.php?article15>