

**TÍTULO: La gestión del cambio como parte del proceso estratégico de la empresa**

**Autores:**

**MSc. Orquídea urquiola Sánchez. Profesora del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional. Universidad de Cienfuegos. Email. [orquidea@ucf.edu.cu](mailto:orquidea@ucf.edu.cu)**

**MSc. Omar Sánchez Valladares. Lic. Ana Álvarez Sánchez. Ing. Álvaro Calzada Díaz de Villegas.**

## **RESUMEN**

Uno de los enfoques de la dirección que en los últimos años se ha proliferado de manera extraordinaria en el campo empresarial es la dirección estratégica. Unido al diseño de la estrategia tienen que desarrollarse un conjunto de acciones y decisiones necesarias para hacerla efectiva, es decir gestionar el cambio proyectado, sin embargo existe coincidencia entre los autores en que los conceptos y variables vinculadas a la fase de formulación han sido abordadas de forma más sistemática que la fase de implantación, a pesar de su importancia para el logro de las metas estratégicas. La gestión del cambio que hace posible que las organizaciones puedan enfrentar las nuevas y cambiantes exigencias del entorno, sobre la base fundamentalmente del cambio de la cultura organizacional cuya transformación constituye uno de los principales problemas que enfrenta el liderazgo en la actualidad.

## **INTRODUCCIÓN**

Para permanecer competitivas, las organizaciones necesitan responder a los desafíos y oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las exigencias de los mercados y los cambios en las maneras de hacer negocios. Las condiciones han cambiado y las empresas que son capaces de actuar con rapidez pueden obtener una ventaja en cuanto a oportunidad y rendimiento sobre quienes le hacen la competencia y esta capacidad de respuesta resulta crucial para alcanzar el éxito, imponiéndose un nuevo reto: las organizaciones deberán aprender a desarrollar su capacidad de transformación encaminada a potenciar la flexibilidad haciéndose más ágiles y adaptables.

Alcanzar la flexibilidad que permita la rápida adaptabilidad, se ha convertido pues en una de las metas principales que deben abrazar todas las organizaciones que desean sobrevivir en el nuevo y exigente mundo de los negocios, siendo este un cambio muy complejo y profundo porque lleva implícito modificaciones en la forma de pensar y actuar, rompe con costumbres y creencias, transforma la cultura empresarial. Son estos, nuevos conceptos de los que deben apropiarse los directivos que en ocasiones tratan de gestionar sus negocios con recetas válidas para entornos estables, pero que resultan inadecuadas para el tipo de transformación que se requiere en los momentos actuales.

Realizar una valoración de la nueva concepción de la gestión del cambio como parte de la dirección estratégica de la organización es el objetivo que se plantea este artículo considerando los planteamientos más avanzados que sobre el tema existe en el conocimiento teórico y empírico en la actualidad.

## **DESARROLLO**

Hasta los primeros cincuenta años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno eran demasiado lentos, de manera que no era tan fácil percibirlos, en correspondencia con ello, el entorno que rodea a las organizaciones se presenta relativamente estable, con pocos cambios, los cuales generalmente son predecibles .

Frente a estas características del entorno los sistemas de gestión de las empresas estaban centrados en asegurar el crecimiento tan rápido como el de su mercado y mantener su estabilidad interna sobre la base de mejorar la productividad, reducir los costos y ampliar los mercados, periodo en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia.

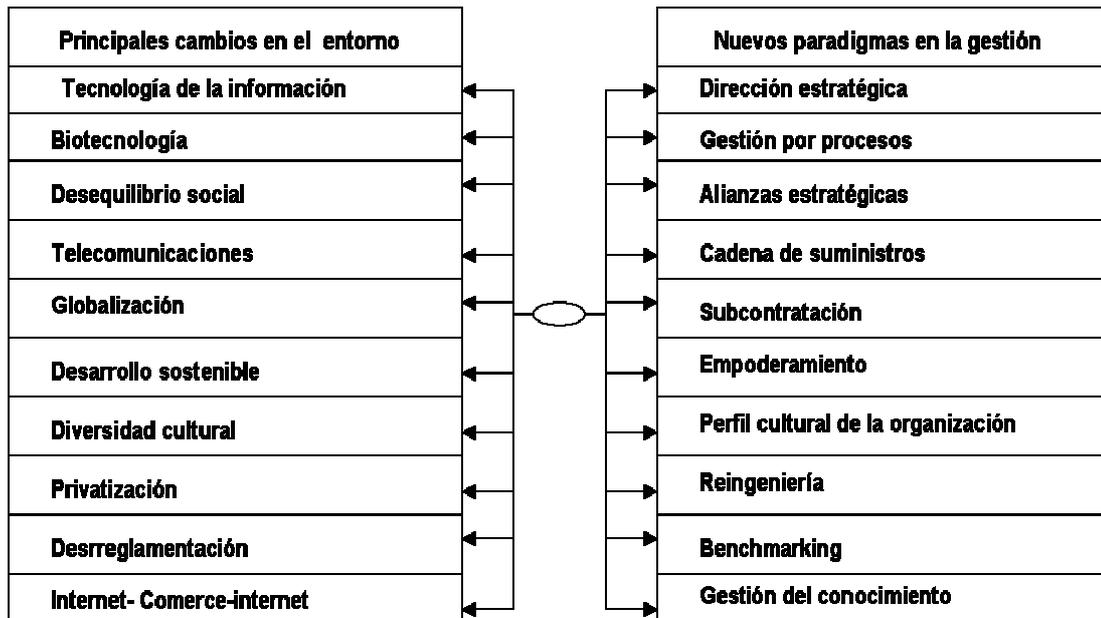
Tras la segunda guerra Mundial, se produce un rápido crecimiento económico y desarrollo de los mercados, que condujeron a la aceleración y aumento de la competencia internacional, lo que se convirtió en un obstáculo en las empresas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable. En los ochenta ocurre una transición importante, los procesos organizacionales se orientan más a la calidad, y las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, y empieza a tomar auge el paradigma de la eficacia; ya en los noventa los cambios son mucho más profundos y el entorno llega a convertirse en dinámico, complejo y hostil.

Un mundo totalmente diferente, pero no necesariamente mejor, comienza a construirse marcado por tres aspectos que se traducen en tres revoluciones: tecnológica, económica y sociocultural . Cambios que generan nuevos paradigmas en la gestión de los negocios y aunque resulta complejo hacer una lista y analizar sus implicaciones, en la Tabla 1.1 se presentan algunos.

A partir de entonces, la gestión de las organizaciones requiere de una vinculación más estrecha con el entorno, que significa estudiar, analizar y comprender el comportamiento de sus variables con carácter proactivo, conformar los posibles escenarios en los que ha de operar la organización y sobre esa base proyectar su desempeño futuro y cómo alcanzarlo.

De todos estos paradigmas uno de los que más rápidamente se extendió por el mundo empresarial hasta llegar a convertirse en uno de los enfoques de dirección más utilizados en la actualidad es la dirección estratégica, que incluye dos fases muy relacionados pero susceptibles de aislarse sólo para propósitos de análisis: la formulación y la implantación de la estrategia .



**Figura 1.1 Cambios en el entorno y los nuevos paradigmas en la gestión (Elaboración propia)**

Ronda Pupo[12], demuestra en su investigación de manera muy acertada cómo fue evolucionando este enfoque a lo largo de los años, coincidiendo con otros autores, en que los conceptos y variables vinculadas a la fase de formulación han sido abordadas de forma más sistemática que la fase de implantación, a pesar de su importancia para el logro de las metas estratégicas.

Sin embargo, la relevancia adquirida por la fase de la implantación estratégica en los momentos actuales es incuestionable debido a la aceleración de los cambios en entorno, que ha conducido a que éste deje de ser una opción y se convierta en una constante que ninguna organización podrá evadir, ni en su parte interna ni externa. En consecuencia, implantar o gestionar un cambio estratégico constituye uno de los retos principales que enfrentan los directivos de las organizaciones en la actualidad.

En la bibliografía sobre el tema, existe una coincidencia entre los autores que la gestión del cambio supone la implantación de una estrategia para vencer la brecha existente entre el lugar donde está la organización y el lugar donde quiere estar, se refiere entonces a un cambio estratégico. Así se presentan algunas definiciones:

Unido al diseño de la estrategia tienen que desarrollarse un conjunto de acciones y decisiones necesarias para hacerla efectiva de manera que se consigan las metas y objetivos propuestos. Eso es precisamente la gestión del cambio [ 10].

La implantación estratégica incluye todas las actividades esencialmente administrativas necesarias para poner en práctica un cambio planeado[ 9].

La implantación estratégica posibilita la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegura el control tanto de su ejecución como de su validez[ 14]. .

Gestión del cambio es , la adecuada función del liderazgo legitimador en el empleo de los recursos para consolidar puntos fuertes y reducir puntos débiles, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, procesos y políticas de personas con el fin de producir nuevos y mejores productos..., realizando así la visión estratégica...". [15].

Otros conceptos son que ofrecen los autores. Todos estos conceptos a criterio de la autora consideran requisitos que son fundamentales para una adecuada gestión del cambio como son la flexibilidad, adaptabilidad, la continuidad, así como los parámetros de eficiencia y eficacia pues, supone la implantación de una estrategia sobre la base de una constante mejora de sus procesos y sistemas.

Esta reflexión sugiere que la gestión del cambio no es un conjunto prescrito de actividades, ni es un momento; es un largo proceso que comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera de la organización, y crean la necesidad de un cambio interno relacionado con la estructura y el comportamiento, proveniente de la tensión organizacional interna.

Sin embargo, conducir el cambio no es una tarea fácil, sobre todo cuando la estrategia obliga a moverse hacia escenarios desconocidos donde hay que abandonar habilidades que en su momento condujeron al éxito y desarrollar otras totalmente nuevas.

Independientemente del tipo de cambio de que se trate, su gestión es un proceso que según Kurt Lewis y posteriormente desarrollado por Schein (1988), considera tres etapas generales:

Primera etapa: Descongelamiento, aparece aquí la insatisfacción con estado actual de las cosas y se percibe la necesidad del cambio. Así se produce la (ruptura) de las pautas de actuación establecidas, corresponde analizar la naturaleza del cambio y su nivel de impacto, descongelar la antigua conducta, creando un adecuado clima de comunicación, determinar los temores, la resistencia y así estar en mejores condiciones para crear un clima de seguridad.

Segunda etapa: Cambio, también denominada transición o transformación que significa el establecimiento de las nuevas pautas, moverse a un nuevo nivel de conducta. Desempeña en esta etapa un papel esencial los agentes de cambio quienes deben utilizar una comunicación sencilla, detallada y precisa, corresponde aquí detectar la resistencia real y buscar las alternativas para su solución, obtener y gestionar la máxima

colaboración entre todos, proporcionando una retroalimentación constante; en esta etapa es donde se ejecuta el cambio propiamente dicho.

Tercera etapa: Recongelamiento o refuerzo que significa volver a congelar la conducta en el nuevo nivel, dando a conocer las ventajas del cambio, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan y para ello es importante darle seguimiento a su consolidación.

La concepción de este proceso es útil porque da lugar a pensar sobre un acercamiento organizado a las cosas cambiantes y a criterio de la autora, hace consciente a los que lideran el cambio, de muchos factores que pueden actuar ya sea como fuerzas facilitadoras o restrictivas del proceso de cambio, así como de la necesidad generar un compromiso con el nuevo estado de cosas.

La presencia del liderazgo en el proceso viene a facilitar que la organización transforme sus costumbres, participe y aprenda colectivamente a reflexionar sobre la nueva cultura que deberá sustentar los cambios y que al mismo tiempo contribuye a su desarrollo estratégico.

En esta perspectiva se materializa la nueva concepción en la gestión del cambio que hace posible que las organizaciones puedan enfrentar las nuevas y cambiantes exigencias del entorno, cuya característica fundamental es la búsqueda de la flexibilidad que no es más que la capacidad de la organización para ajustarse a circunstancias operacionales imprevistas, es decir, aprender a desarrollar su capacidad de transformación a través del cambio de su cultura, haciéndose más ágil y adaptable.

Esta nueva concepción de la gestión del cambio incluye conceptos como es facultar a los niveles medios de la organización, que pretende alcanzar incrementos en la competitividad organizacional, con base en el mejoramiento del valor de la contribución de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo o equipo; el control por medio de visión y valores; el trabajo de equipos unido a la información compartida pues, hoy se requiere de una interacción mayor entre las personas en la organización, que deben aprender nuevas maneras de trabajar y pensar juntos, y para ello se necesita compartir información, cosa que los obliga a actuar de una forma responsable.

Otros aspectos de esta nueva concepción del cambio lo constituye , el liderazgo ubicuo que implica que cualquier persona en cualquier parte o posición jerárquica de la organización puede ejercerlo, la tolerancia a la ambigüedad, proactividad y la integración. Pero esto implica un cambio muy complejo porque lleva implícito

modificaciones en el comportamiento, rompe con costumbres y creencias; se está hablando de un cambio en la cultura organizacional.

Toda organización tiene su propia cultura que según Shein, es el “modelo de presunciones (básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, se enseñen a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Es así que la cultura considera criterios que son ampliamente compartidos, acerca de cómo deben comportarse las personas en el trabajo y descansan en unos valores que establecen qué es importante y qué no lo es, y precisamente uno de los desafíos principales del liderazgo ante esta cultura es transformarla, pues los elementos que la conforman refleja valores subyacentes que pueden apalancar o restringir la capacidad para el cambio.

Se está hablando de cambios relacionados con la potenciación de la flexibilidad que requieren algo más que la adquisición de nuevas habilidades. Requieren cambios de fondo en la cultura de la organización. Además, es criterio de la autora que es determinante que la organización esté convencida de que puede absorber esos cambios y que sus trabajadores se comprometan con él, viéndolo como un proceso continuo y no algo transitorio.

En síntesis, el cambio es ineludible para la subsistencia de los negocios, y los problemas que su gestión encierra no se pueden solucionar bajo la percepción y con los mismos métodos que se generaron, por lo que es necesario centrarse en el aprendizaje continuo en busca de nuevos métodos, desarrollar nuevas habilidades que permitan enfrentar conceptos tales como: velocidad de cambio, relaciones ínteorganizacionales y otros.

## CONCLUSIONES

A medida que el entorno se ha hecho más dinámico y complejo la gestión del cambio se ha convertido en uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

No existen recetas para gestionar el cambio de manera adecuada, nadie tiene en sus manos la manera correcta, sin embargo sí es válido desarrollar y utilizar múltiples herramientas y procedimientos, que pueden ayudar y asegurar que se está adoptando una forma de hacer las cosas que es la mejor para la organización, y la mejora continua de los procesos es probablemente, el elemento más significativo y que mayores repercusiones positivas ha tenido en este proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, Igor y Hayes R. Planeamiento estratégico y administración Estratégica. 1ª Edición. Editora Atlas. 1983.
2. Chandler, A. Strategy and structure. Garden City, Nueva Cork: Doubleday Anchor
3. Cloke K. y Joan Goldsmith: El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por A. L. Portuondo. Ciudad de la Habana, 2000.
4. Johnson, G. y Scholes, K Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid. 5ª edición. (2001).
5. Kotler, P. Dirección de marketing. Décima Edición. Prentice Hall Inc. 2000.
6. Koontz H y Weirhrich. Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw - Hill. México. 1994.
7. Menguzzato M. Y Renau, J.J La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management. Edición Combinado del Libro "Alfredo López", La Habana, 1997.
8. Michael, S. Técnicas para el cambio organizacional", 4ta Edición. Mc Graw Hill. México. 2004.
9. H. Mintzberg y James Brian Quinn. El proceso estratégico: Conceptos Contextos y Casos. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. 1998
10. Navas, J.E. y Guerras, L.A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y aplicaciones. Madrid. Tercera Edición: Editorial Civitas, 1996.
11. Newman William H y Kirby Warren E. La Dinámica Administrativa/ Primera edición. Ed Diana México 1984.
12. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional/ conceptos, controversias, aplicaciones Editorial Prentice Hall. México. 1993.
13. Ronda Pupo Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano. Tesis de Doctorado, / Tutor José Marcané. Tutor.-- Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas, ISPJAE. (La Habana), 2003.
14. Stoner, James A. Administración. 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES. 1995
15. Dolan, Simón y García, Salvador. La Dirección por Valores, Madrid: Editorial McGraw-Hill, 1997