

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR POR LA ALTA GERENCIA ENFOCADA A LA
GESTIÓN DEL CAMBIO**

GIOVANNY FERNANDO BERNAL BENAVIDES

CODIGO U0800850



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y
SEGURIDAD ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C
2019

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR POR LA ALTA GERENCIA ENFOCADA A LA
GESTIÓN DEL CAMBIO**

**GIOVANNY FERNANDO BERNAL BENAVIDES
CODIGO U0800850**

**Director ensayo
HENRY FAJARDO FONSECA**

**Ensayo Presentado para optar por el Título en Administración de la Seguridad y Salud
Ocupacional**

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y
SEGURIDAD ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C
2019**

Contenido

Resumen	6
Palabras claves.....	7
Introducción	8
La gestión del cambio en la actualidad	10
Preparación de los Cambios	10
Planear	10
Hacer	11
Verificar	11
Actuar.....	11
Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva	12
Diagnóstico	12
Preparación	12
Ejecución	12
Mantenimiento.....	12
Gestión del Cambio y el Liderazgo.....	13
Reducción de la jerarquía	15
Mayor autonomía de los profesionales:.....	16
Cambios generados en los procesos evaluando aspectos internos y externos:.....	16
Cambios en la calidad de productos y servicios	16
Orientación al cliente.....	16
Utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el proceso productivo.....	17
Nuevas tendencias en redes sociales y telefonías celulares que permitan mayor accesibilidad al personal.....	17
Equipo de trabajo en la gestión del cambio.....	17
Desarrollo de competencias profesionales y evaluación de la práctica.....	18

Fomento de una mayor autonomía y participación de los profesionales.....	18
Los Cambios internos que se presentan en la organización.	18
Rediseño de la organización.....	18
Cambios en la tecnología.....	19
Cambios de personal.....	19
Razones de la negación del cambio	19
El ciclo PHVA para la Gestión del Cambio.....	20
Planear	20
Hacer.....	20
Verificar.....	20
Actuar	21
Cultura Organizacional	21
Resistencia al Cambio	22
Causas de la resistencia al cambio.....	22
Existen 5 motivos que llevan a la resistencia al cambio	23
Perder algo,	24
No entenderlo.....	24
La falta de explicación clara puede llevar a la duda,	24
Están contaminados	24
Diferente punto de vista en la forma o el destino	24
Personalidad anti-cambio.....	25
Herramientas para vencer la resistencia al Cambio	25
La educación y comunicación	25
La participación	25
Obtener apoyo y compromiso	26
Implementar los cambios con justicia	26

Manipulación	26
Seleccionar a las personas que aceptan el cambio.....	26
Coerción o imposición.....	26
Negociación	27
Estrategias para la Resistencia al Cambio.....	27
La matriz del cambio	28
Personajes en el Cambio	29
Leales:.....	29
Indecisos:	29
Opositores:.....	29
Aliados.....	29
Enemigos	29
Auto Gestión del Líder	30
Pasos para Gestionar el Cambio.....	30
Paso 1. Crear sentido de urgencia.....	31
Paso 2. Formar coalición.	31
Paso 3. Una visión del cambio.	31
Paso 4. Comunicando la visión de forma efectiva.	31
Paso 5. Eliminando obstáculos.	31
Paso 6. Triunfos a corto plazo	32
Paso 7. Construir sobre el cambio.	32
Paso 8. Anclar el cambio dentro de la empresa.....	32
Ambiente de Trabajo para Gestionar el Cambio.....	33
Conclusiones	34
Bibliografía	38

Resumen

El propósito del ensayo es identificar las diferentes herramientas y estrategias para el aprendizaje en la gestión del cambio, donde su principal enfoque es analizar las actividades existentes que pueden ser mejoradas para definir un plan de acción y ser consecuentes con los objetivos planteados.

La gestión del cambio es la anticipación de una serie de transformaciones en los equipos de trabajo como son la generación de talentos, el liderazgo, la motivación, el desarrollo de competencias, entre otras; creando una estructura dinámica a nivel empresarial.

Al indagar con consultores que realizan auditorias en los sistemas de gestión identifican que las empresas no tienen contemplados estos criterios y ahí es donde se generan las diferentes fallas cuando se están gestionando los procesos de cambio.

Esta gestión es parte importante en la cultura organizacional ya que permite transformar y mejorar procesos, productos y servicios, el cambio debe ir enfocado hacia la evolución de mercados y necesidades del entorno. Esta debe ser flexible para que todas las partes interesadas como son clientes internos (empleados, directivos) y externos (contratistas, proveedores, visitantes, entes gubernamentales entre otros) respondan al cambio.

La gestión del cambio se ha venido trabajando en los diferentes sistemas como son: la gestión de la calidad ISO 9001:2015, ISO 45001 de 2018 Seguridad y salud en el trabajo, ISO 14001:2015 Medio ambiente, decreto 1072 de 2015, resolución 0312 de 2019, entre otras. En la norma ISO 9001:2015 capítulo 5.4.2 (Asegurar la integridad del sistema de gestión cuando se planifiquen e implementen cambios).

En la gestión del cambio se debe generar una etapa de planificación, la cual debe tener presente las fuerzas externas (aspectos culturales, transformación en los mercados, cambios en la legislación, transformaciones políticas, sociales y económicas) que obligan a la empresa a realizar

los procesos de gestión, modificando cambios en la cultura organizacional, transformando su modelo de negocio e innovando en sus productos y servicios.

Los cambios internos que se presentan en la organización son: Rediseño de la organización, cambios en la tecnología, cambios de personal, adicionalmente se deben identificar los diferentes personajes del cambio: Leales, indecisos, opositores y enemigos y se debe realizar la transformación planificada con anticipación, preparándose e identificando, analizando y valorando todos los riesgos que se puedan presentar, con el fin de mitigar los impactos que puedan llegar a presentarse.

Cuando se analizan las razones de la negación del cambio se encuentran las siguientes: comodidad, temor de perder el *estatus quo*, desconfianza por los líderes cuando no se han planificado los cambios, temor de perder estabilidad laboral, percepción selectiva, modelo mental, lo que piensa es lo único que está bien.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe gestionar las áreas de mejora (comunicación, identidad digital, aspectos que necesitan concentración de esfuerzos); nuevas actividades o actividades existentes que deben desaparecer (cuando estas no están alineadas a la planeación estratégica y a los objetivos de la organización).

Palabras claves

Alta gerencia, cambio, comunicación, compromiso, herramientas, estrategia y liderazgo.

Introducción

Con este ensayo se pretende identificar las diferentes herramientas y estrategias para el aprendizaje en la gestión del cambio que permitan evaluar el impacto frente a la resistencia que esto conlleva, afrontando de una manera acertada y flexible, involucrando a la alta gerencia, líderes de procesos, gestión humana, personal responsable de los sistemas de gestión, empleados en general y el personal externo como son: (contratistas, proveedores), desarrollando la capacidad de asimilar las nuevas herramientas tecnológicas en la mejora continua de los procesos, la innovación, buscando el perfeccionamiento para sobrevivir en el mercado laboral.

También es importante tener presente el papel fundamental que cumple la resiliencia en las empresas; profundizando en la teoría del aprendizaje organizacional Esta teoría pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones; así la premisa básica en la que se basa esta perspectiva es que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Desde esta perspectiva teórica, el aprendizaje es “un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas. (Meneghel, 2013)

Teniendo en cuenta la apreciación de la Psicóloga Social y del Trabajo Isabella Meneghel (Meneghel, 2013) especialista en selección y desarrollo de Recursos Humanos, comenta sobre los cambios organizacionales con enfoque de resiliencia en los trabajadores y en los equipos de trabajo donde se identifican como empresas resilientes, aquellas que enfrentan las crisis de forma positiva donde son capaces de superar el momento actual y salir fortalecida del cambio.

Por lo anterior, se hace necesario que la alta gerencia, líderes de procesos y demás personal interno y externo, sean conscientes que los cambios son necesarios, considerando tipos de liderazgo y así llegar a tener empresas resilientes que conlleven a un crecimiento potencial en la empresa y en su estructura gerencial.

Según (Ferrer, 2014) se reconocerán los personajes del cambio como son: Leales, indecisos, opositores y enemigos; con el fin de conocer las estrategias que se usarán para implementar el cambio y así aprovechar esta información para avanzar adecuadamente. Estas permitirán crear un ambiente de confianza, participación, colaboración y comunicación orientado hacia un eficiente trabajo grupal.

Uno de los cambios que se ha de establecer en la cultura organizacional de las empresas es la implementación de las normas de seguridad y salud en el trabajo: (NTC) ISO 45.001 de 2018 y el decreto 1072 de 2015, resolución 0312 de 2019 de obligatorio cumplimiento. Debido a que estas normas consiguen el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, cualquiera que sea la labor que realicen, se busca promocionar la salud, la prevención de accidentes y enfermedades laborales identificando riesgos para proporcionar ambientes de trabajo seguro.

Por todo lo anterior el cambio afectara la cultura organizacional para los empleados debido a que tiene un efecto en la productividad, competitividad, rendimiento y satisfacción de los colaboradores de una compañía, puesto que esta cultura permite mejorar el clima laboral, teniendo presente el conjunto de valores, normas, principios y conductas que comparten todos los colaboradores de una empresa y así desarrollar las habilidades en forma positiva de cada empleado.

Es importante que la cultura sea conocida con claridad por cada colaborador para que así sea bien asimilada y poder dar cumplimiento. Es desde la cultura organizacional donde se genera la gestión del cambio, se puede decir que el liderazgo y esta van de la mano, puesto que un buen líder lo impulsa llevando a la compañía a un mejor desempeño en todas las áreas de la organización.

La gestión del cambio en la actualidad

En Colombia y el mundo se observa que la gestión del cambio ha evolucionado con la implementación de normas ISO 9001, 45001, 14001, donde esta cumple un papel muy importante en la planificación de todos los procesos organizacionales mejorando productos, servicios y el bienestar de todos los trabajadores, teniendo en cuenta el desarrollo de las personas y el desarrollo empresarial. Para esto se hace necesario la preparación de la transformación que permitirá que se llegue a las metas fijadas.

Preparación de los cambios

El ciclo PHVA es una herramienta que permite gestionar el cambio en las organizaciones y la ejecución controlada identificando aspectos que permitan evolucionar constantemente y finalmente mirar la diferencia entre lo planificado y realizado y así ajustar lo necesario conduciendo a la mejora continua.

De acuerdo con el ciclo PHVA, conocido como ciclo Deming, el cual este representa cuatro etapas que se desarrollan en forma secuencial iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida. Esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización

El mejoramiento es considerado como una escalera en la cual se asciende peldaño por peldaño; dicho ascenso está apalancado en la aplicación de ciclos PHVA, Tal como se explicará a continuación. (Macias, 2013)

Según Macías explica las cuatro etapas del ciclo Deming, las cuales son:

Planear. Corresponde a la formulación de los objetivos (el qué, los resultados a alcanzar), la definición de las estrategias (el cómo el camino para lograr los resultados), la determinación de las actividades a realizar (el plan de acción) así como los índices que permitirán monitorear el

desarrollo posterior de lo definido en esta etapa. Es recomendable realizar el diagnóstico de la situación actual como insumo previo para desarrollar esta etapa. (Macias, 2013)

Hacer. Pone en práctica lo planeado. Debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, liderar el desarrollo de procesos, trabajar en equipo y asignar adecuadamente los recursos. De igual forma en esta etapa es importante la capacidad de comprender el entorno y educar el plan establecido a sus condiciones cambiantes. (Macias, 2013).

Verificar. Propicia la medición de lo ejecutado frente a lo planeado. Se aplican los índices establecidos y se realiza la evaluación de los resultados y del proceso desarrollado. En esta etapa puede encontrarse que las actividades y resultados del hacer corresponde a lo establecido en el planear o, por el contrario, que se han presentado divergencias entre ellas. En tal caso debe analizarse concienzudamente cuales son las razones de la diferencia para retroalimentar la siguiente etapa. (Macias, 2013).

Actuar. Corresponde al establecimiento de medidas correctivas, en el caso de existir diferencias entre el hacer y el planear. Analizadas las causas se establece un plan de mejoramiento con base en medidas correctivas para volver a tomar el rumbo indicado. En el caso contrario, se diseñan planes de mantenimiento con base en medidas preventivas para asegurar la realización adecuada de los procesos y la obtención de los resultados esperados. Cuando esto último se da de manera consistente se procede a estandarizar con el fin de proporcionar una guía de la manera como siempre se deben hacer las cosas en la organización. (Macias, 2013).

Por todo lo anterior el cambio es inevitable en todo contexto, permite innovar, cambiar según las necesidades del mercado; la gran dificultad es la resistencia al cambio es por ello por lo que se debe conocer cómo planificar en las organizaciones; analizar las causas de la resistencia y generar herramientas para vencerlas teniendo en cuenta el ciclo de mejora continua. Existe unos pasos necesarios para lograr una gestión de cambio efectiva y exitosa.

Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva

El proceso de cambio en una organización es siempre complejo, pues implica salirse de la zona de confort, generar inconformidades y puede dañar el clima de la organización, sin si quiera hacerse efectivo por los componentes reto, diferencia e incertidumbre. Por ello, se necesita tener cuatro frentes claros. (Casas, 2016)

Diagnóstico

Entender que tan lista está la empresa para realizar el cambio. Para este paso es importante establecer y conocer el recurso con el que cuenta la organización para gestionar el cambio identificando cuáles son los actores del cambio: Aliados, leales, indecisos, opositores y enemigos, definiendo los perfiles y características de los colaboradores de una organización que puedan impactar en la gestión del cambio.

Preparación

Generar un plan para sensibilizar e involucrar a los colaboradores. se debe generar un presupuesto acorde a la planificación establecida y tener dentro de lo presupuestado las capacitaciones para impulsar la autogestión del líder, el nivel de tolerancia y los elementos para enfrentar los cambios, aplicar herramientas de autogestión para enfrentar situaciones adversas.

Ejecución

Implementar y hacer seguimiento de un plan de acción concreto. Identificar los pasos para gestionar el cambio: Para este paso es necesario realizar un plan de trabajo con responsables y fechas de seguimiento a cierres, generando un plan de acción para asegurar que todo va encaminado al éxito de la gestión, en caso contrario realizar los pertinentes ajustes

Mantenimiento

Es necesario realizar retroalimentación de los resultados para generar las acciones preventivas y definir las oportunidades de mejora. Finalmente, cumplir con el objetivo propuesto identificar herramientas y estrategias a implementar por la alta gerencia enfocada a la gestión del cambio.

Gestión del Cambio y el Liderazgo

Teniendo en cuenta lo anterior se puede hablar sobre la gestión del cambio y la importancia de tener presente al formador, consultor y coach especializado en la gestión del cambio y desarrollo del liderazgo según Juan Ferrer, su propósito es activar, motivar e implicar a las personas en el cambio en la evolución y la mejora constante. (Galvez, 2015)

Para esto es fundamental tener la noción de emprendimiento, lo importante debe ser la actitud más que el propósito; pero en este caso se habla del emprendedor dentro de la organización, aquella persona que es innovadora, que tiene ideas brillantes y la empresa debe darle las oportunidades para que las realice, si es posible. Es conveniente diferenciar aquellos empleados que tienen éxito y constancia, flexibilidad para adaptarse y saber decidir, si este plan puede funcionar o si se puede reinventar.

Las organizaciones deben anticiparse al cambio de lo contrario, se generará una reactividad, tensión, estrés, pero esto obliga a las organizaciones a pensar en los posibles peligros, evaluándolos se llega a la conclusión que se debe salir de la zona de confort.

Las empresas deben tener presente la cultura de adaptabilidad constante; existen tres características de empresas: las que identifican que tienen un conflicto, las que se encuentran estancadas y por último las que invierten en tecnología (Ferrer J. , 2015)

Dentro de las diferentes culturas organizacionales se ven reflejadas empresas estancadas porque no se tienen en cuenta los procesos de innovación y donde es solo rutinario el trabajo que se realiza.

Unos de los retos empresariales en pleno siglo XXI es el tecnológico; se habla de una gestión del cambio frente a proyectos tecnológicos involucrando a si mismo al individuo mediante la forma de trabajar que va cambiando a medida que el entorno laboral cambia, hoy en día se trabaja con altos estándares de tecnología la cual implica una planificación sistemática del

cambio y verificar la viabilidad de este. Los cambios tecnológicos sirven para apoyar los procesos para que sean más efectivos y eficientes y de esta forma trabajar mejor.

También se debe tener presente que, en la gestión del cambio, la planeación estratégica habla de principios y valores corporativos, teniendo en cuenta la misión estratégica, la visión operativa y la ejecución para poder analizar los diversos comportamientos de las diferentes áreas en cada una de las etapas de la gestión donde se evalúan y se eliminan todos aquellos que en definitiva no se deberían tener en la empresa. Adicionalmente es importante impartir una cultura para que todos puedan aportar al crecimiento de la organización.

Si se realizara un análisis DO.F.A, en una organización frente a la comunicación este podría arrojar una debilidad, teniendo presente que oímos pero no escuchamos y esto se transforma en un serio problema a nivel empresarial, se distorsiona lo que se quiere transmitir, esto ocurre cuando no se realiza una adecuada planificación del cambio; donde se debe escuchar a todas las partes involucradas y saber que temores tienen frente al proceso, con una buena retroalimentación de lo que se está realizando.

Es importante tener claro cuál es realmente la posición del líder, por este motivo es necesario mencionar a Kotter frente a los tipos de liderazgo: Gestor de recursos (este se encarga de identificar todos aquellos recursos para lograr los resultados), Gestor de personas (es el que consigue al personal adecuado); un líder es un gestor del cambio, es el que dentro de su rol debe sacar al personal del estado de confort, el cual implica enfrentarse a situaciones complejas con las personas que no ven de forma positiva los cambios.

El líder; debe transmitir seguridad en todas las situaciones que se presentan en su entorno hacia la alta gerencia, trabajadores en general, pero este papel es complejo puesto que debe afrontar los temperamentos y caracteres del personal; para ello el líder debe salir del entorno donde se percibe la resistencia y buscar paz y tranquilidad para poder ver la situación con percepciones positivas y solucionar los conflictos. Este líder debe ser un coach, que proporcione las bases para desahogarse, contrastar pareceres, confrontar miedos, para ver las posibilidades, oportunidades y no los obstáculos, se debe tomar perspectiva, para poder empoderar la gestión hacia el cambio.

El coaching, es importante y es una de las herramientas que se debe utilizar para vencer resistencias, para trabajar con los promotores del cambio, el coach ayuda cuando se presenta una resistencia, visualizando que la persona que se resiste tiene habilidades que pueden ayudar en el proceso, para que la persona descubra los beneficios y perjuicios; el coach ayuda a entrenar aquellas habilidades necesarias para ejecutar la gestión.

Al referirse a la gestión del cambio, se debe adecuar una planificación de las modificaciones que va a realizar la organización, teniendo presente todos los factores de riesgo, con el fin de generar una óptima participación de todos los actores que van a intervenir, para que el resultado sea el más apropiado.

Teniendo presente lo anterior, se mencionó la adecuada planificación del cambio con ello se deben tener presentes los diferentes componentes para poder cumplir con el propósito propuesto frente a la gestión del cambio los cuales son:

Reducción de la jerarquía

En el siglo XXI han aparecido cuatro modelos de organización que buscan flexibilizar y dar respuesta a los ambientes cambiantes, inciertos y altamente inestables que caracterizan a las empresas en este tiempo. Una característica común a todos los modelos es el rompimiento de los principios clásicos de la organización tales como formalización, centralización, estandarización, entre otras. (Rivas, 2002)

hoy en día las empresas están teniendo otro enfoque de modelos organizacionales, como es la organización que reúne características de identificación y distribución del conocimiento esta se llama celular.

Antes se trabajaba con modelos jerárquicos y modelos horizontales (en red), estos ya han evolucionado al modelo celular (donde se habla de la gestión del conocimiento, donde debe haber un líder que trasmite y gestiona el conocimiento, el que juega un papel importante en las competencias del personal frente a la creatividad y la innovación).

Mayor autonomía de los profesionales

En este aspecto se resalta la creatividad e innovación de los profesionales, para poder ejecutar sus actividades y junto con la importancia de un buen trabajo en equipo y una adecuada planificación que permitan llegar a los propósitos establecidos.

Cambios generados en los procesos evaluando aspectos internos y externos

Este aspecto es importante dentro de la planificación al cambio ya que en este criterio se debe evaluar e identificar riesgos expuestos, identificando los diferentes factores como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, seguridad y salud en el trabajo, ambientales y legales.

Cambios en la calidad de productos y servicios

Al planificar los cambios se debe tener presente los costos, fallas internas y externas del proceso, toda aquello que interviene e impacta el sistema productivo como son no conformidades y producto no conforme los cuales se deben costear, cuanto le cuesta a la empresa realizar este tipo de modificaciones en el área productiva.

También se debe costear los cambios en los procesos productivos como: Maquinarias, equipos, herramientas, arreglos locativos que puedan afectar el proceso productivo o la prestación de un servicio, de acuerdo con los requisitos exigidos o pactados con el cliente comprometiéndose con la calidad, la seguridad y salud en el trabajo e impacto con el medio ambiente a todas sus partes interesadas.

Orientación al cliente

Este factor es clave puesto que, al tener una óptima comunicación asertiva y participativa, donde se debe realizar una valoración del cambio para no impactar con los requerimientos del cliente o si este cambio lo afecta, tomar las acciones pertinentes y poder establecer un plan de acción frente a estos impactos del cambio a realizar con la aprobación del cliente.

Utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el proceso productivo

Al estudiar este aspecto es muy importante que las herramientas tecnológicas que existen en el mercado puedan ayudar y colaborar con los cambios propuestos, es por ello que se debe tener presente que el ministerio de las TIC Mintic brindará herramientas tecnológicas a empresas para optimizar sus procesos productivos e incrementar sus ventas; con esto se busca que la gestión llegue a nuevas herramientas en cuanto actualización de software, maquinaria computarizada entre otras la cual deben identificar y evaluar los posibles riesgos mediante el proceso de gestión del cambio. (Ferrer, 2014)

Nuevas tendencias en redes sociales y telefonías celulares que permitan mayor accesibilidad al personal

Se ven reflejados los diferentes medios de comunicación y se evidencia una gran participación con los dispositivos móviles como es la telefonía, debido a que está anclada a las redes sociales como el Facebook, Instagram, Twitter entre otras y la más conocida para el manejo de información instantánea a nivel empresarial como es el WhatsApp. Estas herramientas forman parte de la comunicación participativa, se deben tener un adecuado manejo con políticas de uso corporativo para no caer en errores que puedan afectar el clima organizacional. (Como son mensajes en horario inadecuados entre otros).

Equipo de trabajo en la gestión del cambio

Este se encarga de analizar las necesidades, y metodologías para abordar todo el proceso, y como se debe proceder con aquellos cambios que no son planificados: aquellas actividades que se presentan de momento y generan afectación, o en situaciones de emergencias y contingencias donde se deben establecer las más recurrentes para preparar un plan de acción.

Desarrollo de competencias profesionales y evaluación de la práctica

Es necesario que el cambio este alineado con la gestión del conocimiento y plan carrera a nivel empresarial, porque de ahí se desprende una gestión importante dentro de la gestión del cambio; al evaluar el desempeño de los colaboradores debemos planificar junto con el resultado estrategias de entrenamiento y capacitación que conlleven a tener una excelente planificación de los cambios en la organización; manteniendo las competencias y habilidades de las partes interesadas.

Fomento de una mayor autonomía y participación de los profesionales

Hoy en día se debe tener mayor libertad para realizar actividades de los diferentes procesos, con resultados innovadores y creativos por que se le da más autonomía al profesional para desarrollar sus ideas y exponerlas a las gerencias y líderes de cada proceso.

Los Cambios internos que se presentan en la organización.

Las organizaciones se deben concebir como sistemas abiertos las cuales están en intercambio con su entorno a nivel interno, se debe tener en cuenta el capital humano porque a través de ellos evolucionan las empresas, también influye el uso de los recursos que permite dar a conocer la información entre sus propios miembros y así promover la participación. A continuación, se presentan las siguientes variables:

Rediseño de la organización

Cambios de autoridad y estructura organizacional de gerencia, líderes, mandos medios o cuando se presentan cambios en los procesos de comunicación, por carga de trabajo es decir reasignación de roles y funciones, organización en los grupos de trabajo.

Cambios en la tecnología

(Modificación de maquinaria, equipos, herramientas, software, hardware); sistemas de investigación y sistemas de producción.

Cambios de personal

Modificación en competencias y comportamientos del personal; cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación, compensación y retribución del personal.

Razones de la negación del cambio

Hellriegel, Slocum, y Woodman, (1999) manifiestan que las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas y reglas y procedimientos inflexibles tienen dificultades para responder de forma adecuada a las demandas del cambio y por estas razones no logran que sean efectivos, lo que lleva a generar crisis en las organizaciones, tanto en su capital humano como en la empresa misma, lo cual se traduce en insatisfacción laboral, conflictos entre jefes y subordinados por el manejo inadecuado de las situaciones, estrés laboral, negligencia en las labores diarias, bajos niveles de motivación, ausentismo, cambios en la estructura, fusiones, recortes de personal, competitividad, bajos niveles de productividad y, como consecuencia última, el cierre de las organizaciones. (García, 2007)

Teniendo en cuenta las apreciaciones de los autores se puede mencionar algunas de las negaciones del cambio en las diferentes empresas como son: La comodidad, no se quiere salir del estado de confort, sin generar ningún tipo de esfuerzo. Temor de perder el estatus, sigue la estructura jerárquica a nivel de la organización, miedo a perder autoridad. Desconfianza por parte de los líderes, cuando no se han planificados los cambios, no cumple el rol, se dicen mentiras para mantener personas tranquilas. Temor de perder estabilidad laboral, puede afectar el desempeño e impacto monetario. Percepción selectiva, modelo mental, lo que piensa es lo

único que está bien, depende de la formación cultural, creencias, experiencias desarrolladas por los años. a continuación, se explicará el ciclo para la gestión del cambio.

El ciclo PHVA para la Gestión del Cambio

Planear

Se debe generar un diagnóstico el cual logre identificar cuáles son las diferentes situaciones que se presentan en la organización teniendo en cuenta la planeación estratégica y analizando los resultados que arrojan las auditorias, visitas gerenciales, acciones correctivas, para que con ellas se pueda establecer una planificación de cambio identificando metodologías y estrategias en la gestión y de esta manera conformar un equipo de trabajo interdisciplinario.

Hacer

En esta etapa el grupo interdisciplinario debe lograr identificar los diferentes actores del cambio, organizar a las personas e informarles los objetivos de cambio logrando disminuir los temores, y conseguir así la ejecución de los objetivos trazados en la etapa de la planificación.

Inicialmente se debe basar en una correcta comunicación del plan de formación y capacitación en todas las áreas que vaya a afectar el cambio, se debe tener presente la eficacia de la comunicación, el plan de entrenamiento y la formación del personal.

Verificar

En esta etapa es donde se debe verificar los resultados que esta arrojando la gestión del cambio analizando las evidencias o registros que permiten demostrar que hubo una planificación y verificar si se logran los objetivos o se debe realizar alguna acción correctiva.

Actuar

Verificar el cumplimiento de lo planificado, cual fue el resultado obtenido versus el resultado planificado y cuáles fueron las fallas del proceso, revisión por la dirección. A continuación, se mencionará la importancia de la cultura organización frente a esta gestión.

Cultura Organizacional

El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la empresa en general. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión (Acosta R, 2002)

Partiendo de la cultura organizacional, el recurso humano juega un papel muy importante en la generación de líderes promotores del cambio, personal con decisión, que puedan dar un valor agregado y positivo a la gestión del cambio en las organizaciones.

La gestión del cambio es una decisión sin retorno, donde se deben tener las herramientas necesarias para que se pueda llegar al cumplimiento de objetivos y metas planteadas con la alta dirección.

Al generar un cambio en la cultura se debe tener presente que la alta dirección, directivos, socios también deben estar involucrados en el proceso como gestores de la innovación y comprometidos en este enfoque, es importante que la alta gerencia tome un liderazgo en el proceso de desaprender y volver a aprender de todos sus colaboradores para generar el cambio que llevara al éxito el proceso.

El primer paso es identificar cuáles son los principios y valores que son de impacto positivo para la organización, posteriormente hay que planificar como lograr la cultura con las conductas y comportamientos deseados para que estén alineados a estos valores y principios.

En la etapa de la implementación cada líder recibe las pautas necesarias para que el pueda llevar a cabo los objetivos establecidos con su equipo de trabajo y la gerencia y una vez estén claros estos puedan empezar a bajar en cascada a cada nivel de la organización las directrices propuestas.

Se debe realizar sensibilización en los mandos medios, es importante que este nivel de la organización este realmente comprometido con el cambio en la cultura organizacional y que no esté siendo influenciado por la resistencia al cambio; los mandos medios deben ser claves en el proceso hasta empoderarse de la cultura organizacional. (Bolívar, 2015). Teniendo presente lo anterior se hablará sobre la resistencia del cambio como un ítem importante en este proceso.

Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio se puede conocer cuando alguna situación se sale de la zona de confort y nace la necesidad de evolucionar; existen personas que en el momento de la crisis presentan aburrimiento, se sienten estancados y que no se cumplen las expectativas de vida, es por esto por lo que aprovechan estas situaciones para ver una oportunidad para formarse como un líder gestor, para poder involucrar a todas las personas en el proceso.

Causas de la resistencia al cambio

Para mencionar la resistencia al cambio , es necesario hablar de Robert Kegan psicólogo del desarrollo en Aprendizaje de Adultos y Desarrollo Profesional, referenciando el libro: **inmunidad al cambio**, quien explica porque la gente que quiere cambiar se sabotea a sí misma, donde se habla que la parte inconsciente de la persona genera una alerta porque lo que lo considera peligroso y ahí es donde se da la negación , se debe trabajar en la parte neuronal de la

persona para que este no lo vea como una vulnerabilidad , eliminar paradigmas, creencias y miedos que no aportan valor en la vida.

Si los líderes no son capaces de llevar a la realidad a las personas que forman parte de la organización y permitimos que los fantasmas, manipulaciones, miedos y falsas interpretaciones ocupen sus mentes y corazones, nos encontraremos con un obstáculo importante que no sólo consumirá recursos y emociones, sino que puede llegar a bloquear el cambio e incluso hacerlo fracasar. (Ferrer, 2014, pág. 60)

Cuando se habla de la resistencia al cambio se establecen varias causas a nivel del individuo y a nivel grupal, al nivel de las emociones y también en lo material.

El ser humano cuenta con un sistema inmunológico emocional que se puede bloquear y rechazar los cambios; se presenta una oposición absoluta, como medio para protegerse inconscientemente, por este motivo se debe detectar a tiempo y tratarlo, porque puede estar rechazando algo que es bueno para su vida; si esto no se descubre, se entrará en contradicciones y a no tener motivación para realizar los cambios que son provechosos para la persona.

De igual manera, sucede en los equipos de trabajo en las organizaciones, pues se tienen creencias y valores ocultos que entran en oposición en forma subconsciente y rechazan el cambio sugerido. Esto los lleva a sentir miedos, dudas y temores que hacen que saboteen lo propuesto y no tengan disposición para realizar las labores. Por lo tanto, se debe hacer consciente al equipo de trabajo de esta condición y ayudarlos a liberar estas emociones que frenan el cambio.

Existen 5 motivos que llevan a la resistencia al cambio

Resistirse al cambio es una condición natural de cualquier sistema para mantener su equilibrio y no perder identidad; esto pasa en las personas, en las empresas y en los equipos de trabajo, experimentando miedo e inseguridad; por lo anterior se explicarán los motivos que llevan a esta resistencia:

Perder algo. Son temores y miedos que llevan a pensar que se perderán una serie de cosas que se han obtenido dentro de la organización: posición, poder, imagen, comodidad, dinero y el mayor temor es llegar a ser despedido.

No entenderlo. ¿sabes cuál es uno de los grandes errores de quienes quieren introducir el cambio? Pensar que todos tienen toda la información. Los cambios serán duros, pero nunca deben ser incomprensibles, pues ello aumentará la resistencia o generará malentendidos infundados. (Ferrer, 2014, pág. 62)

La falta de explicación clara puede llevar a la duda. la desconfianza y el temor. Los cambios tecnológicos en la organización también pueden hacer que las personas se resistan, porque no están familiarizados con estos entornos, confundiéndolos, demorando sus labores y dificultando su adaptabilidad.

Están contaminados. este tipo de contaminación se da cuando en el clima laboral se presentan mentiras, manipulaciones, rumores con el fin de crear conflictos, incertidumbre y miedo al cambio. Este tipo de acciones se deben detectar a tiempo para frenar el daño que ocasionan a la organización.

Diferente punto de vista en la forma o el destino. con toda la información sobre la mesa puede haber diferentes análisis, fines, vías y etapas del proyecto de cambio. dependerá de los valores, prioridades, costes creencias y paradigmas que se manejen. ¿Están todos de acuerdo con que se lleve el cambio? Sí. ¿De acuerdo con la forma? Tal vez no. De ahí su resistencia. (Ferrer, 2014).

Estos puntos de vista se pondrán en la balanza si se piensa en la ganancia de la empresa o en la ganancia personal, si se tiene toda la información necesaria para apoyar a la resistencia versus otros ofrecimientos.

Personalidad anti-cambio. existen personas que prefieren lo estable y estructurado, realizan actividades de rutina diaria y cumplen con lo que ya está organizado; pero el cambio los incomoda. A continuación, se mencionará las herramientas para vencer la resistencia al cambio.

Herramientas para vencer la resistencia al Cambio

La cultura organizacional casi nunca se presta para intervención directa. Tal intervención quedaría en las nubes y se reduciría a un simple maquillaje. En el curso del cambio es evidente que cambiamos la cultura organizacional a través de nuevas estrategias, de la implementación de una repartición de tareas y responsabilidades de nuevos métodos de trabajo. (Zimmermann, 2000)

Se han sugerido siete herramientas para que las usen los gerentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia, las cuales se mencionan a continuación: Educación y comunicación, participación, obtener el apoyo y compromiso, implementar los cambios con justicia, manipulación, seleccionar a las personas que aceptan el cambio, coerción, negociación. (Robbins, 2009)

La educación y comunicación

Para Zimmermann los procesos de comunicación deben ser liderados por el área de talento humano como factor de apoyo a los empleados para ver la parte lógica y real del porque se debe realizar los cambios propuestos; esta herramienta rompe la resistencia que se da con la mala información y ayuda a comprender por qué y para que, del cambio, se aclaran todas las dudas. La comunicación debe ser clara y directa genera confianza y seguridad a cada una de las partes interesadas.

La participación

Es otra herramienta que ayuda a vencer la resistencia del cambio, es indispensable hacer partícipes a cada una de las partes interesadas, para generar un compromiso y que sientan que están siendo incluidos y que su aporte será de gran ayuda para lograr el éxito.

Obtener apoyo y compromiso

Dentro del apoyo se deben tener en cuenta cada idea propuesta y dar el reconocimiento para que cada personaje del cambio sienta que, si está incluida y que es valiosa para el proceso, se generará un compromiso y se convertirá en un aliado más.

Implementar los cambios con justicia

Se trata de que los líderes y gerentes creen una actitud positiva para el cambio, pero el empleado tomará la inversa de lo que le ofrecen, y los líderes transmitirán que los cambios se darán con justicia y que no les afectará.

Manipulación

De acuerdo con la característica del personaje del cambio ayudará a convencer a los indecisos, opositores y enemigos informando del cambio, distorsionándolo para que sea más atractivo y pueda contar con estas personas.

Seleccionar a las personas que aceptan el cambio

Ya que estas se convertirán en unos grandes aliados, estas personas serán impulsores del cambio ya que tendrán una actitud positiva.

Coerción o imposición

Se tendrá que imponer a la fuerza los cambios que sean de obligatorio cumplimiento como las normas, leyes, decretos o que impacten directamente el funcionamiento de la compañía, generando un castigo bajo amenazas directas asegurando la estabilidad de la compañía.

Negociación

Cuando los opositores que tienen el poder de decisión hacen que el proceso de cambio sea lento, sea bloqueado, se genere amenaza y pueda traer pérdidas económicas para las partes, se genera un proceso de negociación. De acuerdo con lo anterior se mencionará las estrategias para la resistencia al cambio.

Estrategias para la Resistencia al Cambio

La vida es cambio, unos son más fáciles y otra más difíciles. Unos los adoptamos con más soltura e incluso le damos la bienvenida y otros nos generan una profunda resistencia. La resistencia al cambio realmente son conflictos no resueltos entre nuestra parte racional y emocional entre lo que queremos y lo que debemos, entre lo que nos impulsa y lo que nos frena. (Corrales, 2016)

Las siguientes son estrategias para poder resistir al cambio:

Fijar objetivos que sean emocionalmente atractivos y a la vez que estén bien definidos. (Corrales, 2016)

La meta y los objetivos deben traducirse en no demasiadas acciones y que estas sean concretas, claras y sencillas. (Corrales, 2016)

Para que alguien se mueva no hay que darle razones, hay que darle la visión del lugar que va a encontrar tras el cambio. (Corrales, 2016)

Concentrarse en un solo logro y que este requiera poca inversión de tiempo mueve más al cambio que fijar los logros grandes alejado en el tiempo. (Corrales, 2016)

El cambio debe ser respetuoso con los valores de identidad. (Corrales, 2016)

Metas atractivas, acciones concretas y sencillas. (Corrales, 2016)

Las anteriores estrategias son de gran ayuda para contar con una suficiente motivación que permita tener una visión clara de los beneficios que traerá el cambio, permitiendo cumplir objetivos concretos que sean alcanzables en un periodo de tiempo corto y dejando claro hacia donde debe ir el cambio, generando expectativas positivas y visualizando sus consecuencias. Un valor importante que deben tener las personas que quieran participar del cambio es la voluntad y la identidad, permitiendo la toma de decisiones.

La matriz del cambio

Por detrás de cada resistencia puede haber diferentes planteamientos. El cambio es movimiento, y en ese desplazamiento se ganan cosas, se pierden otras y se desean mantener otras más. Y además está el tomar consciencia de lo que se perderá si no se cambia. Cualquiera de estos pensamientos puede frenar el cambio, o bien, si se le da solución adecuada, estimularlo y eliminar las barreras mentales, emocionales o materiales que se ponen para frenarlo. (Ferrer, 2014).

La matriz de cambio nos da una visión total y una estrategia para reconocer los obstáculos que pueden tener las personas que se niegan al cambio de manera consecuente o no. Este cambio supone salir de la zona de confort, se analiza cual será el costo versus el beneficio, lo que se ganará y como se debe esforzar para alcanzarlo, de esta manera se llegará a conocer las razones de la resistencia al cambio. Otro estímulo sería observar lo que se pierde para acceder al cambio.

Es importante reconocer que cada persona tiene su propia matriz del cambio, debido a que los intereses, miedos, motivaciones, ganancias y pérdidas no son las mismas para todas las personas.

Este es un gran error que cometen los directivos de las organizaciones al suponer que todos opinan como ellos. Por lo cual se deben tener claras las causas que llevan a la resistencia al cambio para así poder motivar a la transformación. Teniendo presente las etapas anteriores como se dijo en un principio se identificarán los personajes del cambio.

Personajes en el Cambio

Se podría hablar de muchas tipologías, según diferentes autores, sin embargo, se puede resumir los siguientes cinco tipos de personajes. (Ferrer, 2014)

Leales

(Son aquellas personas en las que se pueden confiar, no existe traición)

Indecisos

(Aquellas personas que no manifiestan su conformismo a las acciones que se van a realizar, pero tampoco deciden participar en las acciones, en el desarrollo del cambio o a las nuevas metodologías de trabajo. No confían en el proyecto, hay negación a la realidad (Actitud de seguir trabajando como siempre lo realizan, todo lo siguen realizando rutinariamente)

Opositores

(Manifiesta su inconformismo, tiende a buscar una solución o un acuerdo sobre la manera como se deba trabajar.)

Aliados

Son aquellas personas que buscan aprovecharse de la situación y buscar tener algún beneficio por dichas modificaciones.

Enemigos

Reacción negativa, no acata las normas y reglas, no asimilan los nuevos mecanismos de trabajo, generan anarquía, las empresas los alejan o los eliminan. Por último se de gran importancia mencionar la gestión de tiene el líder es este proceso de cambio.

Auto Gestión del Líder

La autogestión definida por Goleman como “La intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos”, provienen de la consciencia de uno mismo, la comprensión de las emociones y la claridad de los propósitos. Es por ello por lo que un líder no debe verse sobrepasado por un huracán de sentimientos repletos de frustración, rabia, ansiedad o miedo. Para ello tendrá que escuchar y seguir aún más los sentimientos de entusiasmo o placer por el desafío. (Lopez J, 2018)

La autogestión del líder está basada en el autocontrol, alejando de sí las emociones negativas, para que pueda transmitir lo positivo del cambio, permitir la empatía entre sus colaboradores y así facilitar la buena comunicación, el optimismo y los valores. También mostrará un nivel de tolerancia que permita una comunicación activa reciproca, permitiéndoles ser partícipes del cambio.

El líder debe resaltar las fortalezas, dar seguridad y llevar al autocontrol a los colaboradores de la organización, así mismo debe trabajar en colectividad para dirigir los grupos de trabajo.

El líder debe ser una persona segura, decidida, paciente, tolerante, comprensiva, flexible y algo muy importante es que debe saber hacia dónde va, tener el control de lo planificado para que todo funcione correctamente y así generar resultados positivos para la organización. A continuación, se menciona los pasos para gestionar el cambio según Kotter.

Pasos para Gestionar el Cambio

John Kotter establece 8 pasos como una estrategia para gestionar el cambio en las organizaciones, como una guía para que se pueda evolucionar hacia el éxito empresarial. Estos son: Crear sentido de urgencia, formar coalición, una visión del cambio, comunicando la visión de forma efectiva, eliminando obstáculos, triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio, anclar el cambio dentro de la empresa. (Robbins, 2009)

Paso 1. Crear sentido de urgencia

Generar una necesidad siempre fomentará y potenciará la motivación inicial de toda organización. Proponer amenazas futuras, establecer escenarios de acción o examinar oportunidades. Generar un estado mental general que haga interacción entre sí al capital humano de la empresa, incluyendo a clientes y proveedores si es necesario.

Paso 2. Formar coalición

El componente social del cambio es fundamental, crear un grupo sólido y convencer a los miembros de que los cambios son vitales. Esto, evidentemente, implica también liderazgo, así que toca buscar líderes que construyan un compromiso emocional que pueda ser transmitido.

Paso 3. Una visión del cambio

Ideas generales e ideas concretas tienen que estructurarse en este paso. Digamos que en este punto se materializaría una hoja de ruta clara y concisa, que pueda ser recordada fácilmente.

Paso 4. Comunicando la visión de forma efectiva

La visión sintetizada tiene que estar presente en el discurso interno de la organización. De forma frecuente y sólida la idea tiene que ir penetrando en el subconsciente colectivo de la empresa. Los canales de comunicación interna son elementos clave en esta parte de la metodología Kotter.

Paso 5. Eliminando obstáculos

Tener claras las barreras que pueden existir para el cambio, identificándolas en todo momento. El reconocimiento y la recompensa de aquellos que están propiciando el cambio es fundamental. Ellos son la personificación del cambio y su visualización puede funcionar como

un elemento de potenciación de la idea. También es relevante en este punto saber cómo enfocar adecuadamente el cambio en aquellas personas que más se resisten a él cambio.

Paso 6. Triunfos a corto plazo

El éxito motiva, esto es una verdad absoluta. Si las recompensas llegan en fases tempranas del cambio, será mucho más sencillo seguir adelante. Si los resultados se visualizan pronto este optimismo respecto al cambio será contagioso.

Paso 7. Construir sobre el cambio

Cada pequeña batalla ganada gracias al cambio es un paso hacia la victoria final. Pero es muy sencillo fallar en la totalidad cuando se canta victoria antes de tiempo. Construir a través de los pequeños cambios es fundamental.

Paso 8. Anclar el cambio dentro de la empresa

El último paso es aquel que vincula definitivamente el cambio con el núcleo de la empresa. Debe penetrar en la cultura corporativa de la organización. Se debe garantizar que las transformaciones han entrado en todos los aspectos y aristas de la compañía.

Se evidencia que los ocho pasos de Kotter son muy importantes para la consecución de los objetivos del cambio que incluyen recompensas, vínculo afectivo con todas las partes interesadas, generando motivación y deseos de lograr el compromiso y la necesidad de hacer parte de la cultura organizacional de la empresa, adquiriendo una comunicación efectiva. A continuación, se hablará sobre el ambiente de trabajo frente la gestión del cambio.

Ambiente de Trabajo para Gestionar el Cambio

Se debe tener en cuenta que existe normatividad legal en Colombia que es necesaria para la implementación de la gestión del cambio, va de la mano de la alta gerencia por que el bienestar de los trabajadores es importante y puede impactar de forma positiva cualquier innovación que se proponga, convirtiendo a los colaboradores en aliados del cambio.

Un trabajador que siente que se preocupan por su seguridad y bienestar estará en la disposición de ayudar a gestionar el cambio. Todo esto está basado en el decreto 1072 del 2015 y resolución 0312 del 2019 que impone obligaciones a los empleados y empleadores de cuidar de la salud y las condiciones de trabajo, evitando enfermedades y accidentes laborales; todo esto es necesario y obligatorio en el SG SST que llevará al éxito de cualquier cambio que se proponga al interior de una compañía. Los programas de seguridad y salud en el trabajo exigen a los empleadores que afilien a sus empleados a una ARL, Seguridad social y pensiones, promoviendo la salud de los trabajadores, así se obtendrán mejores resultados que beneficiaran a todos los colaboradores, a la empresa y todas las partes interesadas generando un ambiente favorable dentro de las organizaciones.

Conclusiones

Las consideraciones que se deben tener presentes para el éxito en el proceso de planificación en la gestión del cambio se deben basar en: El personal requiere tiempo para ajustarse, comprender e involucrarse; se aconseja realizar en la planificación un cronograma de todos los aspectos a tratar teniendo en cuenta tiempos muertos (tiempos en el que el trabajador no completa su carga laboral por diferentes factores ajenos a el), en este caso se consideran todos aquellos tiempos perdidos que por su falta de planificación quedan tareas pendientes , sin responsables o en muchas ocasiones son factores por falta de personal o recursos no planificados que en el momento de realizar la actividad no se cuenta para llevar a cabo la labor.

Es recomendable que se elabore y apruebe un presupuesto de acuerdo con la planificación y prever cada gasto que pueda llegar a generar los cambios; también es importante la actitud de la gerencia frente al proceso y disponibilidad de tiempo ya que son los actores que toman decisiones importantes o de impacto frente al cambio.

Es prioridad identificar los pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentar los paradigmas y miedos de tal forma que lo vean no como una amenaza, sino como un aliado. Para lograr la efectividad se debe enfocar en el proceso de comunicación en ambos sentidos (feedback).

Cuanto más claros seamos con los empleados mejor; para esto es necesario reforzar los mecanismos de comunicación asertiva y efectiva mediante talleres para que todos logren hablar en el mismo idioma y no se preste para supuestos o malentendidos.

Es Importante consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo, mediante reuniones informativas de los avances y seguimiento en el proceso de cambio, manteniendo una adecuada frecuencia de estas retroalimentaciones, que no se vuelvan esporádicas sino más bien recurrentes, así como de los problemas que surgen en el proceso de cambio, e involucrar a todas las partes interesadas para que ayuden aportando soluciones.

El desarrollo del talento humano va encaminado a que la empresa empiece a visionar sobre el plan de carrera, las motivaciones, el bienestar, factores que las empresas no han visto como un valor agregado.

El proceso de gestión del cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se opongan a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiadas ambas partes; para este numeral es aconsejable divulgar la herramienta de todos ganan, es decir que si todos se ponen la camiseta por la empresa todos van a resultar beneficiados del cambio y todos quedan tranquilos porque muchas veces los procesos de cambio conllevan a algo mejor, aumenta la productividad de la empresa, los objetivos se logran a menor tiempo y el bienestar del trabajador mejora notablemente y finalmente todos salen beneficiados del cambio.

Se evaluaron los objetivos propuestos y se llegó a las siguientes conclusiones:

se identificaron las herramientas y estrategias de liderazgo orientadas hacia el cambio de la cultura organizacional frente a la gestión del cambio a nivel empresarial, tales como la comunicación, el coaching empresarial y la flexibilización.

Se identificaron las estrategias y herramientas para intervenir en la resistencia al cambio en las organizaciones.

Al proponer las herramientas y estrategias seleccionadas, se debe percibir una posición diferente hacia el cambio en la cultura empresarial y en lo personal, donde los cambios se deben reflejar en la forma de ver las cosas: creer en el cambio, tener mensajes positivos en su ejecución, efecto positivo en la persona, aumento de la autoestima y de autocuidado y bienestar, siendo un reflejo en la autoconfianza, visión y seguimiento de los talentos.

Se explicaron los diferentes perfiles y características de los líderes y colaboradores de una organización que puedan impactar en la gestión del cambio.

Se identificó la estructura base de la gestión del cambio; mediante el modelo de mejora continua.

Se identificaron los pasos para implementar las acciones para gestionar el cambio en una organización empresarial como estrategia según modelo Kotter.

El plan de capacitación debe dar respuesta a las necesidades de la organización para poder mejorar el desempeño y desarrollo competitivo de sus colaboradores y asimismo fortalecer de manera personal e integral a las personas que forman parte del equipo organizacional y que son gestores de cambio.

Finalmente, al concluir este trabajo, se reconocen algunas empresas destacadas en la gestión del cambio como son: Microsoft; que posee un programa de beneficios emocionales con flexibilidad en los horarios de trabajo, momentos de bienestar, programas de reconocimiento ,capacitación continua , desarrollo profesional y personal; Corona: Beneficios en educación, vivienda y salud; Claro: Programas de capacitación permanente, que permite la retención del talento humano haciendo partícipes con su formación en la universidad Claro a todos sus colaboradores para crear competencias que le ayuden a su operación y crecimiento de todos los empleados, tanto en lo laboral como personal y así mantener un clima organizacional que los conduzca a lograr todos sus objetivos constantemente.

Basándose en las estrategias mencionadas anteriormente se concluye que se debe generar tácticas y talleres de comunicación efectiva, adicionalmente podemos resaltar la importancia de incentivar y transmitir conocimiento hacia el cambio de una cultura organizacional.

Es importante contribuir en la implementación de la gestión del cambio frente al decreto 1072 de 2015, artículo 2.2.4.6.26 donde se menciona que el empleador o contratante debe implementar y mantener un procedimiento para evaluar el impacto sobre la SST que puedan generar los cambios internos o externos, adicional a esto el empleador debe informar, capacitar a los trabajadores relacionados con estas modificaciones y ajustar el plan de trabajo anual.

Al generar las herramientas y estrategias se concluye que existe en la cultura empresarial una resistencia al cambio, no existe confianza en lo que se hace y es complejo generar una nueva

consciencia en los directivos frente a una oportunidad de mejora en los procesos para aplicar la gestión del cambio.

Bibliografía

Acosta R, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. Revista colombiana de psicología, 13.

Bolívar, M. (06 de 22 de 2015). Como cambiar la cultura organizacional de tu empresa.Evaluar.com

Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/como-cambiar-la-cultura-organizacional-de-tu-empresa>

Casas, D. (26 de 07 de 2016). Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva

Recuperado de ascendo blog: <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>

Corrales, m. d. (6 de 02 de 2016). Seis estrategias para trabajar la resistencia al cambio Alquimiacoach.com.

Recuperado de <http://alquimiacoach.com/6-estrategias-trabajar-la-resistencia-al-cambio/>

Dinero. (16 de 10 de 2014). Retención y atracción de talentos

Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>

Ferrer. (2014). Gestión del cambio. Barcelona: Lid.

Ferrer, J. (7 de 01 de 2015). Liderazgo y gestión del cambio www.elportaldelcoaching.com.

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Mveea1lHBpg>

Gálvez. (7 de 01 de 2015). Liderazgo y gestión del cambio www.elportaldelcoaching.com.

Recuperado de Portal del coaching: <https://www.youtube.com/watch?v=Mveea1lHBpg>

Gandía, d. (2018) Resistencia al cambio Diplomado virtual gestión del cambio Politécnico de Colombia. Guía didáctica 2

García, R. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia a el cambio organizacional. *Diversitas perspectivas en psicología*, 304.

Kotter. (27 de 06 de 2018). una guía hacia el cambio y la transformación www.f-iniciativas.es. Recuperado de www.f-iniciativas.es: <https://www.f-iniciativas.es/8-pasos-de-kotter>

López J. (22 de mayo de 2018). La autogestión del liderazgo, todo lo necesario para alcanzar tus objetivos corporateyachting&Partners. Recuperado de corporateyachting&Partners: <https://corporateyachting.es/es/la-autogestion-del-liderazgo/>

Macias, M. U. (2013). Gerencia del Servicio Alternativa para la competitividad. En M. U. Macias, Gerencia del Servicio Alternativa para la competitividad (pág. 61). Bogotá: Ediciones de la U.

Meneghel, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. *Revista de psicología, ciencias de la educación Aloma*, 16.

RGI-Red Gestión Integral. (26 de 05 de 2015). Gestión del cambio Recuperado de RGI-Red Gestión Integral: <https://www.youtube.com/watch?v=gZEA8zX6VWA>

Robbins. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Sandoval Duque, j. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 164.

Rivas, L. (03 de 2002). Nuevas formas de organización. Scielo. Recuperado de <http://www.scielo.org.co>: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001

Uribe, M. (2013). Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad. Colombia. Ediciones de la U.62,63.

William, S. (2005). Gestión del cambio. En m. t. Fernández, gestión del cambio (pág. 501).

www.politecnico de colombia.com. (2018).

Recuperado de <https://www.politecnicodecolombia.edu.co/diplomados-virtuales-gratis/escuela-de-administracion/gestion-del-cambio.html>

Zimmermann. (2000). Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas. Quito: Abyayala