



La evolución empresarial: ¿adaptación al cambio o simple supervivencia?

Por Erwin Andrade

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

¿Alguna vez se ha preguntado cómo algunas organizaciones logran adaptarse de forma exitosa a los constantes desafíos del entorno empresarial?

Change Management —gestión del cambio organizacional— es la respuesta a esta pregunta. Empezamos hoy una serie de artículos en los que exploraremos qué es la gestión del cambio, sus tipos, su importancia y cómo se puede llevar a cabo.

¿Qué es Change Management? Es la visión, estrategia, procesos y métodos que utilizan las organiza-

ciones para gestionar el cambio organizacional. Estos cambios pueden ser de diferentes tipos: implementación de nuevas tecnologías, reestructuraciones organizativas, cambios en los procesos de trabajo, hasta fusiones y adquisiciones (*merge and acquisition*, M&A), cambios organizacionales sumamente importantes en un entorno cada vez más competitivo, donde el esfuerzo de las empresas por expandirse los ha llevado a adquirir y fusionar nuevas compañías o unidades de negocio.

Podemos decir entonces que la misión del Change Management es minimizar la resistencia al cambio y asegurar una transición gradual y exitosa hacia la nueva situación —adopción del futuro—. Suena fácil, pero hay muchas historias frustrantes alrededor de estos procesos de transformación, que contaremos más adelante. Por ahora, sigamos con la contextualización.

La gestión del cambio es decisiva porque nos ayuda a manejar las transiciones de manera más efectiva, nos permite superar la resistencia natural de las personas cada vez que se introducen cambios, y ¡no digamos si este cambio involucra una transformación digital! Pero si logramos gestionarlo adecuadamente, podemos minimizar los problemas y conflictos, maximizar la productividad y garantizar una transición efectiva hacia la nueva realidad.

Entonces, la pregunta clave es ¿cómo lo hacemos? Existen varias formas o metodologías para gestionarlo. Algunas de las más conocidas son el modelo de las

“ La misión del Change Management es minimizar la resistencia al cambio y asegurar una transición gradual y exitosa hacia la nueva situación o adopción del futuro. ”

7 S de Mckinsey® — *Strategy* (estrategia), *Structure* (estructura), *Systems* (sistemas), *Style* (estilo), *Staff* (personal), *Skills* (habilidades), *Shared values* (valores compartidos)—, o los 8 pasos de **John Kotter**, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, quien habla de:

1. Crear sentido de urgencia.
2. Formar el equipo del cambio.
3. Desarrollar el cambio de visión y estrategia .
4. Comunicar la visión para obtener comprensión y aceptación.
5. Facultar a otros para actuar.
6. Producir éxitos a corto plazo.
7. No ceder en el empeño.
8. Crear una cultura nueva.

Analizando ambas metodologías podemos ver que, en esencia, hablan sobre diagnóstico, planificación, comunicación, gestión de la resistencia, implementación y seguimiento. Pero ¿por qué entre el 60 y 70 por ciento de las organizaciones fallan en esto? En esta serie de artículos identificaremos y diagnosticaremos los distintos tipos de gestión del cambio y de lo que, en mi experiencia, ha funcionado.

Change Management es fundamental para adaptarnos al futuro y asegurar la evolución y éxito de las organizaciones. No es solo responder a las preguntas de por qué, cuándo y cómo cambiar: es establecer con una visión y saber gestionarla con métodos y procesos, sin perder la esencia de la organización — *Founder's mentality!*—, su gente y asegurar más que comprometer su futuro.

Por ahora, lo invito a pensar cuál es su **visión de futuro**. Y, por favor, genere un **sentido de urgencia** alrededor de la misma. Al tener claridad y urgencia sobre este tema, podemos estar dando el primer paso sobre la gestión. Seguidamente, responda **por qué y para qué** cambiar, ya que iniciar con el fin en mente es vital y da claridad sobre el puerto organizacional al que queremos llegar. Sugerencia: todo esto será mejor si lo hace en un lugar apartado y acompaña la reflexión con una copa de vino. Seguramente disfrutará este primer ejercicio del Change Management.

Termino con la adaptación que hice a un conocido texto de Charles Darwin, con el que espero transmitirles mi entusiasmo por el Change Management: “Las organizaciones que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas ni las de mayor capital. Son las que logran adaptarse y gestionar el cambio”.



EL AUTOR

Erwin Andrade Aguirre tiene el grado de Master en Business Administration por el IDE Business School. Es ingeniero en Comunicación con especialización en Marketing por la Universidad de San Carlos y la Universidad del Istmo de Guatemala, y tiene una especialización en Marketing Digital por INCAE. Es consultor sobre Change Management, Marketing y Transformación Digital, speaker EXMA, y ha desempeñado cargos gerenciales en Grupo Bimbo en Centroamérica y Ecuador. Ha participado en procesos de transformación, reestructuración, fusiones y adquisiciones de empresas adquiridas por el grupo. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en IDE Business School.