

## LA GERENCIA DEL CAMBIO UNA ESTRATEGIA

Por:

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Sénior-Conferencista

Email: [contacto@lewisquintero.co](mailto:contacto@lewisquintero.co)

“Entendemos que la única ventaja competitiva que tendrá la compañía del futuro es la capacidad de sus directivos para aprender más rápidamente que sus competidores”

Arie de

Geus

La globalización ha logrado que las organizaciones tengan dentro de su planeación la gerencia del cambio como uno de los procesos más importantes en la gestión de su modelo de negocio, esto se da debido a que tanto la gerencia como la empresa enfrentan situaciones de cambio en su entorno que no deben ser ignoradas y que hace necesario tener una plataforma diseñada que permite el éxito del cambio que se realizará.

Ahora bien iniciar un proceso de gerencia del cambio tiene una serie de complicaciones para la organización debido a que tiene un impacto en la integralidad de la misma, se hace obligatorio efectuar un diagnóstico que permita conocer la verdadera situación y definir tanto la misión efectiva como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que proporcione la caracterización de aquellas variables del entorno que puedan transgredir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual puede preverse las posibles dificultades, debilidades y amenazas, además de las correctas potencialidades.

John P. Kotter en su artículo Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan menciona lo siguiente: ***“Durante la pasada década, vi a más de 100 compañías tratar de convertirse significativamente en mejores competidores. Esto incluía a compañías grandes (FORD) y pequeñas (Landmark Communications), compañías con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otros países (British Airways), corporaciones a punto de quebrar (Eastern Airlines) y otras que tenían buenas ganancias (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos caminaron bajo la guía de diferentes estandartes: gestión de calidad total, reingeniería, calibración adecuada, reestructuración, cambio cultural y cambio de frente. Pero, casi en cada uno de los casos, la meta básica fue la misma: hacer cambios fundamentales en cómo se conducen***

***los negocios con el fin de ayudar a enfrentar un ambiente comercial nuevo y cada vez más desafiante”.***

Es claro que hoy siglo XXI aunque la gerencia del cambio es una herramienta estrategia que posibilita el crecimiento y la competitividad de las organizaciones, aún se encuentra “supervivientes del cambio”, empresas que no lograron aprender a desaprender y este aspecto se ve reflejado en los directivos que es en realidad donde la gerencia del cambio inicia; es necesario que los directivos entiendan la importancia de la gestión del cambio especialmente en la actuales organizaciones del conocimiento.

Para hacer realidad la gestión del cambio en las organizaciones es importante entender que estas son una red de interconexiones; un cambio en alguno de los procesos de la empresa hace que algún componente de este pierda equilibrio, el uso adecuado del cambio debe permitir un efecto cascada en las diferentes áreas de la empresa mostrándose como una proposición dinámica en la empresa. Desafortunadamente la gran mayoría de empresas en Colombia y en el mundo realizan un aprendizaje por asimilación. El resultado es su falta de capacidad para ajustarse a los cambios externos, debido a que la respuesta será “más de lo mismo”. Cesar Lip Licham hace referencia a la gestión del cambio de la siguiente manera: ***“Frente a los cambios cualitativos en el medio externo, las empresas, más bien sus gerentes, tienden a pensar que es un cambio temporal, y sus decisiones son las tradicionales: disminuir costos, cortar beneficios, reducir personal, disminuir la calidad del servicio, entre otras similares. Cada una de estas decisiones no son equivocadas en sí, hay situaciones en que son la(s) respuesta(s) adecuada(s). Sin embargo, si el caso de una mudanza cualitativa en el ambiente externo organizacional, tales medidas resultarán no sólo insuficientes sino inadecuadas”.***

Kotter menciona que la lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general es que errores críticos en cualquiera de las fases tienen un impacto devastador, desacelerando el ímpetu y anulando logros que han costado mucho trabajo conseguir. Tal vez porque existe poca experiencia en la renovación de organizaciones, es que personas aún muy capaces cometen al menos un error. Es importante mencionar algunos errores en la gestión del cambio a los que John P. Kotter hace referencia:

- 1. No establecer de modo adecuado el real sentido de urgencia:** Los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunos individuos o algún grupo empieza a analizar la situación competitiva de la compañía, la posición en el mercado, el ámbito tecnológico y el desarrollo financiero.
- 2. No crear una coalición conductora suficientemente poderosa:** La mayoría de los programas de renovación, a menudo comienzan sólo con una o dos personas. En los casos

de esfuerzos de transformación exitosos, la coalición de líderes crece en el tiempo. Pero cada vez que un mínimo no es logrado al principio del esfuerzo, luego no sucede nada más que valga la pena.

3. **Carencia de visión:** En cada esfuerzo de transformación exitosa, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro que es relativamente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes de cinco años.
4. **Comunicación deficiente en un factor de diez de la visión:** Los ejecutivos que tienen buena comunicación, incorporan los mensajes en sus actividades rutinarias. Así, en una discusión de rutina sobre un problema de negocios, ellos hablan de cómo las soluciones propuestas se adaptan (o no) a la visión general.
5. **No deshacerse de los obstáculos para la nueva visión:** Las transformaciones exitosas comienzan por involucrar un gran número de gente a medida que el proceso va progresando. Los empleados son animados a intentar nuevos acercamientos, a desarrollar nuevas ideas, y a proporcionar líderes.
6. **No sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo:** La transformación real toma tiempo, y los esfuerzos de renovación hacen que se arriesgue la posibilidad de perder el momento propicio si no hay metas para desarrollar y lograr en el corto plazo.
7. **Declarar victoria muy temprano:** Después de uno pocos años de trabajo duro, los gerentes se verán tentados a declarar victoria ante la primera mejoría clara en el desarrollo. Si bien celebrar un éxito es bueno, declarar la guerra ganada puede ser catastrófico. Hasta que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la compañía, un proceso puede demorar de 5 a 10 años, y cualquier nuevo acercamiento es frágil y sujeto de regresión.
8. **No consolidar los cambios en la cultura de la corporación:** El cambio se afirma cuando se convierte en "el modo como hacemos las cosas aquí", cuando entra al torrente sanguíneo de cuerpo de la corporación.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.