

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS  
ORGANIZACIONES

LEUDYS MILENA ARAUJO MUGNO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

2018

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS  
ORGANIZACIONES

LEUDYS MILENA ARAUJO MUGNO

Monografía presentada como requisito para optar el título de  
Especialista en gerencia de la calidad

Tutor

Erick Sepúlveda Vargas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

2018

## Contenido

Resumen.....	6
Introducción .....	8
1. La Planeación Estratégica y Cambio Organizacional .....	11
1.1 Cultura Organizacional .....	12
1.2 Planificación .....	13
2. Liderazgo y Cambio Organizacional .....	19
2.1 Rol del líder.....	22
3. Resistencia Al Cambio En Las Organizaciones.....	24
3.1 El cambio organizacional y la resistencia al cambio .....	25
3.2 Modelo de los ocho factores .....	26
3.3 Innovación tecnológica y cambio organizacional .....	28
3.4 Factores que contribuyen a superar la resistencia .....	29
Conclusiones .....	31

**Lista de Tablas****pág.**

Tabla 1. Fuerzas y resistencias al cambio

**24;Error! Marcador no definido.**

**Lista de Figuras**

	<b>pág.</b>
Figura 1. Contenido temático	10

## Resumen

La presente monografía tiene como objetivo exponer la relación que tiene la planeación estratégica, el liderazgo y la resistencia al cambio en las organizaciones; con el fin de generar un modelo documental de aspectos relevantes, que sirvan de apoyo y contribución al desarrollo organizacional. Para ello, se tuvieron en cuenta aportes teóricos significativos que permitieron discutir acerca de este tema, teniendo en cuenta que el éxito de toda empresa u organización actualmente depende de la capacidad de implementar una planeación estratégica, que tenga en cuenta las necesidades a nivel interno y externo, con el fin de poder formular objetivos encaminados al logro de la calidad en cada de uno de los procesos que se ejecuten. Así mismo, se busca con este trabajo, mediante los cuales las organizaciones direccionan su visión de lograr una cultura organizacional, reconocer los factores por los cuales el liderazgo pueda llegar a alcanzar cambios significativos.

*Palabras Clave:* Planeación estratégica, cultura, cambio, resistencia, liderazgo.

### **Abstract**

The present monograph had as objective to expose the relationship that has the strategic planning, the leadership and the resistance to the change in the organizations; in order to generate a documentary model of relevant aspects that serve as support and contribution to organizational development. For this, significant theoretical contributions were taken into account that allowed discussing this important issue, bearing in mind that the success of any company or organization currently depends on the ability to formulate and implement strategic planning, taking into account the needs of internal and external level, in order to be able to formulate objectives aimed at achieving quality in each of the processes that are executed. Likewise, with this work, organizations are being directed to direct their vision towards the need to empower and integrate all members, seeking an organizational culture, in which leadership can reach significant changes.

*Keywords:* Strategic planning, culture, change, resistance, organizations, quality, leadership.

## **Introducción**

La planificación estratégica se puede entender como el proceso de comunicación que debe implementarse en toda empresa u organización, de forma horizontal con el fin de que se puedan alcanzar los objetivos propuestos con alta eficiencia y productividad, logrando la participación activa de todos los miembros. Para ello es importante tener en cuenta aspectos relevantes como son la detección de necesidades, y la toma de decisiones conjuntas para buscar soluciones apropiadas.

La presente monografía tiene como objetivo ahondar en tres temas esenciales para el mejoramiento de los indicadores de calidad, favoreciendo el desarrollo, competitividad y posicionamiento de las organizaciones. Inicialmente se exponen los aspectos relevantes de la planeación estratégica y su relación directa con el cambio organizacional, acorde con las políticas y objetivos misionales. Seguidamente se realiza una descripción de la importancia del liderazgo para el cambio organizacional, de la capacidad del líder para poder empoderar a su equipo de trabajo y orientarlo hacia la meta que se desea alcanzar, teniendo en cuenta de que el enriquecimiento del recurso humano es un factor importante para el logro de los objetivos y para la implementación de estrategias organizacionales, a partir de una cultura organizacional.

Finalmente se trata el tema de la resistencia al cambio, y su influencia en el desarrollo organizacional, por lo que debe tenerse en cuenta directamente a la hora de realizar la planeación estratégica, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas que permitan superar las diversas situaciones, de tal modo que se puedan generar una convergencia entre el recurso humano, tecnológico y operativo.

Actualmente existe un gran número de empresas u organizaciones que se han centrado solamente en el desarrollo económico, bajo la creencia de que la economía constituye la base de



éxito organizacional, lo cual, si bien hace parte del mismo, no debe convertirse en el eje de trabajo. Es por ello, que la planeación estratégica representa un proceso de cambio y de optimización de los factores relacionados con la gestión integral de la calidad, permitiendo que desde la gerencia se lidere la toma de decisiones mancomunadas con los demás miembros de la organización, reflejándose en el mejoramiento de productos y servicios, en términos de productividad y competitividad.

En muchas ocasiones cuando se comienza a implementar la planeación estratégica en una organización, surgen una serie de cambios para cumplir con las metas propuestas, estos cambios generan resistencia y es ahí donde el liderazgo juega un papel primordial o fundamental para disminuir ese impacto que puede generar la resistencia por los cambios realizados, los gerentes de calidad se convierten en líderes y son capaces de impulsar un cambio, implantar una nueva estrategia, o ayudar alcanzar el éxito cumpliendo de esta manera con los objetivos propuestos.

Figura 1. Contenido temático



Fuente: Elaboración propia

## 1. La Planeación Estratégica y Cambio Organizacional

**La planeación estratégica** se ha transformado en un reto para las organizaciones, representando un factor preponderante de productividad y desarrollo. Para ello es importante que exista una articulación entre las áreas que conforman la organización, con el fin de que se tomen decisiones de manera conjunta, de acuerdo a las necesidades reflejadas a nivel interno (equipo de trabajo) y externo (grupos de interés) y se definan claramente las estrategias a utilizarse, así como también la forma en que se aplicarán las alternativas en el corto, mediano o largo plazo, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos definidos en las políticas de la empresa, enfocados en la competitividad, sostenibilidad, direccionamiento y el entorno.

La planeación es una forma de gestión científica que puede analizarse desde diferentes significados: 1) significado genérico de la palabra: entendida como la planificación en torno del individuo, que implica las limitaciones de sus intereses particulares, capacidades y facilidades, y varía en la medida en que estas cambian y termina cuando sus intereses dejan de existir; 2) significado técnico del término: utilizado por aquellos que abogan por una planificación de los asuntos públicos, donde el término ha adquirido el significado técnico que la ingeniería y la industria le han otorgado (Iván Castro, 2007)

En épocas de competencia como las que se enfrentan las organizaciones, con un mercado cada vez más modernizado, la eficacia de su capacidad humana y su contribución en los procesos decisivos reforzarán concluyentemente sus ventajas competitivas. La planeación estratégica, más que un proceso para definir acciones, deberá conllevar a una forma de pensar a través de estrategias para consolidar una cultura organizacional de alto desempeño.

El proceso de planeación estratégica debe iniciarse con la identificación y definición de los principios de la organización; resaltándose que los principios organizacionales son un grupo de normas y valores que reglamentan la existencia de una compañía por lo que se definen los aspectos más relevantes para la empresa y que deberán ser cooperados por todos los miembros, creando cultura que rigen la forma de vida corporativa.

### **1.1 Cultura Organizacional**

*En la cultura organizacional se refleja la misión y visión de la alta gerencia y se proyecta la imagen de cómo debe operar la compañía, esto deberá ir tratado en un ambiente de trabajo ideal que en realidad se conoce como clima organizacional o clima laboral. La cultura es todo lo que se relaciona o existe en conjunto determinado de personas. Esta relación se ve reflejada en las características que tiene el grupo en común, como lo son: el lenguaje, creencias, preferencias, costumbres, forma de transmitir esos valores y costumbre entre los miembros de la organización (Linares Medina, Ochoa Jiménez, & Ochoa Silva, 2013).*

La cultura organizacional en las compañías cuando surge un cambio, le cuesta trabajo adaptarse por que ello implica la generación de nuevos valores y demás, se debe comenzar en crear conciencia y a conocer las necesidades y expectativas que tiene el personal, para a realizar planes de acción, que nos contribuyan a implementar nuevas estrategias para a crear la cultura organizacional deseada. Esto se puede logran también con un buen liderazgo que nos contribuya mejorar o inculcar la cultura organizacional, para estar en continúo mejoramiento logrando los objetivos estratégicos y las metas propuestas.

valores etc, esta cultura interviene en la forma de realizar las cosas y como se relaciona las personas a nivel personal o grupal desde sus expectativas individuales.

## 1.2 Planificación

La planificación tiene como función mejorar o conseguir el alcance de las metas deseadas y debe estar ligado o ir de la mano con la misión, visión y los valores corporativos de la organización. No se puede llegar a planear estratégicamente si no hay un análisis detallado, el objetivo principal de la planificación es saber dónde queremos llegar para alcanzar los objetivos propuestos, lo que se quiere es saber que ruta es la más apropiada para llegar a la meta final, con la contribución del recurso humano, financiero, tecnológico y el recurso físico. En la planeación se abarca la consignación de los objetivos de la compañía, la determinación de una estrategia global para alcanzar los objetivos y la realización de los planes de acción, los responsables de la ejecución, el presupuesto asignado, el tiempo de cumplimiento y un indicador de la estrategia planteada, para medir la eficiencia de la misma.

La planificación minimiza las posibilidades de fracasar, mejora la resistencia al cambio y contribuye a mejorar las condiciones del clima laboral, favorece al crecimiento de la compañía, suministra la base sólida para dimensionar la necesidad del talento humano, de los recursos financieros, recursos físicos, tecnológicos, etc. La planeación también contribuye a reducir los costos de no calidad, logrando la estipulación de estándares para mantener controlado los recursos, y que sean utilizados de la manera más eficiente. Cuando hay una planificación sabemos dónde queremos llegar, cual es la visión de la compañía, con la planificación se realiza la anticipación de riesgos que pueden llegar a presentar y que se deben saber manejar, en base a esto nos preparamos para la evolución de nuestro entorno.

La planificación trae consigo una serie de ventajas y es que se asignan recursos con mayor énfasis en los procesos y en las acciones que pensamos que son necesarias, al realizalo estamos

asumiendo los riesgos, pero sabemos que ya se han analizado con anterioridad y que en la mayor parte los podemos minimizar o controlar, si no existiera una planificación no se conocerían los riesgos y no habría forma de controlarlos, por esa la importancia de tener una buena planificación organizacional para poder disminuir las adversidades.

Bajo este aspecto, es importante tener en cuenta que los valores de una organización están incluidos en la visión, y misión; pero sí constituyen un soporte, es decir, cuando se definen la misión y visión empresarial, éstas deberán estar profundizadas en los principios de la organización y no deberán ser obviadas. Como reglas que sistematizan una conducta, los principios organizacionales son el eje de referencia donde se debe contemplar el direccionamiento estratégico de la compañía.

Seguidamente, es importante realizar el diagnóstico estratégico, ya que el direccionamiento estratégico sirve como método para reconocer el estado actual de la organización, este análisis se realiza en el interior como frente a su entorno, es decir entre el estado anterior y el actual. Es pertinente la realización de un análisis estratégico, para encontrar la relación sistemática entre las decisiones que ejecutan la alta gerencia y los resultados económicos ganados por la empresa; esto se puede apreciar y entender en la Matriz DOFA, que relaciona las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas, de acuerdo a lo planteado (Ascencio Vargas, Campo Ramírez, Ramírez Roldán, & Zapata Cardona, 2016).

Para ello, es necesario adquirir y procesar información sobre el medio, de tal manera que se pueda identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización, a través de un análisis DOFA, el cual permitirá definir estrategias para identificar el efecto de las debilidades, prepararse para las oportunidades, aprovechar las fortalezas, y prevenir el efecto de las amenazas.

Además del análisis DOFA, herramientas como la del Balanced Scorecard se han convertido de gran ayuda para la visión y estrategia empresarial, es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. El Balance Scorecard es considerado por muchas organizaciones como la base para la definición del cuadro de mando integral de los objetivos estratégicos necesarios para alcanzar la visión, de cuyos resultados depende la satisfacción de los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros (Díaz y Marrero, 2014).

Una vez realizado el diagnóstico y definido el direccionamiento estratégico, cada organización debe seleccionar y optar las estrategias que mejor se adapten a los comportamientos futuro en el mercado, así como también los objetivos y proyectos que le permitirán lograr de manera eficaz y eficiente la misión; los cuales deben formularse mediante planes de acción, y reflejarse en el presupuesto asignado. El presupuesto debe ejecutarse, teniendo en cuenta las normas y políticas de la organización, para ello es necesario de la realización de auditorías estratégicas, para evaluar y medir periódicamente los indicadores planteados; garantizando la mejora continua del proceso de planeación.

Al definirse el plan estratégico, es necesario que sea dado a conocer a todos los miembros de la organización, ya que su comunicación permitirá que se identifiquen las responsabilidades desde el rol que desempeña cada persona, generando mayor compromiso y sentido de pertenencia. La clave del éxito consiste en la alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico, lo cual asegura una visión compartida. En concordancia con lo expresado por Chandler (2003), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo

plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Rafael & Sierra, 2013, p. 161)

Para la formulación y comunicación del plan estratégico, es necesario utilizar la metodología en cascada, de acuerdo con (Neriz, Ramiz, & Bull, 2005) ya que este permite una mayor interrelación entre los niveles de la organización, haciendo de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y participativo; teniendo en cuenta tres niveles: el primero es el nivel superior (planeación corporativa), en la que se definen a largo plazo los principios corporativos, valores, visión, misión, objetivos y estrategias globales, con la participación activa de los niveles superiores de la compañía; el nivel dos está conformado por las unidades estratégicas de negocio (planeación funcional o táctica), donde se concretan la misión, objetivos y las estrategias a mediano plazo, se establecen los planes estratégicos vertical y horizontalmente, y se realizan las acciones pertinentes; el tercer nivel está compuesto por las unidades administrativas (planeación operativa), donde los objetivos y estrategias son definidos a corto plazo, de este nivel depende la realización de las acciones establecidas y que sean eficientes.

Con respecto a la existencia de dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Una mala estrategia se da cuando se lleva a cabo lo siguiente: hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no compenetrarse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos (Rafael & Sierra, 2013)

Es importante resaltar que la planeación estratégica está directamente ligada a la *organización administrativa*, teniendo en cuenta que toda empresa u organización, está formada por subsistemas, con una identidad y finalidad definida. De acuerdo a ello, la organización administrativa hace



referencia al conjunto de normas, criterios y metodologías, establecidos de acuerdo al marco jurídico administrativo, con el fin de regular el proceso de estructuración organizacional, conllevando al logro de los objetivos institucionales y/o misionales. La organización como parte del proceso administrativo ejerce una función orientada a definir una estructura formal e intencional que hace posible que los miembros de una empresa, conozca el proceso para la ejecución de las diversas actividades asignadas, así como también su rol, nivel de autoridad y responsabilidad dentro de la misma.

El proceso de organización administrativa implica cuatro etapas fundamentales, las cuales hacen referencia a: identificar y clasificar las actividades requeridas; agrupar las actividades de acuerdo a los objetivos; definir los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad; por último, determinar los flujos de coordinación horizontal y vertical. Además de lo anterior es importante tener en cuenta que en la estructura organizativa de una empresa, se puede distinguir tres niveles: el nivel tecnológico (directamente influenciado por el producto final y por la tecnología que se aplica en la producción del mismo); el nivel operativo (definir cómo va a ser el proceso productivo del mismo y las distintas fases de dicho proceso); y el nivel informativo (consiste en definir qué informaciones son necesarias para llevar a cabo el proceso productivo y en intervenir los correspondientes canales de información). **cita**

De igual forma, es importante destacar que la organización en el ejercicio de la función administrativa debe establecer, constituir y ordenar los recursos y los procesos involucrados en la compañía; instaurar relaciones entre ellos y establecer las facultades de cada uno. Para que la planeación estratégica tenga éxito, se debe forjar un cambio a nivel organizacional, para ello, es importante generar una cultura organizacional o corporativa, ya que la puesta en marcha de las estrategias gerenciales deben incluir los cambios culturales que se requieran, para poder alcanzar

su propia identidad, a partir de valores, creencias y comportamientos propios de los miembros de la organización. La cultura corporativa, constituye una gran fortaleza si coincide con sus estrategias, de lo contrario sería un factor de resistencia ya que influye directamente en la forma como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

## 2. Liderazgo y Cambio Organizacional

El **liderazgo** es una relación de influencia entre líderes y colaboradores quienes intentan un cambio real que refleje sus propósitos mutuos; es un proceso emprendido tanto por líderes como por colaboradores; un proceso consistente en congregar mentes diversas en un esfuerzo conjunto que tiende a realizar algún tipo de cambio real; un proceso mediante el cual las personas dan significado a su experiencia; un proceso distinto de la administración (Pérez Vilar & Azzollini, 2013)

La anterior definición de liderazgo, permite determinar que la capacidad del líder o de los líderes de una organización, debe ser ejercida a partir de una estrategia clara y oportuna, que permita una interrelación positiva, que desde el gerente se difunda en un mismo sentido hacia los demás miembros, generando una mayor credibilidad y aceptación. De igual forma, es importante para las organizaciones definir claramente cuáles son los valores, con los que se identificará la empresa, a partir de los cuáles el líder representa un modelo de aplicación de los mismos, que más que ser un reglamento de comportamiento debe ser difundido para el logro de una cultura organizacional que aumente a nivel interno el sentido de pertenencia y compromiso de todos los miembros, y a nivel externo integre a los proveedores y clientes, con el fin de generar una base de cambio organizacional exitoso en todos los niveles.

Durante la mayor parte del siglo pasado se concebía al líder como una persona aparte, cuyo propósito era el de brindarnos una visión que seguir y con respuestas para nuestras dudas. El mundo actual no ofrece soluciones tan simples, teniendo cuenta que vivimos una época de cambios simples y complejos, no es realista esperar que una persona sea el experto que resuelva todos los problemas; por lo que es necesaria la implementación de un liderazgo grupal en pro del desarrollo organizacional.

La imagen del líder y su influencia para el desarrollo de la organización, cobra cada vez más importancia sobre todo en lo referente a su papel de mediador, comunicador, socializador y facilitador en la búsqueda y toma de decisiones conjuntas, de las cuales dependen los cambios que se desean alcanzar; sin embargo, no toda la responsabilidad a la hora de decidir debe recaer sobre el líder, de ahí su capacidad para integrar y generar espacios de diálogo y concertación dentro de un ambiente de tolerancia y respeto.

El trabajo en equipo debe ser para el líder una meta estratégica, donde se tenga en cuenta que la influencia es más efectiva que la autoridad, por lo tanto desde la gerencia debe trabajarse en ello; el líder o líderes deben tener habilidades y capacidades para que el trabajo y desarrollo de los procesos, la implementación de nuevas estrategias y demás cambios, se hagan realmente en equipo, por tanto, el fortalecimiento del talento humano es de crucial importancia; para alinear a los miembros de la organización en un mismo sentido.

Otro aspecto a destacar es que en toda organización deben formarse relaciones de liderazgo, en las que la intervención de directivos y empleados debe darse en términos de equidad e igualdad, a partir de las necesidades detectadas, sin perderse el sentido de respeto, pertenencia, compromiso y trabajo en equipo. De allí que el liderazgo es considerado como el vínculo existente entre los miembros, a partir del cual, los líderes pueden aplicar su capacidad para orientar la organización hacia la generación de cambios, formulación e implementación de nuevas estrategias.

Del liderazgo depende en gran parte la capacidad de afrontar situaciones de crisis que se puedan llegar a presentar, en los que el fortalecimiento del talento humano, la habilidad para gestionar, mediar, integrar y reaccionar positivamente, se convierten en herramientas para transformar las debilidades por fortalezas; de allí que en vez de visualizar problemas se puedan identificar

oportunidades de cambio y de mejora continua, que conlleven a la optimización de procesos y servicios.

De la mano de un buen líder se pueden alcanzar cambios positivos, por lo tanto, no se trata de forzar la participación activa sino que a través de una cultura se involucren todos los miembros, dentro de un ambiente de tranquilidad, positivismo y de persistencia, lo cual permite una mejor visión de las situaciones y una toma de decisiones asertivas. Lo anterior, teniendo en cuenta que ninguna empresa u organización escapa a experimentar situaciones de crisis, que muchas veces se presentan por la falta de canales de comunicación, causando incertidumbres, dudas y conductas erráticas de las que un líder siempre tiene que sobreponerse; por lo tanto, quien ejerce el liderazgo tiene que tener la actitud y las aptitudes necesarias para mantener en todo momento una calma positiva, transmitiendo a todos aquellos que le rodean la serenidad y las virtudes necesarias para afrontar situaciones en las que otros, probablemente, se sienten atezados o bloqueados.

El crecimiento empresarial y organizacional en manos del líder, sólo se alcanza cuando se transmite confianza, y que ésta se vea reflejada en las actitudes y reacciones que demuestre frente a su equipo de trabajo; por ende los líderes deben ser dinámicos, honestos, realistas, carismáticos, proactivos y motivadores.

El empoderamiento debe ser grupal, de tal forma que a la hora de delegar responsabilidades, el líder pueda hacerlo en total confianza, y que el equipo de trabajo se sienta seguro del rol que desempeñan, permitiendo aumentar los indicadores de calidad, atendiendo oportunamente las necesidades existentes, brindándole al líder un respaldo total. Lo anterior se enlaza coherentemente con la teoría del Intercambio Líder-Miembro la cual conceptualiza al liderazgo como un proceso centralizado en las interacciones entre los líderes y los seguidores y es la utilizada en esta monografía (Díaz, Natalie. 2010).

## 2.1 Rol del líder

Es pertinente revelar que el **rol del líder** debe centrarse en aterrizar a los miembros de la organización a los cambios con respecto a los avances y a la realidad del entorno, estando en capacidad de generar señales de alerta que permitan identificar debilidades y amenazas que puedan afectar la productividad y desarrollo de la organización. Es en este aspecto, donde la delegación de funciones y la asignación de responsabilidades es necesaria, de tal modo que se pueda generar transversalidad, equidad y mayor compromiso, factores que se consideran claves para la planeación estratégica y para la ejecución de los diferentes procesos en términos de calidad.

El liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional. Es decir, que la planeación estratégica debe orientarse a la búsqueda de una cultura organizacional, unida a la actuación de un líder comprometido, que sea capaz de lograr una integración de personas y procesos (Serrano & Portalanza, 2014)

Es por ello que el líder representa un eje de empoderamiento, de cambio y desarrollo, por lo que la conexión con la realidad no debe perderse, ya que conlleva a proponer estrategias de mejoramiento y de cambio acorde a las necesidades de la organización, y aumentar la capacidad de reacción frente a las diferentes situaciones que se puedan presentar, donde la competencia, el posicionamiento y la productividad se pueden ver afectadas si no se tiene un sentido visionario. Esta realidad, también debe ser tomada ante las diversas situaciones organizacionales, donde el líder se concibe como el propiciador motivacional, que impulse a los miembros a buscar siempre en vez de estancamiento, soluciones que permitan avanzar, superar obstáculos y alcanzar el éxito organizacional.

Finalmente, es pertinente considerar que los líderes no son eternos, y que atrás de él se pueden formar otros líderes, quiénes serán su reemplazo, por lo que su legado debe estar fundamentado

precisamente en capacidades de integración, innovación y resiliencia, de tal modo, que se pueda seguir una misma línea de desarrollo; sin embargo, si por el contrario, quien asume el rol no ha dejado su mejor imagen, los nuevos líderes deben detectar inicialmente esta condición, para que puedan implementar nuevas y mejores ideas de cambio, que favorezcan el desarrollo organizacional, mejorando de esta manera la calidad y productividad.

### 3. Resistencia Al Cambio En Las Organizaciones

El Cambio Organizacional (CO) es el proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente, a un estado futuro deseado para aumentar la eficacia ya que, ésta se entiende como la capacidad para producir el efecto deseado (María Pérez-Vallejo, Manuel Vilariño-Corella, & Armando Ronda-Pupo, 2016, p. 6)

Sin embargo, este proceso en la mayoría de las organizaciones resulta complejo implementarlo, debido a la falta de convergencia y de compromiso por parte de todos los miembros, generándose de esta manera fuerzas propias del entorno como las que se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Tabla fuerzas y resistencias al cambio*

Fuerzas para el cambio	Resistencia al cambio
<b>Fuerza competitiva</b>	<b>Nivel organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Cultura</li> <li>• Estrategia</li> </ul> <b>Nivel funcional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia en orientación en subunidades</li> <li>• Poder y conflicto</li> </ul> <b>Nivel grupal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Pensamiento grupal</li> </ul> <b>Nivel individual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesgos cognitivos</li> <li>• Incertidumbre e inseguridad</li> <li>• Percepción y retención selectivas</li> <li>• hábitos</li> </ul>
<b>Fuerzas económicas</b>	
<b>Fuerzas políticas</b>	
<b>Fuerzas globales</b>	
<b>Fuerzas demográficas</b>	
<b>Fuerzas sociales</b>	



<b>Fuerzas éticas</b>	
-----------------------	--

Fuente: Gareth (2013). Vallejo, D. (2015).

Como se puede apreciar desde los diversos niveles de la organización se pueden llegar a presentar estas fuerzas, convirtiéndose en un reto para la formulación, aprobación e implementación de estrategias de cambio que permitan el aumento de la productividad, competitividad y por ende de la calidad empresarial.

Lo anterior hace referencia directamente a la resistencia al cambio, que en concordancia con lo establecido por (Escudero, Delfín, & Arano, 2014 p.7) “es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio”. Se considera psicosocial porque afecta las actitudes emocionales del equipo de trabajo, generando en algunos casos frustración, rabia, descontento, lo cual afecta directamente la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos estratégicos planteados.

### **3.1 El cambio organizacional y la resistencia al cambio**

El cambio organizacional puede generar situaciones de aceptación y de negación, dependiendo del tipo de cambio que se desea alcanzar. Las razones por las que las personas se resisten a cambiar y a integrar la innovación en su quehacer diario, se describen tres: la primera el interés propio, donde existen miembros de la organización que pretenden obtener beneficios individuales que les permita sobresalir, sin tener en cuenta la importancia del trabajo en equipo y del establecimiento en conjunto de metas a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto no es fácil sacarlos de su zona de confort; la segunda se debe a los problemas de comunicación, los cuales se presentan cuando no se divulga a toda la organización el cambio que se requiere para el mejoramiento y optimización de procesos y servicios, por lo que se establece un intercambio de ideas algunas ciertas otras no,

por lo que es indispensable que desde la alta dirección se coordine un sistema de comunicación y de divulgación constante, con el fin de que se genere una interrelación a tiempo y efectiva con todos los miembros durante su permanencia en la empresa. La tercera causa es la aversión al cambio, presentada por los empleados e incluso directivos que generan una barrera de cambio frente a métodos y estrategias de innovación, por lo que resulta más difícil integrar a esos miembros en el establecimiento de una estrategia competitiva y favorable para la organización (María Pérez-Vallejo et al., 2016)

### **3.2 Modelo de los ocho factores**

(Esperanza, Duque, Restrepo De Ocampo, & López Velásquez, 2013) expusieron el modelo de los ocho factores, el cual está orientado para generar un desarrollo organizacional que cuente con la participación de todos los miembros. De acuerdo a ello, se considera pertinente que estos ocho factores descritos a continuación sean tenidos en cuenta en toda organización: el primero es la necesidad sentida generando malestar interno generalizado, lo cual se convierte en un momento idóneo para hacer la intervención, motivar a los miembros y buscar soluciones de cambio; esta necesidad sentida es importante que se divulgue en toda la organización, especialmente a los directivos y/o encargados de la administración de los recursos; el segundo factor es el apoyo visible de la alta dirección, genera mayor confiabilidad y respeto, permitiendo tener una mayor visión acerca de la selección de la estrategia que permita generar cambios significativos dentro de la organización, que en cabeza de la alta dirección debe demostrar su compromiso teórico y operativo.

El tercer factor es la clarificación gradual este factor se da por la generación de espacios de diálogo y concertación en los que se establezca de que forma el cambio que se está buscando puede transformar positivamente el futuro laboral y organizacional, cuáles son las capacidades,

habilidades y/o destrezas nuevas que se deben adquirir de llegar a ser necesario, la actuación y conformación del equipo de trabajo; en este aspecto es de gran importancia que los directivos estén en disposición de informar realmente el cambio que se están planeando, de resolver dudas e inquietudes de manera abierta y sincera. El cuarto factor es el de la instrumentación y apoyo, implementando actividades de capacitación para que los empleados adquieran las habilidades necesarias y puedan adaptarse a las estrategias planeadas.

El quinto factor hace referencia a la modificación de los subsistemas componentes, es decir, mantener el equilibrio mediante la selección adecuada de mecanismos de adaptación y conservación, rompiendo paradigmas construidos a través de los años que no favorecen el cambio sino que al contrario, arraigan las organizaciones a costumbres antiguas e inapropiadas; para ello es fundamental el uso y aprovechamiento de la tecnología en la aplicación de modelos que optimicen los procesos. El sexto factor hace mención al aumento de la autoestima, lo cual es necesario ya que el miedo al cambio puede transformarse en baja autoestima, desmotivación y por ende resistencia. De igual manera, la participación de todos los miembros que es el séptimo factor, también resulta pertinente, ya que genera una mejor reacción frente al cambio, así como también mayor efectividad y una toma de decisiones acordes a las necesidades de la organización.

Por último, el octavo factor es la presentación de los beneficios del intercambio, es decir, concertar con los empleados la relación cambio vs beneficio, así parezca al principio un poco drástico es necesario para abrir puertas de diálogo y facilitar empoderamiento del equipo de trabajo. En un proceso de cambio organizacional, es de gran relevancia que se atiendan las necesidades, dudas, miedos e inquietudes del recurso humano, conociendo sus expectativas y opiniones; así será más fácil que todo el equipo de trabajo se integre a la nueva cultura de cambio

estratégico que se desea alcanzar, minimizando el riesgo de afectación emocional que puedan llegar a tener.

### **3.3 Innovación tecnológica y cambio organizacional**

La innovación tecnológica representa actualmente un eje de cambio organizacional, de ahí depende que hoy en día con la globalización, muchas organizaciones escalen a pasos agigantados en términos de desarrollo, posicionamiento, competitividad, conquista de mercados a nivel mundial. Sin embargo, el miedo ante la nueva tecnología, hace que se presente resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo en algunos casos, especialmente, aquellos que han venido ejecutando durante años su trabajo de forma manual, sintiéndose adaptados y conformes con su estilo de trabajo; por lo que enfrentarse a este nuevo reto les genera frustración y negación ante las estrategias de cambio, porque sienten que su valor como talento humano ya no tendrá la misma importancia, frente a la agilidad y eficiencia del recurso tecnológico a implementarse.

Es por ello que la planeación estratégica debe ir de la mano de la tecnología para que se puedan alcanzar los cambios deseados, por lo tanto, romper la resistencia frente a los nuevos retos tecnológicos debe hacer parte de este proceso, donde todos los miembros deben estar integrados y comprometidos.

Por lo tanto, la comunicación y las estrategias comunicativas utilizadas son factores importantes para alcanzar cambios organizacionales significativos. Compartiendo lo expuesto por Collado (1991) acerca de que "El estilo comunicativo de una compañía se origina de los valores y las creencias al interior de una organización, caracterizándola como una cultura determinada y específica, en los estilos de comunicación se pueden encontrar aquellos que solo se imparten en una primera línea de mando y que no llegan con efectividad a la base de la organización, lo que

podría generar la ocurrencia de comentarios informales o de pasillo, creando expectativas y sobra entre las personas” (p.15)

La gestión de conocimiento se relaciona con las contribuciones y opiniones de todas las personas implicadas, con el fin de que las decisiones que se tomen sean aprobadas y acatadas en conjunto, el tiempo y la comunicación deben estar interrelacionados, para que puedan alcanzarse las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo, comunicando a toda la organización qué cambio es necesario realizar, los beneficios del mismo a nivel interno y externo, y de qué forma pueden todos los miembros cooperar.

La resistencia es una situación normal dentro de la mayor parte de los procesos de cambio organizacional. Se puede originar por la incertidumbre de acuerdo a los resultados del cambio, el rechazo a la mediación de la potestad hacia la innovación. En casi todos los casos, que se tuvieron en cuenta para la realización de esta monografía, colaboradores manifiestan preocupación por los cambios que se van a realizar y como esos cambios van afectar su situación financiera y laboral. Una buena comunicación es un factor clave y puede comprometer el triunfo del proceso, cuando existe una mala comunicación puede provocar reclamos y/o quejas generando preocupación, falta de interés o sabotajes con el fin de detener el cambio. Es de vital importancia que desde el principio se aprenda a enfrentar esta resistencia.

### **3.4 Factores que contribuyen a superar la resistencia**

Se propone que para que las organizaciones puedan enfrentar con éxito la resistencia al cambio, y a su vez formular una planeación estratégica que contribuya al desarrollo organizacional; primero promover la educación y la comunicación, visionando los pro y los contra que pueda generar el cambio, apoyándose en los líderes y responsables de cada área y/o proceso para que realicen las

divulgaciones, atiendan sugerencias y registren las dudas e inconformidades, con el fin de poder concertarlas. Seguidamente, despertar el interés a participar es un factor clave en la generación de compromiso y reducción de la resistencia, ya que un equipo humano integrado y participativo favorece el cambio y el éxito empresarial, puesto que al existir compromiso, es más fácil llegar a un nivel de aceptación y de cambio de imaginarios hacia una realidad necesaria. Finalmente buscar un clima de confianza, mejora indiscutiblemente las relaciones al interior de la empresa y del equipo de trabajo con el entorno, favoreciendo un mejor desarrollo de los procesos de cambio y a su vez los indicadores de calidad que se establezcan.

Los desafíos que enfrentan actualmente las empresas para competir exitosamente en el mercado parten de las necesidades internas, las cuales deben ser tratadas de manera cautelosa y comprometida, con el fin de que se alcance un equilibrio organizacional, que se verá reflejado también en el mantenimiento de los indicadores de calidad en los niveles deseados. Por consiguiente, los retos para que sean efectivos deben ir de la mano con la promulgación de una cultura de cambio positiva, donde la interrelación conlleva a la optimización de procesos, la reducción de costos de los mismos, aumento de la productividad y competitividad, posicionamiento escalonado, satisfacción de los clientes, todo encerrado dentro del gran marco como lo es el desarrollo organizacional.

El empoderamiento del recurso humano, la asignación de los demás recursos y la integración del equipo a los procesos de la organización, conllevan a que la resistencia se transforme en persistencia, buscando siempre estrategias que motiven, generen y mantengan los niveles de desarrollo que se desean, evitándose reacciones negativas que no dejen realizar la intervención.

## Conclusiones

La planeación estratégica representa una herramienta esencial para el proceso de cambio organizacional, por lo tanto, para lograr que sea realmente significativa, requiere del empoderamiento de todos los miembros, de la construcción de una cultura organizacional, que permita la optimización de los procesos, aumento en los niveles de productividad, efectividad, calidad y satisfacción de los clientes internos y externos.

El líder es quien direcciona a la organización hacia la búsqueda de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores cultura, pertenencia, confianza y credibilidad. Por lo tanto, ante las situaciones de crisis, es el líder quien debe mantener siempre el control y la serenidad, para poder afrontar las situaciones con una mentalidad abierta y contemplando cualquier posible solución.

Tener siempre presente la diferenciación entre líder y directivo se hace necesario dentro de la planificación estratégica y el éxito organizacional, puesto que los líderes son personas que están activamente y poseen la capacidad de dar ideas para transformarlas en imágenes y de esta manera motivar al personal, los gerentes crean facultades al mismo tiempo que se vuelven dependiente de la autoridad personal para crear su propia identidad.

Teniendo en cuenta la compleja dinámica en que vive las compañías actualmente es necesario realizar un análisis del liderazgo con mayor énfasis y soporte; es de conveniencia que la gerencia establezca modelos de procedimiento y desempeño que permitan entender las competencias que se requieren desarrollar a los directivos que tienen aspiración a ser líderes. Tanto el líder como los demás miembros de la empresa deben prepararse de manera integral y desarrollar las destrezas y capacidades por ejemplo la inteligencia emocional, que los ayuden a integrarse al proceso de liderazgo y a generar cambios significativos dentro de la empresa u organización.

Con respecto a la resistencia al cambio, se concluye que, debido al ritmo de la economía globalizada, las compañías están y continuaran estando día a día en un constante cambio y adaptación; por lo que la planeación estratégica debe abarcar aspectos de integración y aceptación del cambio como constante del desarrollo organizacional.



## Referencias Bibliográficas

- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J., Ramírez Roldán, A., & Zapata Cardona, L. (2016). Importancia De La Planeación Estratégica En Las Áreas De Gestión Humana De Las Organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116–122. <https://doi.org/10.21501/23823410.1899>
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 9. Retrieved from
- Esperanza, M., Duque, L., Restrepo De Ocampo, E., & López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas Opposition to change in Modern Organizations. *Scientia Et Technica Scientia et Technica Año XVIII*, 18(1), 149–157.
- Iván Castro. (2007). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & Desarrollo*, 39(54), 47–66.
- Linares Medina, I., Ochoa Jiménez, S., & Ochoa Silva, B. (2013). superior pública mexicana Organizational culture and performance evaluation of academic staff. Case study in a mexican higher education public institution. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 11(1), 324–345.
- María Pérez-Vallejo, L., Manuel Vilariño-Corella, C., & Armando Ronda-Pupo, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia The organizational change as tool to facilitate the implementation of the strategy, 286–294.
- Neriz, J. L., Ramiz, L. F., & Bull, T. M. T. (2005). El proceso de cascada del cuadro de mando integral en empresa del sector forestal. Santiago de Chile. *Revista Panorama Socioeconómico*, (May 2014).
- Pérez Vilar, P. S. P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 151–169. Rafael, E., & Sierra, C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.
- Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). Suma de Negocios. *Suma de Negocios*, 5(11), 9. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70016-3)