



**Lic. Maritza Vieytes**  
Consultora Internacional

## El Cambio empresarial... en un mundo de turbulencias

### ¿Qué es el Cambio?

**E**l “Cambio”, ese concepto y esa realidad tan presentes hoy, traen realmente mal a empresarios, productores, administradores y técnicos entre otros. Las preguntas frente al mismo son: ¿qué es y por qué afecta tanto?

El “cambio”, conceptualmente, es algo tan simple como “hacer las cosas de una manera diferente”. El por qué nos afecta tanto, radica en la naturaleza misma del ser humano y del propio suceso que implica cambiar.

El “cambio” no es una realidad exclusiva de hoy, es un acontecimiento permanente. Piense en algunos de los hechos más relevantes de las últimas décadas: la economía global, el nuevo orden político, el crecimiento de la población, el aumento en la expectativa de vida y una de sus más claras consecuencias: la convivencia de más de una generación en las familias con padres de 80 años, hijos de 60, nietos de 30 ..., la televisión por cable, las noticias en tiempo real las 24 horas a través de los canales internacionales, Internet, los avances tecnológicos y productivos, los

avances de la revolución biológica y su impacto en la salud y en la producción agrícola, el desarrollo de otros conocimientos para entender el comportamiento humano y empresarial y las nuevas exigencias de los clientes en procesos de calidad...

Estamos frente a un mundo que más que complicado es complejo y en el que cada nueva transformación cambia aspectos sustanciales de nuestra vida. Se está dando una nueva revolución: una revolución paradigmática<sup>1</sup>, una revolución del conocimiento y de la información. Está naciendo una nueva civilización, una civilización del conocimiento. Todo aquel que pueda leer estas páginas posee la capacidad de leer, ¿no le asombra recordar que todos hemos tenido antepasados que eran analfabetos?

Todos los sistemas económicos descansan sobre una “base de conocimientos”. Toda empresa depende de este recurso. Piense en lo siguiente: ¿puede una empresa abrir sus puertas si no hay un idioma y una cultura que la vinculen con su segmento de mercado, si no posee datos, información, conocimientos técnicos, productivos, administrativos, financieros y de mercado entre otros?

Los tiempos han cambiado y el saber es el activo más importante que tienen las empresas hoy. Los conocimientos con los que el mundo empresarial cuenta, son el producto de siglos de desarrollo acumulado, pero para ello han tenido que darse grandes cambios. Se atribuye a San Agustín (354 – 430) una afirmación en la que sostenía que los cristianos debían permanecer alejados de quienes sabían sumar y restar... ¡eran peligrosos! Tuvieron que pasar miles de años para que quienes enseñaban cálculos pudieran impartir sus conocimientos libremente.

En una civilización del conocimiento, cada empresario debe convertirse en un “buen lector del ambiente”, observar las tendencias del entorno en aspectos tales como: economía, política, mercados y nuevas técnicas entre otros.

### Tipología del cambio

Si el mundo está caracterizado por procesos de cambio, a las organizaciones y empresas sólo les queda la posibilidad de cambiar y de cambiar rápido, y para ello Usted es el principal agente de cambio.

Este cambio puede hacerse de

<sup>1</sup> *Paradigma*: forma de ver y entender el mundo que nos rodea.

2 formas: como un barco a la deriva o de manera intencional y planeada. Básicamente podemos entonces hablar de 2 tipos de cambio:

- el cambio no previsto y
- el cambio planeado.

El “**cambio no previsto**”, simplemente sucede y es por tanto el que mayor cantidad e intensidad de problemas acarrea, por el impacto de las consecuencias no previstas del mismo. En tanto que el “**cambio planeado**” es una actividad de cambio intencional y orientada al logro de determinados objetivos y metas.

**¿Qué sucede frente al “cambio no planeado”?** En términos generales se puede asegurar que las respuestas son reactivas, que la situación de “cambio” parte de un problema y por tanto ese “cambio” será altamente resistido y no permitirá tener en cuenta que *el futuro es mucho más que la solución de los problemas de hoy*.

**¿Qué sucede frente al “cambio planeado”?** Las acciones son proactivas, aquí estamos hablando de un proceso orientado hacia una meta, tanto en el ámbito personal, productivo, financiero o mercadológico de una organización o empresa.

**¿Quiénes son afectados por el cambio?**

El cambio impacta en los individuos y las organizaciones y

por tanto frente al mismo se generan naturalmente resistencias, algunas conscientes y otras inconscientes. Pero todas ellas condicionan el accionar y la toma de decisiones.

**En el nivel individual el cambio afecta:**

- Los hábitos individuales
- La seguridad personal
- Los factores económicos
- Pone de manifiesto el “temor a lo desconocido”
- La percepción que se tiene sobre el entorno

El cambio afecta los hábitos individuales, desde el momento que obliga al planteamiento de una nueva forma de hacer las cosas, influyendo por tanto sobre la seguridad personal que nos brinda el hacerlas basándonos en una estrategia que en determinado momento permitió el éxito, pero que al volverse obsoleta obliga a nuevas experiencias sobre las cuales no hay certeza de que conduzcan a nuevos logros. Es necesario tener en cuenta que “si hace lo que siempre hizo, conseguirá lo que siempre consiguió” ... pero eso solamente ocurre, si el entorno no ha cambiado.

Obviamente que los cambios afectan de alguna manera los factores económicos y si además logran que se pongan de manifiesto los temores a lo desconocido, entonces pueden conducir a una parálisis en el accionar, que no sólo nubla la razón sino que

no permite descifrar adecuadamente el entorno. Algo parece ser cierto en el cambio: cuando un paradigma cambia, en alguna medida, “todo vuelve a cero”, los éxitos y logros pasados no aseguran por sí solos nuevos éxitos.

El cambio no sólo impacta en el nivel individual también lo hace en el nivel organizacional.

**En el nivel organizacional y empresarial el cambio afecta:**

- La inercia de la estructura empresarial y de los grupos, el “siempre lo hemos hecho así, ¿por qué cambiar?”
- Amenaza a la habilidad y pericia de los individuos y grupos especializados tanto internos como externos a la empresa
- Amenaza las “relaciones de poder” ya establecidas

Seguramente muchas veces ha escuchado el “siempre lo hemos hecho así”. ¿Qué tan cierta es esa afirmación? Analicemos algunos acontecimientos comunes: el hecho de que un emprendimiento empresarial pase de ser gestionado por los padres a serlo por los hijos, conlleva un cambio y trae aparejado conflictos, temores y nuevas estrategias. Pero es más aún, en una misma gestión, los avances tecnológicos obligan a cambiar. Por tanto el “siempre ha sido así”, no parece tener fundamentos ciertos, pero sí una razón de ser: es la manifestación más contundente de la

verbalización de la resistencia a cambiar.

El cambio amenaza también a los grupos especializados. ¿Cómo no hacerlo?, si los expones a cambiar y cambiar rápido para poder volver a ser “especializados” estando siempre presente la duda de si se logrará el nuevo status de “especialización”. Esto va de la mano de la amenaza a los “grupos de poder”. Imagine la siguiente escena: quienes hasta ahora tenían el “poder” de, por ejemplo el manejo de un paquete tecnológico o de información especializada, frente al cambio pueden verse amenazados en su saber o área de influencia. ¿Será que podrán hacer rápidamente la curva de aprendizaje necesaria que el cambio impone? ¿Tendrán la suficiente apertura para las nuevas propuestas?

### Algunas lecciones aprendidas

Los diferentes procesos de cambio en el mundo empresarial han dejado planteadas algunas lecciones:

Un proceso de cambio debe ser racionalizado y analizado. Para ello los procesos de capacitación pueden ser el instrumento que permita ordenar los pasos a seguir en su empresa.

Todo proceso de cambio debería obligarnos a revisar aspectos esenciales de la empresa, el entorno y nuestro accionar como empresarios.

Algunas posibilidades son:

#### I Revisar en la empresa:

- La Visión
- La Misión
- Los Objetivos
- Las Metas

#### II Realizar un FODA de la empresa y su entorno

El FODA es una herramienta



de análisis estratégico que permite analizar aspectos internos y externos de la empresa (controlables y no controlables respectivamente) y en función de los resultados tomar las decisiones más adecuadas.

Aspectos Internos a su empresa y por tanto Controlables	Aspectos Externos a su empresa y por tanto No Controlables
<p><b>Fortalezas</b> Aspectos positivos que diferencian a su empresa de la competencia.</p>	<p><b>Debilidades</b> Aspectos negativos que se convierten en el “talón de Aquiles” de su empresa.</p>
<p><b>Oportunidades</b> Situaciones positivas que se presentan en el mercado y que pueden ser aprovechadas por su empresa si sus Fortalezas así lo indican.</p>	<p><b>Amenazas</b> Situaciones negativas que se presentan en el mercado y que deberá sortear.</p>

#### III Realizar un auto análisis del perfil personal empresarial

Para ello se deberán identificar las fortalezas y debilidades personales en referencia a algunas características empresariales, basando el análisis en revisar las siguientes acciones en el marco de la empresa:

- La planificación
- La fijación de metas
- La búsqueda de información
- La creación de redes de apoyo
- La identificación de oportunidades y la capacidad de aprovecharlas
- La capacidad de asumir riesgos moderados
- La autoconfianza
- La capacidad de exigir eficiencia y calidad

Recuerde: *lo único permanente en la realidad de hoy es el cambio.*