



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

**Rol del Individuo como Gestor del Cambio en las Organizaciones: Una Perspectiva de
Responsabilidad y Diligencia**

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de Empresas y Finanzas.

Daniela Lobo Polo
Mateo López Betancourt
Seminario de Liderazgo e Inteligencia Emocional
2024

Agradecimientos

En cualquier logro de nuestra vida habrá personas para brindar inspiración y dirección haciendo posible lograr lo que uno se propone.

Gracias a mis padres y hermana, quienes han hecho todo lo posible por darme lo mejor de cada uno, para que avance en este maravilloso camino de la vida. Por enseñarme que la felicidad es el camino y no el destino.

A la profesora de ciencias naturales, cuya fe combinada con ciencia me enseñó que la verdad esta oculta en los pequeños detalles de la naturaleza humana.

A los profesores de la facultad empresarial de la universidad, quienes en su labor siempre mantuvieron la empatía, el amor y la disciplina para educar.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----|
| Resumen..... | 4 |
| Palabra clave..... | 4 |
| Pregunta orientadora de la búsqueda | 5 |
| Metodología de búsqueda de la información..... | 6 |
| Sustentación teórica de la pregunta..... | 7 |
| Conclusiones..... | 16 |
| Referencias..... | 177 |

Resumen

Las investigaciones de filósofos, pedagogos, académicos y científicos sobre la evolución y adaptabilidad indican que los cambios, ya sean pequeños o de gran impacto, afecta a todos los aspectos de la vida humana. A medida que pasa el tiempo, estos cambios tienen efectos cada vez mayores en el mundo, los mercados, la vida en comunidad y en el desarrollo individual.

Las organizaciones están compuestas por personas que, a pesar de ser individuos, trabajan juntas para cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa. Este informe pretende ofrecer conceptos prácticos para que los empleados se conviertan en agentes productivos del cambio en lugar de resistirse a él y perder oportunidades de crecimiento.

Para enfrentar con éxito el cambio organizacional, las empresas deben acompañar y apoyar a sus equipos en todo el proceso de adaptación, sin embargo, cada individuo también tiene la responsabilidad de participar activamente y con una actitud positiva, ya que esto contribuye a alcanzar los objetivos comunes.

Dado que es normal experimentar frustración, confusión o ansiedad ante cambios laborales, el informe recurrirá a artículos, bibliotecas digitales y libros para brindar herramientas que promuevan una actitud responsable y proactiva frente a los cambios, de manera que los empleados se conviertan en coparticipes del cambio positivo.

Palabras clave: Individuo, cambio, responsabilidad, diligencia, beneficio.

Pregunta orientadora de la búsqueda

El presente informe surge desde la temática número seis “*Gestión del Cambio y Liderazgo Emocional en la Administración*”. Esta temática es considerada objeto de estudio reciente, pero cuenta con excelente respaldo teórico, investigativo y científico, los temas que vinculan a la inteligencia emocional hacen parte del ser y seguirán siendo material de estudio, sin embargo, cabe la inquietud de cómo se aplican los resultados de los estudios sobre la materia, en los colaboradores de una organización, para que a su vez contribuyan al mejoramiento o transformación continua de las empresas.

Lo anterior, es la razón de este informe cuya pregunta orientadora es la siguiente:
¿Cómo puede el individuo asumir un rol activo y responsable en la gestión del cambio organizacional para contribuir eficazmente a la transformación de la empresa?

Metodología de búsqueda de la información

Para solucionar la pregunta del informe se analizó la información desde un enfoque cualitativo y fue determinada la metodología de búsqueda con herramientas de fácil acceso; como contenido en páginas web, libros y artículos digitales de uso público y privado como la base de datos para la facultad de ciencias empresariales y humanidades disponibles en la biblioteca virtual universitaria Remington.

Sobre herramienta principal se utilizó el buscador de Internet Google en índice de Libros, dada su variedad de información accesible. La categorización en este medio se estipulo por medio palabras claves que se basan en los criterios del área de estudio (temática), que en este caso vincula las disciplinas sociales, psicologías, empresariales y administrativas, Escogiendo los documentos más relevantes que surgieran de palabras u oraciones como gestión del cambio, disciplina, diligencia, superación de obstáculos, responsabilidad, inteligencia emocional entre otras.

1. Cambio organizacional es igual a cambio individual

Para abordar correcta y de forma sencilla este informe es necesario comenzar con una definición y contextualización sobre los cambios en la estructura de las empresas, independientemente del campo en el que se desarrollen y sobre el protagonismo que tiene el colaborador en su organización, dice (Romain, 2019):

“Estamos en la era de la inmediatez, la ubicuidad, la transparencia, la comodidad y la innovación constante. Por ello, muchas empresas están en fase de repensarse para poder adaptarse a las exigencias de un entorno cada vez más demandante y cambiante, son muchos los procesos de transformación que las compañías están emprendiendo para seguir siendo competitivas o no desaparecer: desarrollo de atracción y fidelización del talento, implantación de metodologías agile, digitalización de procesos, creación de áreas de corporate venturing, por nombrar algunos ejemplos. Algunas de estas iniciativas de transformación son más intensivas en tecnología, otras en procesos en herramientas, pero todas tiene un denominador común: su impacto en las personas que forman la organización”
(p.17)

Por esto se entiende que el cambio en la gestión es imparable y necesaria, cada empleado es fundamental en la transformación de la empresa; el éxito del trabajo en equipo depende de que cada persona desempeñe su rol de manera efectiva, comprenda sus responsabilidades y sea capaz de anticipar posibles desafíos en sus tareas.

Cuando se presentan nuevos retos para el equipo, el nivel de compromiso puede variar, generar sentimientos de inconformidad, sensación de exclusión, ansiedad o

desconocimiento. Estas sensaciones pueden afectar la identificación con la empresa y, eventualmente, dar lugar a una actitud resistente al cambio o poca disposición para adaptarse.

Antes de presentar los comportamientos, sentimientos u obstáculos más comunes ante el cambio en las organizaciones, se presenta un modelo a tener en cuenta, si bien los empleados asumen el cambio individualmente, el apoyo de la empresa u organismo es indispensable para su correcto desarrollo a corto y largo plazo.

El modelo MAPS se basa en 4 factores que se deben tener en cuenta para un cambio de comportamiento en los empleados, para (Kinley & Ben-Hut, 2015) se denominan:

“Motivación: ¿quieren cambiar?”

Capacidad (Ability): ¿saben que deben hacer y cuentan con las capacidades necesarias para cambiar?”

Capital psicológico (Psychological Capital): ¿cuentan con los recursos internos necesarios para mantener el cambio, confianza en si mismos, fuerza de voluntad y resiliencia?”

Entorno de apoyo (Supporting Environmet): los elementos clave en su entorno de trabajo, como los incentivos, los estímulos situacionales y las normas sociales, ¿les ayudan a cambiar?”

Por lo anterior, sí se requiere de un equipo que apoye la gestión del cambio, sin embargo, el individuo es responsable de sus propios resultados, la manera como lo asume inicialmente, la diligencia de la capacitación y posteriormente la colaboración a otros.

La responsabilidad y la diligencia son parte de las cualidades iniciales que deben conformar a un colaborador, ambas se ponen como fundamento:

“Ser diligente es desarrollar y estimular la propia energía moral para encarar los problemas y dificultades que van surgiendo con ilusión y fortaleza de espíritu, en los actos que debemos realizar cada día. Ser diligente es tener un alto sentido de la responsabilidad, saber hacerse cargo de uno mismo, responder de sí mismo y ser fiel a sus propias promesas”. (Tierno, 2018)

Se considera que cada persona tiene sus motivaciones, capacidades, convicciones, valores, principios, anhelos, proyecciones, intereses, preocupaciones, barreras y debilidades: desde esa óptica y según varias fuentes de consulta se escogieron los obstáculos más comunes que se presentan en las personas ante cambios organizacionales.

2. Que Podrían Experimentar Internamente los Colaboradores de una Empresa Frente a los Cambios de la Organización.

Ante la resistencia al cambio se determinan los siguientes:

2.1 La desconfianza en sí mismo: muchos de las actitudes que se presentan en los trabajadores es que dudan de sus habilidades, no encuentran como adaptar sus habilidades a los cambios de manera efectiva, se cierran y no se desarrollan de inmediato la idea de que las habilidades y fortalezas pueden transformarse en nuevas oportunidades que anteriormente no existían, la auto desconfianza se alimenta de pensamientos negativos, es susceptible a errores y limita la disposición de aprendizaje.

2.2 Disminución de la fuerza de voluntad: se refiere a que el empleado puede desmotivarse o sentirse abrumado frente a las nuevas demandas y expectativas, este es un extremo al que puede llegar el trabajador si no se dispone de un ambiente de confianza y apoyo. La falta de interés puede desarrollarse aún más cuando el individuo no tiene una vida organizada emocionalmente, sería la primera manifestación de que el cambio no lo afrontará de la manera correcta.

2.3 Desconocimiento del contexto: cuando el trabajador siente incertidumbre sobre los cambios que ocurrían en su puesto de trabajo gracias a los cambios generales, la confusión surge porque no conoce cual es el objetivo del cambio y que beneficios conlleva el mismo. Es importante conocer los beneficios individuales, los recursos que se tendrán disponibles, las ventajas del cambio y las nuevas garantías de confortabilidad que se obtendrán a mediano plazo.

2.4 Desconocimiento del propio tipo de liderazgo: cada persona posee la facultad para desarrollar gestión y liderazgo; este desconocimiento impide que las personas tengan iniciativa, generan falta de dirección y coherencia en la forma de gestionar sus tareas o funciones durante el cambio, presentan inconsistencia en la toma de decisiones, e incapacidad para adaptar su enfoque y funciones en el equipo, esto produce que el colaborador no avance y no logre inspirarse ni automotivarse de acuerdo a sus fortalezas y capacidades personales.

2.5 La soledad e inhibición: el cuándo el empleado genera una desconexión y resistencia al cambio, comportamientos de aislamiento, el no indagar, retirarse, y la falta de participación reduce la colaboración y desmotiva a los empleados, crea barreras en la comunicación ya que se desconoce el motivo de la barrera y no se atiende el problema que lo genera, básicamente obstaculiza el avance por su silencio y retiro.

2.6 No alineación en los objetivos personales y los nuevos cambios: el colaborador de una empresa puede experimentar que sus metas personales ya no se conectan con las metas organizacionales, esto sucede cuando los cambios van muy arraigados a cambios en los beneficios que tienen los empleados, o cambios horarios, filosofía, ubicación, y muchas otras cosas que pueden afectar directamente al individuo.

3. Recomendaciones que Pueden Motivar a los Empleados de una Empresa Frente a los Vientos del Cambio Organizacional

Cambiar el comportamiento frente a los cambios organizaciones es uno de los retos más difíciles y complejos, las personas intencionalmente deben desarrollarse, ayudarse, y vincular los cambios, o los retos como evolución y transformación positiva en su vida, para después apoyar a los otros compañeros.

3.1 Desarrollar una mentalidad de crecimiento: si el empleado conoce cuáles son sus intereses dentro de una organización puede transformar eso que ve como debilidad o problema y convertirlo en una oportunidad para aprender y desarrollarse. Aprender nuevas dinámicas y otra forma de hacer el trabajo, adquirir nuevas habilidades y convertirse en parte del progreso de la organización, inscribirse a cursos o adoptar nuevas costumbres que alienten el desarrollo progresivo de competencias.

3.2 Gestionar las emociones: En todo el estudio del tema visto que experimental incomodidad o inseguridad ante el cambio es natural, un empleado debe contar con el espacio para identificar y reconocer sus miedos y frustraciones sin dejar que esto controle sus acciones, para no afectar a su equipo de trabajo, realizar técnicas de meditación que ayuden a manejar el estrés, cada día las empresas están siendo más conscientes de la importancia de estos espacios.

3.3 Alinear objetivos personas con los cambios de la organización: si el empleado puede ver el beneficio personal que el cambio traerá, ya sea en términos de desarrollo de habilidades, mayor visibilidad o nuevas oportunidades, puede encontrar mayor

motivación para afrontar los cambios. Estudiar los pros y los contras no es solo cuestión de los líderes, todos pueden estudiar que tan viable es el cambio para su persona.

3.4 Aceptar la incertidumbre: el cambio no siempre es inmediato o perfectamente claro, desarrollar la paciencia y flexibilidad personal son claves para caminar en momentos de transición.

3.5 Acercarse y aprender de otras personas: es recomendable involucrarse con otras personas para obtener nuevas perspectivas, crear o fortalecer la red de apoyo, esto es ideal para que los colaboradores rompan el círculo de estancamiento y dudas, participen en la colaboración, escucha activa y tengan modelos a seguir o simplemente un apoyo para continuar.

3.6 Reflejar y dar de lo que has aprendido: si es posible junto al equipo de trabajo crear conversaciones edificantes y no ensimismarse en los problemas, sino reflexionar sobre otros cambios previos que se hayan vivido, analizando si funciono bien o no, adoptar aptitudes realistas ante el cambio.

3.7 Celebrar los procesos: es recomendable que el empleado celebre tanto en grupo como personalmente los avances que tenga en el camino especialmente al inicio del cambio. reconocer y valorar los logros intermedios mantendrá la motivación y refuerza la creencia de que el esfuerzo y aprendizaje da frutos.

Todas las anteriores definiciones son una muestra de que el ser individual espontáneamente crea mecanismos de defensa frente al cambio, pero una vez se replantea la situación, surge la conciencia a favor del individuo, media para la solución de problemas y genera cierta adrenalina ante los nuevos retos.

4. Beneficios de una Participación Activa de los Empleados Frente a la Gestión del Cambio

La participación activa de un individuo es garantía de un cambio con menos probabilidad de fracaso, trae consigo numerosos beneficios en los que se destacan

4.1 El sentido de pertenencia y compromiso: cuando un empleado se involucra activamente en el cambio se siente parte del proceso y como resultado tendremos equipos de gestión con sentido de pertenencia por la empresa con miras a ser competitivos.

4.2 Mejor adaptación al cambio: si bien el proceso amerita desafíos, los empleados participaran entendiendo mejor el propósito y las metas del cambio.

4.3 Desarrollo personal y profesional: esto ofrece a la empresa mayor valor en su capital humano, nuevas habilidades para futuros retos, madurez y experiencia gracias a lo ya aprendido, desarrollo de liderazgo en trabajadores desapercibidos y continuidad de la actividad económica y preservación de la empresa.

4.5 Mayor confianza, innovación y creatividad: la empresa contara con individuos que se involucran en las actividades, conocen y por tanto puede generar soluciones innovadoras, les será más fácil identificar oportunidades de mejorar y optimizar los procesos.

4.6 Aumento o permanencia de la productividad: ya sea que aumente permanezca el nivel de productividad ante un cambio inesperado. Esto cuenta como algo positivo debido a los riesgos que ameritan los cambios, cuando los empleados sienten que sus funciones tienen un impacto directo en la implementación del cambio tienen a ser más productivos y responsables. Esto los mantendrá conectados con los resultados finales.

4.7 Fortalecimiento de la cultura organizacional: la implicación de los empleados en el cambio puede reforzar una cultura basada en la colaboración más que en la competitividad negativa.

4.8 Reducción de la ansiedad y el estrés: si los empleados no desconocen el contexto, si no que al contrario se les expone el cambio correctamente junto a sus ventajas y desventajas y oportunidades, el estrés reducirá significativamente, mientras hay una comunicación asertiva y honesta, con buen manejo grupal los resultados pueden llegar a ser sobresalientes.

Conclusiones

Este informe busca proporcionar al lector una visión sencilla y provechosa sobre los factores emocionales que pueden influir negativo o positivamente en el individuo dentro de una organización durante un proceso de cambio en la gestión. Se destacan diversas reacciones y sentimientos que pueden experimentar, junto con las fortalezas que desarrollan al adoptar una actitud de valentía y desafío frente a la transformación.

Se reconoce que, en última instancia, los principales responsables de asumir una postura positiva hacia el cambio son los mismos colaboradores. Con el respaldo adecuado de la organización, estos pueden alcanzar resultados deseados, facilitando así una transición más efectiva y sostenible. También se enfatiza que el cambio organizacional tiene un impacto significativo en cada persona, especialmente en el inicio, momento en que percibe el cambio como una amenaza a sus costumbres y rutinas.

Sin embargo, a medida que el individuo identifica los beneficios del cambio y se vuelve consciente de su potencial para contribuir al crecimiento personal y organizacional, es más probable que modifique mejorablemente sus prácticas y actitudes. Este proceso de cambio comienza en el nivel individual y, posteriormente, se extiende a su equipo de trabajo, donde el aprendizaje adquirido fortalece al grupo en su conjunto.

Aunque los obstáculos iniciales pueden generar resistencia, los beneficios de la adopción de buenas prácticas, aplicación de recomendaciones, consejos productivos y contribuir al desarrollo de la organización superan los desafíos, es decir, el cambio ofrece más ventajas que desventajas, y un enfoque proactivo y responsable por parte del individuo puede ser decisivo para el éxito de la transformación empresarial.

Referencias

Kinley, N., Ben-Hut, S. (2015). *Cambiando el comportamiento de los empleados*.

Barcelona, España: Reverte. Sitio web:

https://www.google.com.co/books/edition/Cambiando_el_comportamiento_de_los_empl_e/ROalDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones*. Madrid, España: ESIC. Sitio web

https://books.google.com.co/books/about/Transformando_organizaciones.html?id=L_idDwAAQBAJ&redir_esc=y

Tierno, B. (2018). *Fortalezas humanas 2*. Barcelona, España: Grijalbo. Sitio web

https://books.google.com.co/books/about/Fortalezas_Humanas_2.html?id=Wn1VDwAAQBAJ&redir_esc=y

Bibliografía recomendada

Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. Madrid, España. LID