

**La gestión del cambio organizacional: Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del COVID-19**

The Management of Organizational Change: A necessary business strategy in a digital society after COVID-19

**Frank Gabriel Sanoja Capote<sup>1</sup>**  
FUNDACREDESA-Venezuela  
[fgsanoja@gmail.com](mailto:fgsanoja@gmail.com)

**RESUMEN**

La gestión del cambio organizacional, visto tradicionalmente como una estrategia empresarial adecuada para enfrentar los cambios en el mercado y en el entorno, permite adaptar a la organización de mejor manera a las nuevas necesidades y con la mejor posición competitiva posible. El presente artículo tiene como objetivo poner en relieve la importancia de la gestión del cambio organizacional como una estrategia hoy más necesaria que nunca para que las organizaciones puedan realizar una mejor gestión en medio de la complejidad que representa la crisis pandémica por COVID-19, la cual significa una alteración importante al orden y dinámica mundial conocida. El mismo fue realizado desde la corriente hermenéutica, basado en un estudio cualitativo sobre la base de una revisión teórica y documental. Se concluye al final del documento que todas las empresas a escala global y en especial las empresas venezolanas, deben predisponer de mejor manera sus capacidades de adaptación a una realidad de mercado poco comparable con otros eventos de la historia reciente y que se requiere una adecuada gestión del cambio en medio de una sociedad digital que demanda respuesta inmediata.

**Palabras Clave:** Gestión del cambio organizacional, Estrategia empresarial, Complejidad, Sociedad digital.

**ABSTRACT**

Organizational change management, traditionally seen as an adequate business strategy to face changes in the market and environment, to better adapt the organization to new needs and with the best possible competitive position. This article aims to highlight the importance of organizational change management as a strategy that is more necessary today than ever so that organizations can better manage in the midst of the complexity represented by the pandemic crisis due to COVID-19, the which means an important

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración. Especialista en Finanzas, Diplomado en Banca y Finanzas. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Director Auditoria Interna de FUNDACREDESA.

alteration to the known world order and dynamics. It was carried out from the hermeneutic current, based on a qualitative study based on a theoretical and documentary review. It is concluded at the end of the document that all companies on a global scale, and especially Venezuelan companies, must better predispose their capacities to adapt to a market reality that is not very comparable to other events in recent history and that proper management is required of change in the midst of a digital society that demands immediate response.

**Keywords:** Management of organizational change, Business strategy, Complexity, Digital society.

## INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se introduce y analiza la importancia de la gestión del cambio organizacional en el campo empresarial, como una herramienta fundamental para trascender de manera eficiente y exitosa los distintos retos que se presentan a nivel global producto de la crisis sanitaria por COVID-19. La gestión del cambio organizacional es hoy más que nunca un factor de gran relevancia no solo para la supervivencia de las empresas sino también para en medio de la coyuntura actual hacerse más competitivas, sostenibles y solidas en el mediano y largo plazo. Este cambio organizacional puede ser entendido como toda modificación evidenciada cultural o estructuralmente en una organización sin importar su procedencia, y que tiene carácter permanente (Davis & Newstron, 2015).

En el campo del desarrollo organizacional se puede comprender al cambio como un concepto de múltiples significados, sin embargo se referencia como algo necesario para la supervivencia, evolución del desempeño, mayor legitimidad social y mejor posición competitiva (Jiménez, 2012). Esto indica que necesariamente las organizaciones tienen y deben ser cuerpos dinámicos que van respondiendo a los distintos estímulos internos y externos para su adaptación y mejora de su posición en los mercados. Entonces el cambio organizacional no puede ser ajeno a ningún miembro de esta en términos estructurales ni en los aspectos psíquicos de cada individuo. Por lo que gestionar el cambio aun cuando puede tener distintas connotaciones, es posible si se vincula de manera necesaria con los aspectos culturales de la organización (Torres-Salazar & Melamed-Varela, 2016).

Gestionar adecuadamente el cambio organizacional, permite la mejor predisposición de todos los recursos empresariales hacia el crecimiento y el valor agregado, transformando cada capacidad adquirida en aprendizaje y plataforma para nuevas situaciones de mayor

beneficio para la empresa y el logro de sus objetivos. Es bien sabido que el mundo actual vive una serie de situaciones inéditas, desde el punto de vista de la complejidad de los mercados, de la geopolítica mundial, y más recientemente desde la crisis sanitaria por COVID-19, que obliga una serie de dinámicas desde el distanciamiento físico, lo cual obliga a repensar necesarias adecuaciones empresariales, desde y hacia un nuevo sujeto que vive con restricciones de movilidad en sus dinámicas ordinarias.

Hay que recordar que durante las últimas 3 décadas y desde la aparición del internet, las organizaciones de manera progresiva ya han venido experimentando una serie de modificaciones que han venido presentándose de manera sensible, que han venido desde cambios muy superficiales hasta transformaciones profundas que han marcado hitos en la historia empresarial a nivel global.

Un ejemplo en el presente de esto, es la empresa conocida como UBER, que es una gran plataforma de transporte terrestre personal y que no cuenta con un solo taxi; por otro lado la empresa Airbnb, que es capaz de gestionar hoteles, renta de autos y pasajes aéreos, sin tener una sola agencia de viajes ni infraestructura más allá de su plataforma tecnológica; y redes sociales como Facebook e Instagram que son de gran influencia a nivel mundial sin generar contenido, solo sirviendo de plataforma a millones de usuarios. Entonces con estos ejemplos es posible observar, que atrás quedaron esas organizaciones clásicas que se mantenían de la misma forma durante muchos años y se observa una gran transfiguración empresarial a partir de la tecnología disruptiva, que demuestra grandes capacidades de innovación permanente. Esta tendencia que se afianza y se sostiene, podrá perfectamente mostrar en los próximos años organizaciones radicalmente distintas (Burcet, 2005).

Lo anterior no solo es indicativo que se ameritan las innovaciones empresariales como síntoma de adaptación a los nuevos tiempos y dinámicas vigentes, sino que también debe acompañarse de una serie de estrategias que satisfagan las verdaderas necesidades de los clientes internos y externos de toda empresa, para alcanzar de forma más óptima el cumplimiento de los objetivos establecidos y proyectar así un futuro de mayor alcance, que permite demostrar las competencias diferenciadoras en el mercado.

## **Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.**

Por lo antes expuesto, con el presente artículo se procura demostrar la importancia de la gestión del cambio organizacional como una herramienta que le va a permitir a las empresas del hoy, adecuarse a la nueva realidad que de manera compleja afecta a las relaciones y dinámicas humanas que tiene reflejo directo en los mercados y en las formas de ser y hacer. Es por esto que se amerita la comprensión del manejo del cambio organizacional para cerrar las brechas entre las dinámicas volátiles e impredecibles y las capacidades de adaptación rápida de la empresa a los distintos escenarios de maneja muy rápida, para responder a las distintas necesidades que desde una visión de 360 grados, se permite la organización que se adecua y entiende lo que está ocurriendo. Para esto se aborda desde el paradigma cualitativo, con un enfoque interpretativo, desde una revisión teórica y documental.

Para el desarrollo del presente artículo, se trabaja la siguiente estructura: Resumen, introducción, marco metodológico, elementos de interés teórico y documental del tema tratado, análisis de esta revisión y consideraciones finales, que van a resultar en un aporte actualizado sobre el tema que aún se encuentra en pleno desarrollo.

### **LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO RESPUESTA NECESARIA ANTE ESCENARIOS DINÁMICOS**

La gestión del cambio organizacional, supone una serie de principios fundamentales que deben ser tarea permanente en toda organización, y estos son: Aprendizaje continuo, innovación en el ser y hacer, y el cultivo del pensamiento estratégico como elementos de la vanguardia necesaria para entender y adaptar los cambios que se requieren ejecutar en cada área de la organización.

Proulx (2015), refiere que “El cambio organizacional es toda modificación observada en la cultura o estructura de cada sistema organizacional y tiene carácter relativamente durable” (p.116).

Asimismo cita lo siguiente:

En el proceso de gestión que refiere Fayol (1916), se mencionan cinco fases: Planificación, organización, motivación, dirección y control; sin embargo, frente a un entorno cambiante, las organizaciones deben adaptarse a la

## Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

continuidad de estos cambios y frente a estos ser muy activos, para que los empleados y el sistema los acepte, además señala que éxito de un cambio dependerá siempre de dos características, una sobrevalorada y otra minusvalorada. La primera es la calidad de una solución con técnica y lógica frente a un problema. La segunda tiene que ver con la aceptabilidad de los cambios por parte de los miembros del sistema; no obstante que el problema o solución sean a corto o largo plazo, por lo general no suelen ir juntas. Sin embargo, aceptar la solución depende de la manera de introducir el cambio mucho más que la calidad técnica, en la mayoría de los casos se actúa pensando que hay que encontrar una solución perfecta y que sea aceptable para la gente, dado que con la sola autoridad no van a tener otra opción que aceptar el cambio. No obstante hay que tener claro que las soluciones se imponen, aunque los trabajadores no logren comprender lo bueno que es para ellos (p.111).

Sin embargo a pesar de encontrar algunas posiciones que indiquen sobre la necesidad de imponer los cambios, su gestión efectiva debe ser muy cuidadosa, de manera integral y con visión 360 grados, dado que algún quiebre con determinado actor estratégico dentro del cambio deseado, pudiera generar efectos adversos que generan desequilibrios e inestabilidad en la organización. El rol del gerente en la actualidad juega un rol fundamental, dado que es elemento central en la ejecución operativa de los cambios en las organizaciones, y debe ser capaz de mirar hacia abajo estructuralmente para comprender el factor humano y su motivación, debe ser capaz de mirar hacia arriba para comprender lo que espera la instancia decisoria o accionistas de la organización, y capaz de mirar a los lados para entender el mercado y los movimientos de sus competidores.

Entonces en medio de los distintos retos que se presentan, la organización debe ser capaz de saber leer la realidad, anticipar los cambios en los distintos escenarios de influencia directa en su cadena de valor, y transformar cada oportunidad en logros concretos, mediante la capitalización de la capacidad de aprendizaje y su concreción en decisiones acertadas.

En un mundo cambiante y a veces impredecible, existen fuerzas que inciden o impulsan el cambio de una organización. Una de estas fuerzas es sin duda alguna la tecnología, la cual ha venido irrumpiendo, cambiando la cotidianidad y las formas de hacer las cosas, donde mediante el empleo de los medios adecuados se puede llegar a más clientes potenciales alrededor de la esfera global. Asimismo, ocurre con otra fuerza de gran

consideración, y es el alto nivel de multiculturalidad, que hoy día predomina en nuestras sociedades, producto del traspaso de ciertas barreras fronterizas dado el espacio digital que acerca a cada persona del mundo de hoy. Entonces los procesos organizacionales influyen en cómo hacer el trabajo y como establecer una comunicación efectiva, dado que las crisis económicas a modo de ejemplo representan situaciones volátiles que generan alguna inestabilidad financiera y puede generar la caída de algunas organizaciones junto al factor competencia (Robbins, 2004).

Afirma Jiménez (2012), que la idea del cambio organizacional puede tener a nivel literario una serie de enfoques multisignificantes, pero sin embargo la mayoría coincide que es un mecanismo claro para la supervivencia empresarial, para mejorar el desempeño y la posición competitiva de la organización. Es importante resaltar que la visión dentro de una comunidad empresarial sobre aquellas empresas que pueden ser capaces de trascender exitosamente situaciones de alta complejidad, reviste en estas una legitimidad ante terceros sobre sus capacidades reales de direccionamiento estratégico, algo así como un arma invisible que no puede dimensionarse desde afuera de la empresa, pero puede valorarse su alta efectividad por su desempeño.

Aun cuando el cambio real organizacional, suele asociarse a una estrategia o acomodo de la estructura para una mejor predisposición, realmente hay que hacer mayor mérito en el primer y sustantivo estado del cambio que ocurre en la psique de los integrantes de la organización, sus capacidades de interacción internas y externas, el uso de medios formales e informales, que suelen acompañar al objeto del cambio de manera necesaria para poder materializarla en un éxito durante su ejecución. Los diversos significados del cambio y sus connotaciones, suelen plantear su posibilidad de ejecución factible y se relaciona con distintos elementos dentro de la cultura organizacional (Torres-Salazar & Melamed-Varela, 2016).

Dentro de las fuerzas internas que por lo general se identifican dentro de la empresa como estratégicas para su consideración durante la planificación y ejecución de la gestión del cambio organizacional, se encuentra la plataforma y medios tecnológicos disponibles dentro de la empresa, las estrategias gerenciales, el clima organizacional, y el liderazgo efectivo. Dentro de las fuerzas externas que tienen mayor incidencia dentro de la gestión

del cambio organizacional, se encuentra el marco normativo y legal de cada país, la política fiscal, la política monetaria, las facilidades existentes para ingresos de nuevos competidores al sector donde la empresa tiene su actividad económica y por supuesto situaciones de fuerza mayor como el COVID-19. Sin embargo lejos de estar distantes ambas fuerzas dentro y fuera de la organización, lo cierto es que deben considerarse y alinearse ambas de forma adecuada visto que ambas deben formar parte del plan que se establezca a los efectos de minimizar aspectos no deseados que pudieran afectar la gestión del cambio y el impacto esperado.

Aun cuando en la mayoría de los casos, las fuerzas externas tienden a influir de manera clara en las fuerzas internas de las empresas, no es menos cierto que estas últimas en un momento determinado pudieran ser la diferencia de cómo trascender algunas situaciones y afrontar de mejor manera algunas limitaciones en comparación con la competencia de la empresa en el mercado. La diferencia en cómo una empresa puede salir exitosa de situaciones limitantes o de impacto negativo y una que no puede, se encuentra en los recursos humanos y materiales disponibles, la cultura organizacional, el origen del cambio y sus ámbitos de manifestación.

Las distintas visiones y focos del cambio organizacional, por lo general provienen de una motivación objetiva, donde esta se ejecuta en función de patrones de conducta y dinámicas propias de tiempo, la cual determina las contradicciones internas en sus actores y conexión de sus elementos (Perdomo, Murillo, & González, 2019).

Un elemento muy vinculado al cambio organizacional y su capacidad real de realizarse, es la innovación, dado que las empresas que en condiciones normales han sido capaces de incrementar sus ventas, mejorar su productividad y desempeño a través de nuevas formas, productos y procesos, ya cuentan con una práctica importante de cómo poner en marcha un plan de adaptación de su negocio con orientación estratégica, que viene dada precisamente por el espíritu de la innovación y mejora permanente.

Afirma Ferrer (2014), que el plan de gestión del cambio debe contemplar de manera lógica un margen de error, aspectos de contingencia, flexibilidad, y espacio para improvisación creativa y efectiva. Entonces a partir de esto se requieren conocer los pasos

## Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

que en términos generales pueden ser el marco necesario para la generación del cambio organizacional. Kotter (2012) propone ocho pasos fundamentales que deben implementarse para lograr de manera efectiva la gestión del cambio organizacional:

1. Generar sentido de urgencia: Con esto se pretende crear en el personal de la organización la necesidad de cambiar y muy rápido, a los efectos de lograr que el ritmo de trabajo sea lo suficientemente veloz en su realización.
2. Selección de la coalición de poder: En primera instancia se requiere la participación del área estratégica de alto nivel de la empresa, empleados claves, y personal de staff que pudiera aportar información táctica de importancia.
3. Presentar la visión del cambio: Definir a dónde se quiere llegar y que sea realizable.
4. Comunicar la visión de cambio: Para generar el conocimiento del rumbo del cambio, su necesidad e importancia para toda la organización.
5. Eliminar los obstáculos: Identificar con anterioridad posibles factores humanos o materiales que pudieran interferir en el cambio deseado para suprimirlos o solucionarlos.
6. Establecer metas a corto plazo: Esto ayudara a consolidar los primeros logros y sentido de alcance de metas mayores.
7. Participación activa en todo el proceso de cambio: Esto permitirá identificación con los logros y sentido de satisfacción.
8. Fomentar la cultura de cambio como algo provechoso para la organización: Esto permitirá mayor apertura en todos los niveles en caso de requerirse de manera permanente nuevas adecuaciones en las dinámicas de la empresa.

De estos pasos comentados, es muy importancia la vinculación directa y permanente del nivel estratégico de la empresa o altos niveles jerárquicos, visto que el acompañamientos de los líderes en las distintas fases del proceso, no solamente van a contribuir con el control del mismo y toma de decisiones tempranas, sino que genera un clima de empatía con los actores operativos del plan, demostración de las capacidades reales de respuesta y mejora en tiempo real de los procedimientos establecidos.

## **Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.**

Esta forma de implementación no solo contará con un método en su implementación, sino que también con la cercanía de los líderes y decisores organizacionales, hará que el proceso sea inteligente en cuanto a la respuesta rápida y detallada a la ejecución del plan y su corrección inmediata de ser el caso que se necesite.

Se debe resaltar que una comunicación de alta calidad, puede incidir de manera positiva en las actitudes de los integrantes de la organización hacia los cambios requeridos, para que de esta forma el éxito del cambio esté garantizado así como el normal funcionamiento de la organización (Parra, Visbal, Duran, & Badde, 2019).

### **LA RESPUESTA EMPRESARIAL EN UNA SOCIEDAD DIGITAL IMPACTADA POR LA CRISIS PANDÉMICA**

Para Tornero (2005), la prevalencia de los medios digitales como herramienta de comunicación y alto tráfico de datos a velocidad de la luz es lo que ha constituido lo que se conoce como la sociedad digital, donde imaginar el futuro es algo imprescindible. Sin embargo esta sociedad que fue tejiendo nuevas formas de relacionamiento social, económico y financiero a través de la tecnología disruptiva, se ha visto afectada por una de las crisis pandémicas más grandes registradas en el último siglo y sin precedentes que puedan dar cuenta de su posible evolución. El Covid-19 (Nombre del coronavirus que afecta al mundo en el inicio del año 2020), hace que las economías tengan que cerrar de manera forzosa, y se encamine la sociedad a una paralización general, dada la cuarentena necesaria como medida de salvaguarda de las personas, de hecho son medidas comparables en cierto modo con una situación de conflicto bélico.

Sobre la duración de este duro episodio de la humanidad, aun no se tiene claridad ni de la forma o los saldos que deje la recuperación, lo que sí está claro que cuanto menos dure o más efectiva y rápida sea la respuesta, los efectos adverso serán menos visibles.

Los mecanismos tradicionales de los mercados para soportar interrupciones temporales (Créditos, refinanciamientos, acuerdos, fusiones, entre otros), aún están por demostrar su suficiencia como estrategia de seguir adelante una vez la pandemia haya pasado, pues no es descabellado pensar que son insuficientes, dado que la recuperación de

la contracción de la demanda, así como una serie de daños sistémicos que dejara el Covid-19 en la humanidad, aun esta por calcularse.

Es probable que en la actualidad que se estén presentando muchas especulaciones sobre el desarrollo de esta pandemia, y lo que será la sociedad Post Covid-19, dado que la misma ansiedad generalizada de buscar respuestas desde el hoy puede no hacer ver claramente cómo se desarrollan los acontecimientos científicos, económicos y sociales, y erróneamente empuja a ver cada día como un todo, y no como parte de un camino que va dando pistas sobre el curso de acciones más probables para cada actor de la vida política, científica, social y económica.

Hoy parece mandatorio que organización tome la vanguardia en cuanto a las actividades de planificación y pensamiento estratégico del corto, mediano y largo plazo, que permita generar las condiciones mínimas que permitan sostener y estimular la oferta y la demanda de todos los mercados. Para esto se necesita gestionar el cambio organizacional y todas las capacidades y recursos para que las empresas del hoy, se dirijan a reconstruir las capacidades ya mermadas de las empresas, con énfasis en las pequeñas y medianas de Venezuela y el mundo, y aquellas de sectores productivos estratégicos para el desarrollo económico global.

Según refiere la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), las medidas para enfrentar la crisis están en permanente cambio, según se puede apreciar de la información suministrada por el Observatorio COVID-19 de la CEPAL. Esto se debe en buena medida a que esta pandemia se enfrenta desde lo desconocido, y cada día y cada hecho se reviste de aprendizaje y documentación de este fenómeno que aún no permite establecer reglas para el mediano y largo plazo.

Según indica el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2020), el impacto del COVID-19 en la economía del mundo y en especial los países con economías emergentes, tendrán impacto negativo por las siguientes 3 vías:

1. Restricciones en la producción dado que muchas personas no pueden trasladarse a sus puestos de trabajo o ejercen el teletrabajo, así como afectación directa en sectores como el turismo y el entretenimiento.

## Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

2. Dada la contracción de la demanda global, los términos de intercambio de los países exportadores de materia prima han registrado disminuciones en los precios de sus productos afectando de manera directa el PIB y los ingresos públicos.

3. Incremento del costo del financiamiento, motivado a la perturbación de la liquidez a nivel mundial, dado la búsqueda masiva de fondos y abandono de activos de mayor riesgo. Esto significa para las economías emergentes la salida de capitales y pérdida del valor en la moneda.

Hablar del impacto económico, no es solo un factor unidimensional, sino más bien un factor desencadenante de potenciales crisis sociales, políticas, culturales, educativas y psicosociales, las cuales tienen consigo una previsión de impacto negativo a todo nivel en los distintos sectores de la sociedad, en especial los sectores más vulnerables y en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

A parte de las estimaciones de la contracción del PIB por el surgimiento del COVID-19, se espera lo propio en el corto plazo con el alza general de desempleo, cuyo incremento se espera en 3,4% con posibilidad de llegar al 12% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Lo anterior pudiera interpretarse como un escenario apocalíptico que llevara a destino cierto y pesimista el rumbo empresarial, sin embargo esta misma situación encierra una serie de cambios que permitirá evolucionar a las empresas del hoy. Por ejemplo, las medidas de distanciamiento social, han incrementado de manera exponencial la demanda de servicios de “última milla”, lo cual ha llevado a que muchas empresas líderes en logística o con servicios de distribución propio, que hagan una redirección de sus capacidades y planificar esta última milla para llegar al cliente de manera directa. Un ejemplo de estos son las plataformas de UBER y demás economías colaborativas que han hecho su espacio de crecimiento en medio de la crisis (Martínez, 2020).

## METODOLOGÍA

El planteamiento metodológico de esta investigación propone una corriente hermenéutica, a través de un enfoque cualitativo, fundamentado en la suposición

epistemológica de relacionamiento entre el investigador y el objeto de estudio, a fin de dejar claro los criterios que sirven de base para la creación y validez del conocimiento. Mediante análisis documental y descriptivo, se interpretaron las principales características, ideas e información que permitieron construir el contexto y estudio de la realidad analizada.

## **ANÁLISIS INTERPRETATIVO**

Una vez realizada la investigación teórica – documental, con base en la corriente hermenéutica previamente comentada, se pudo determinar que la Gestión del Cambio Organizacional puede ser una estrategia que se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, indistintamente de su sector económico, tamaño o nivel de especialización tecnológica. El primer elemento que resalta dentro de la gestión efectiva del cambio es la comunicación efectiva antes, durante y después del proceso, ya que se propone que dichas facultades tengan la capacidad de permanecer en el tiempo como una cualidad de la empresa de tener gran predisposición y flexibilidad de adaptación a los requerimientos que pudieran demandar del entorno. Queda comprendido que una vez que el factor humano de la empresa, entiende y se suma con gran afán por alcanzar las metas planteadas por el cambio, el mismo fluye de manera natural y sin resistencias, logrando así poco a poco para futuras ocasiones lograr implantar una sensibilidad al cambio de manera favorable, ya como un valor importante dentro de la cultura organizacional.

Existen distintas teorías sobre el cómo gestionar de manera efectiva el cambio organizacional, por lo que cada empresa puede aplicar la que mayor sentido de aplicabilidad tenga con su realidad. Igualmente el objetivo principal que es incrementar la competitividad y trascender situaciones complejas de manera exitosa, lo cual llevará a la empresa a una evolución necesaria y lógica que da respuesta a los requerimientos de sus usuarios o clientes.

La Gestión del Cambio Organizacional, puede ir desde la adecuación de la plataforma tecnológica de la empresa hasta transformaciones de mayor profundidad como la reconversión de la actividad económica o cambios en la estructura organizativa. Se trata de manejar de manera inteligente la situación presentada, y para ello los métodos y formas empleadas juegan un papel muy importante para garantizar el mejor flujo del proceso y

## Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

procurar la menor resistencia posible. Si se presenta el caso que una empresa, lleve su gestión de cambio de manera incorrecta, con mala comunicación entre sus integrantes y con mal aprovechamiento de las fuerzas internas y externas, es probable la ruptura del equilibrio organizacional y desde allí la ejecución de las acciones específicas del plan diseñado no se cumplirán ni permitirá alcanzar los resultados requeridos.

Sobre la base de la información oficial disponible, no se tiene certeza aun de la duración de la crisis pandémica por COVID-19, ni de otras vertientes similares que pudieran desencadenarse, por lo que se amerita que cada integrante de la organización tenga una visión clara en cuanto a su capacidad de transformarse y reinventarse a sí mismo de acuerdo con las nuevas condiciones y escenarios que se van presentando. Tales capacidades y competencias de cada miembro de la empresa, están llamados a ser representativos y útiles en su ejercicio, dado que en ellos se encuentra el reforzamiento cultural de la organización con relación al cambio.

Hoy en día, en medio de la conocida sociedad digital, existen diversas y múltiples fuentes de información que permiten conocer la cantidad de recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuenta, su consumo y la manera en que pueden ser estos repartidos para equilibrar la oferta y la demanda; esto brinda la oportunidad de analizar la realidad de la situación, a partir de lo cual se pueden diseñar y emplear acciones para evitar o reducir la desigualdad en los procesos que se ameriten.

A pesar de que existen diversas posturas en cuanto a la ética, moralidad y utilidad de la cantidad de información almacenada en la nube, así como de la información generada y sistematizada en dispositivos interconectados; estas representan un insumo de gran relevancia para que los sistemas organizacionales puedan ser sean replanteados. Lo cual depende de quien tenga el poder de decidir si la información debe ser usada para el desarrollo de un modelo de acceso global fundamentado en decisiones basadas en el conocimiento. Esto es insumo básico y fundamental para la gestión del cambio organizacional en una sociedad dinámica, tecnológica y con flujo de información que va a la velocidad de la luz.

## **Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.**

En virtud de los cambios que han venido teniendo lugar a nivel económico y social, es oportuno tener en cuenta que para la utilización de sistemas tecnológicos de redes de comunicación, intercambio y almacenamiento de datos, se amerita la incorporación de nuevos perfiles profesionales, así como reajustar las competencias laborales que existen actualmente. Asimismo se debe considerar que al trabajar a distancia se incrementa la interacción con diversos dispositivos y fuentes de información, lo cual amerita cierto nivel de autonomía y responsabilidad, puesto que toda actividad que se lleven a cabo a través de los sistemas tecnológicos de redes de comunicación y de intercambio de datos queda registrada, por lo cual pueden ser monitoreadas y auditadas.

Bajo este contexto es relevante emprender acciones orientadas a gestionar el cambio de manera eficiente, las cuales sirvan de fundamento ante un escenario altamente dependiente de los factores tecnológicos, donde cada actividad que se ejecute me a través de los medios digitales es controlada y monitoreada.

Cuando ocurre cualquier tipo de cambio que afecta la estructura social, las instituciones sufren algunos desajustes en cuanto a la organización y procesos operativos y administrativos, puesto que estos fueron diseñados para gestionar en un escenario previo a la pandemia Covid-19. No obstante ante la llegada de la pandemia se debe hacer frente a una nueva realidad, que amerita que se diseñen e implementen nuevas normativas que sirvan para gestionar y controlar adecuadamente las operaciones, permitiendo a su vez que las organizaciones puedan adaptarse a los nuevos retos que trae consigo esta nueva realidad.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Las teorías sobre la gestión del cambio organizacional, proponen esta estrategia como un elemento necesario no solo para la supervivencia empresarial, sino para su ajuste necesario al paso del tiempo y su adecuación a las respuestas que demanda el mercado y el entorno en general.

A pesar de que hoy en día se tiene un mayor acceso a los recursos tecnológicos y científicos que en épocas pasadas, la respuesta frente a la pandemia es prácticamente la misma. La medida de cuarentena que se ha implantado a millones de personas para

## Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

disminuir los contagios, en realidad refleja deficiencias en cuanto a los modelos sanitarios, los cuales carecen de capacidad para prevenir y atender la enfermedad. De igual manera, se evidencia una competencia fragmentada para encontrar una vacuna y comercializarla, así como la dependencia que tienen muchos países para obtener materiales sanitarios de otros que solo velan por sus intereses individuales, sin considerar que esta enfermedad afecta al planeta entero, sin importar los límites fronterizos.

A objeto de responder de manera más oportuna y eficiente ante eventos como la pandemia Covid-19, se deben establecer reformas en la forma de organización actual, mediante lo cual se pueda lograr un mayor acceso a la información y a su vez este pueda ser compartido. Es importante destacar que el alcance tecnológico, las conexiones y el acceso a las redes de comunicación actuales, han contribuido a que se pasara de un modelo controlado en el plano físico a una articulación organizacional dispersa.

Con el avance y propagación del virus las naciones han venido reorganizando sus espacios, considerando el comercio a través de los medios digitales y estableciendo acuerdos económicos, tales como el uso de las criptomonedas, lo que amerita que se promuevan capacitaciones de la población en cuanto al uso proactivo del internet, por ejemplo, para tener acceso a los diversos servicios, promocionar valor diferencial, entre otros.

Este nuevo desarrollo económico más allá del recurso humano, amerita que este disponga de conocimientos suficientes para su progreso en un contexto digital que trascienda las fronteras. Ante este escenario es preciso que se analicen los sistemas de gobernanzas actuales, así como las estructuras empresariales, programas formativos y la forma en que se evalúan. Para lograr una adaptación exitosa ante el nuevo contexto global, es necesario que se implementen cambios en las estructuras actuales, cuya clave radica en una gestión adecuada.

Para muchos el Covid-19 es entendido como un experimento deliberado, para acelerar el cambio del modelo de gobernanza global vigente desde finales del siglo XX. No obstante, sobre lo que si se tiene seguridad es que se están evidenciando cambios en un modelo que en el año 2008 demostró importantes debilidades en los sistemas económicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burcet, J. (2005). *Gestionar el cambio es gestionar emociones*. <http://www.kimerius.es/app/download/5788987487/Gestionar+el+cambio+es+gestionar+emociones.pdf>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*. Informe Especial COVID-19.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. CEPAL/OIT. Número 22.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2015). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª edic.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. LID Editorial Empresarial: Colombia.
- Jiménez, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*, Harvard Business Review Press. Edition: New edition.
- Martínez, O. (2020). *Respuestas gerenciales en tiempos del COVID-19*. INCAE Business School.
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, vol. 36, núm. 1, pp. 155-170.
- Perdomo, G., Murillo, G., & González, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, vol. 15, núm. 2, 2019. DOI: 10.18041/1900-3803/entramado.2.5492.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID-19 y sus repercusiones en las políticas*. Obtenido de PNUD: [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis\\_preve](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_preve)
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Obtenido de Universidad Continental: Escuela de Postgrado: <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall. (10ª edic.).
- Tornero, J. (2005). El futuro de la sociedad digital y los nuevos valores de la educación en medios. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación e Información*, 248. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1368029.pdf>
- Torres-Salazar, P., & Melamed-Varela, E. (2016). *Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones*. *Desarrollo Gerencial* 8(1), 143-164. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>.