

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: EN TIEMPO DE PANDEMIA EN VENEZUELA

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: IN THE PANDEMIC IN VENEZUELA

Belkys Suárez Montoya

bsuarezm17@gmail.com

ORCID 0000-0001-6336-3341

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Campus Bárbula.
Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET). Valencia. Venezuela

Recibido: 30/07/2021 - Aprobado: 22/10/2021

Resumen

La investigación, tuvo como propósito reflexionar sobre el cambio y la gestión del cambio organizacional en la Pandemia COVID-19 en Venezuela. El trabajo centra su interés en: a) cambio, b) gestión del cambio organizacional c) Pandemia en Venezuela. Metodológicamente, es un estudio de corte documental, se apoya en el paradigma interpretativo, asume el método hermenéutico, empleó la técnica de la revisión documental. Algunas reflexiones: a) el mundo gira alrededor del cambio, b) el cambio es tan frecuente que ni cuenta nos damos, c) las organizaciones han tenido que replantear y reorientar su hacer diario, d) en Pandemia la incertidumbre y los cambios vertiginosos han hecho que los directivos, gestores y trabajadores, asuman con atención los retos y desafíos del contexto.

Palabras Clave: gestión, cambio, cambio organizacional, pandemia, Venezuela

Abstract

The purpose of the research was to reflect on the scope and management of organizational change in Pandemic COVID-19 in Venezuela. The work focuses on: a) change, b) management of organizational change c) Pandemic in Venezuela. Methodologically, it is a documentary study, it is based on the interpretative paradigm, it assumes the hermeneutic method, it used the technique of documentary review. To some reflections: a) the world revolves around change, b) change is so frequent that we do not even notice, c) organizations have had to rethink and reorient their daily work, d) in Pandemic uncertainty and vertiginous changes have made managers, managers and workers, take care of the challenges and challenges of the context.

Keywords: management, change, organizational change, pandemic, Venezuela

A modo de preámbulo

A nivel mundial desde finales del año 2019 y principios del año 2020, estamos viviendo una situación sin precedentes como la actual, Venezuela al igual que el resto de los países del mundo ha tenido que enfrentar esta coyuntura de manera paulatina, puesto que no había experiencia en este tipo de situación que ha tenido una repercusión y ha influido en todo el accionar del mundo organizacional e institucional. Para ello, el mundo organizacional ha tenido que adoptar y adaptar los modelos y los enfoques gerenciales en pro de canalizar los retos y desafíos que se encuentran inmersos en tiempo de incertidumbre.

En Venezuela al igual que en el resto del mundo, los seres humanos nos hemos visto amenazados en el aspecto de salud, donde la vida peligra si no se asumen los protocolos de bioseguridad emitidos por las autoridades sanitarias de cada nación. En sí, hoy por hoy, cada individuo es responsable de ella teniendo que proteger y garantizar su vida y la vida de su núcleo familiar y laboral.

Adicional a lo anterior, en Venezuela se tiene que hacer frente diariamente a los graves problemas de índole políticos, económicos, sociales y culturales, entre los que destacan: crisis hospitalaria, escases de medicinas, alto costo de alimentos, medicinas y servicios, insuficiencia de combustible, dolarización de los rubros, hiperinflación, devaluación de la moneda entre muchos otros.

En ese sentido, las organizaciones y las personas tienen que adaptarse a las incertidumbres, realidades y cambios que se han venido presentando de manera vertiginosa. Para ello: a) las organizaciones tienen que reorientarse y

ejecutar una serie de transformaciones y modificaciones en su sistema operativo para mantenerse competitivas, en general incluyen cambios en su estilo de administración, dirección y gestión; aunado a lo anterior, la postura que deben adoptar de acuerdo con los cambios exigidos por el ambiente en los cuales tienen que operar, b) las personas tienen que hacer uso de nuevas estrategias, hábitos, recursos y herramientas que le permitan sopesar la situación para mantenerse activos.

Por lo antes descrito, observamos que a raíz de la Pandemia COVID-19 el mundo ha cambiado y el ambiente global se ha transformado, el mundo organizacional no ha escapado de ello, es decir, las organizaciones no pueden permanecer a la deriva u obviarlo, sino que deben replantearse y prepararse, para adaptarse a los cambios que ocurren en el contexto. En otras palabras, hoy en día las organizaciones deben reinventarse en su accionar, cada una debe buscar la manera de sortear la situación y los cambios que se están presentando como producto de la pandemia, lo anterior, ha hecho que cada empresa le dedique mayor atención a la gestión del cambio, dado que no existe un manual que sea aplicable a las situaciones presentes en los actuales momentos. En fin, cada organización se adapta en función de su realidad y necesidad organizacional.

Por otro lado, el propósito de los cambios organizacionales actuales es garantizar su continuidad operacional y aumentar la eficacia, y esto se logra alcanzando los objetivos estratégicos con repercusión en las metas y resultados previamente establecidos.

Para efectos de este trabajo, el cambio se enfoca al ámbito organizacional y al punto de vista humano, puesto que el cambio es consecuencia del

aprendizaje, quienes cambian son las personas a raíz de su accionar, y este trae repercusión en las organizaciones donde estos prestan servicios.

El cambio también representa transformación, variación y sustitución de las características de una organización en su conjunto o en alguna parte de ella.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2020), el cambio tiene diversas connotaciones desde el ámbito que nos ocupa, puede ser: acción y efecto de cambiar, transformación, adaptación, modificación, revitalización, oportunidad, evolución y renovación.

Según la visión de French y Bell (1996), el cambio es el estado de lo que evoluciona o se modifica. Es evidente, que este tiene influencia en todos los ámbitos del mundo de vida.

En una organización, todo cambio representa cierta modificación en las actitudes cotidianas, en las relaciones laborales, en las responsabilidades, hábitos y comportamientos de las personas que conforman la fuerza laboral de la organización.

En cuanto a la gestión del cambio, autores como French y Bell (1996); Alles (2007), coinciden en que la gestión del cambio es: a) una herramienta de dirección que permite planear adaptaciones, transformaciones, para obtener provecho de fuerzas y factores positivos o negativos que pueden ayudar o impedir los procesos de adaptación y ajuste en el ámbito empresarial, b) impulsa los procesos de transformaciones y revitalización de los ambientes internos y externos, c) transforman personas y organizaciones, d) promueven cambios en función a la realidad y necesidad empresarial.

En fin, gestionar el cambio significa guiar, orientar, modificar y monitorear un proceso de cambio en una situación organizacional.

En los actuales momentos la gestión del cambio es de suma importancia, pues el mundo se caracteriza por el cambio. El cambio gira alrededor de los individuos, en si todo cambia a una velocidad que ni cuenta nos damos en el mundo en que vivimos.

La gestión del cambio, enfocada de manera efectiva representa crecimiento, revitalización, mejora con incidencia importante en el entorno organizacional, laboral y personal.

El propósito investigativo de este estudio, fue el de reflexionar sobre el cambio y la gestión del cambio organizacional: en tiempos de la pandemia en Venezuela.

El trabajo centra su interés en los ejes a saber: a) cambio organizacional, b) gestión del cambio organizacional, c) pandemia en Venezuela.

Se considera que el objeto elegido es de trascendencia porque: a) el mundo se caracteriza por el cambio, b) es un tema de actualidad y se encuentra hoy más que nunca con vigencia, c) es un instrumento de dirección que está al alcance de todos los directivos, gestores, d) en los actuales momentos es un desafío para cada gestor hacer uso efectivo del mismo para poder alcanzar los propósitos organizacionales y de vida.

La pertinencia del estudio es de interés, por cuanto: a) crear el cambio, administrarlo, dominarlo y sobrevivir a él son pasos que debe dar cualquier gestor que pretenda hacer presencia en el medio empresarial, b) es clave para el mundo de vida y del trabajo, c) todo en este plano de vida gira alrededor del cambio, d) la única constante del mundo en que vivimos es el cambio.

En resumen, el cambio organizacional debe ser planeado, organizado, dirigido y monitoreado con mucha decisión. En otros términos, es un tema vital para

la organización que no se deja al azar o a las circunstancias, dado que tiene impacto sobre factores y elementos de la organización y por ende ha irradiado sus efectos sobre los individuos, trabajadores y la gestión del talento humano.

Otro punto, la gestión del cambio organizacional suele ser vista como la gestión estratégica que privilegia la totalidad de la organización y el futuro de la empresa. Por cuanto, es un elemento clave del mejoramiento continuo de las organizaciones donde su aplicabilidad efectiva contribuye a impulsar el proceso de cambio planeado. Es por ello, que se debe contar con todo el talento humano involucrado en el proceso productivo de la empresa.

Acerca del cambio organizacional

Para iniciar el apartado, debo indicar que el mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente. El cambio parece ser la única constante de nuestras vidas, este ocurre sin que tengamos conciencia de su rapidez y de su magnitud. A este propósito, Porras y Silvers (2007), en French, Bell y Zawacki (2007, p. 68), apuntan que: *“los ambientes en rápido cambio exigen que las organizaciones generen respuestas igual de rápidas con el fin de sobrevivir y prosperar”*. Es decir, que el cambio planeado que proyectan las empresas debe de ser más sensibles antes los cambios ambientales.

El cambio organizacional posee diferentes acepciones en principio se presenta la planteada por Chiavenato (1999, p. 66), quien afirma que *“el proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización”*. En ese sentido, estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización; la primera, proviene del

ambiente no dependen de la organización, sin embargo, estas tienen que adaptarse a ellas, entre estas fuerzas se pueden mencionar: las nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Es importante acotar, que estas fuerzas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa. La segunda, dependen de la organización, esta tiene inherencia sobre ellas, crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Otra acepción del mismo Chiavenato (2002, p. 150), señala que *"el cambio significa pasar de un estado a otro."* Es decir, es la transición de una situación a otra. Con esta definición, coinciden autores como Alles (2007); Faria de Melo (2008) y Guízar (2001)

El cambio implica transformación, perturbación, interrupción y ruptura que dependen de su intensidad. El cambio está presente en todas partes un ejemplo de ello: en las organizaciones, en las ciudades, en los países, en los hábitos de las personas, en los productos y los servicios, en el tiempo y en el clima.

Por otro lado, y de acuerdo a Porras y Silvers, en French, Bell y Zawacki (2007), el cambio planeado, es aquel que hace:

que las organizaciones sean más sensibles ante los cambios ambientales, debe ser guiado por teorías generalmente aceptadas y unificadas sobre organizaciones y cambio organizacional, ninguna de las cuales existe en la actualidad. Sin embargo, a pesar de esta ausencia de bases conceptuales claras, el campo continuo en evolución y crecimiento. (p. 68)

A este propósito, quien gestione el cambio organizacional empresarial, debe estar atento al percibir un cambio ambiental relevante, obviamente este debe generar una respuesta intencional en atención al fenómeno atendiendo la realidad organizacional.

Estrategias de cambios organizacionales

En estos tiempos de Pandemia, los cambios que se han generado en el ambiente empresarial de Venezuela, han sido impulsado por las incertidumbres del ámbito externo, en donde la empresa ha tenido que reaccionar de manera rápida planeando a corto plazo acciones estratégicas atendiendo a las circunstancias y realidades organizacionales, a los efectos de persistir y sobrevivir garantizando con ello su continuidad en el tiempo.

Para los efectos de esta investigación, las empresas han aplicado estrategias de cambios a saber: estructurales: aquellas que afectan la estructura organizacional, divisiones, departamentos o unidades de negocio; tecnológicos: referidos en termino amplio la que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, entre otros. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios; de Productos o Servicios: aquellas que afectan los resultados o las salidas de la organización; culturales: estas hacen referencia a los cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Vale acotar, que todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

Factores que influyen en el cambio

El impacto y la dinámica del medio ambiente sobre las organizaciones sobre todos en estos tiempos, toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones en diversas áreas a saber: tecnológicas, económico-financieras, mercadotecnia, gubernamentales y psicosociales. La organización reacciona ante estos impactos a través del cambio, Para ello, puede aplicar diferentes tipos de cambios.

Tipos de cambios

De Faria (2008), señala que existen tipos de cambios que pueden ser adoptados en función a la necesidad empresarial. A continuación, se mencionan algunos: cambio por acomodamiento: refiere a que es general, aplica una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, implica esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente; resistencia u oposición: se reseña como un esfuerzo de apearse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios; cambio por crisis: es la aplicación de un cambio de emergencia o caótico, el esfuerzo de solventar situación inmediata; cambio revolucionario: emite respuesta a la amenaza de la crisis, ejecutando cambio radical con sacrificios inhumanos; y cambio planeado: se planifica con antelación, las acciones, medios, métodos, recursos para alcanzar los propósitos deseados en pro del bienestar de la empresa.

Acá es importante acotar, que con la situación real que han venido atravesando las organizaciones en Venezuela como consecuencia de la Pandemia, muchas de ellas han reaccionado implementando acciones y

estrategias que involucran los diferentes tipos de cambios antes mencionados.

En suma, estos cambios han generado impacto en diversas áreas de la organización entre los que puedo destacar: 1) área de la gerencia: han aplicado medidas de adaptación, corrección, perfeccionamiento o desarrollo de los procesos administrativos de previsión, planeación, decisión, estructura, coordinación, integración, monitoreo e información, 2) área de comportamiento: se han visto afectadas necesidades, valores, motivación, expectativas, estilos de liderazgo, poder, comunicación entre otros.

En ese sentido, De Faria (2008), afirma, que los procesos de comportamiento afectan las dimensiones gerencia o administrativas, al mismo tiempo que los procesos de gerencia afectan las dimensiones humanas o de comportamiento. Ciertamente, porque la organización es un sistema abierto, integrado por seres humanos en interacción continua.

Gestión del cambio organizacional

En tiempos complejizados y convulsos se vienen presentando cambios rápidos, profundos irreversibles y volátiles. Al respecto, Suárez (2011, p. 96), señala que *"todo cambio rompe con la rutina e impone una ruptura con el pasado. Es evidente, que todo cambio implica una crisis para las organizaciones, al transformar de súbito lo cierto por lo incierto"*.

Es por ello que crear el cambio, administrarlo, dominarlo y sobrevivir a él son pasos que debe dar los gestores o agentes del cambio que pretendan manejar de manera eficaz el ámbito empresarial en estos tiempos. Es indudable, que para los gestores de hoy en día no es fácil ni sencillo enfrentarse al cambio

pues más que obtener beneficios económicos, el gran reto es mejorar drásticamente el rendimiento del personal operativo que tienen adscrito a su nivel de dirección. En la misma línea, entendemos que el talento humano es el actor principal para innovar, crear y alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Por otro lado, los cambios que se han venido gestando en los últimos dos años, están requiriendo de la figura del gestor o agente de cambio nuevas posturas, nuevas prácticas gerenciales para contrarrestar los peligros y las amenazas a los cuales se están enfrentando.

Los cambios organizacionales han influido en el accionar de los gestores empresariales, cada uno de ellos ha actuado atendiendo su performatividad, cualificación, talentos, competencias, habilidades, destrezas con actitud proactiva que le permita guiar, orientar a los trabajadores de manera efectiva y con una visión orgánica y holista.

Gestionar el cambio por parte de los gestores es un proceso complejo y delicado en donde debe hacer uso de herramientas de dirección como: comunicación, liderazgo, y la motivación elementos cruciales en tiempos convulsionados y valerse de la confianza y el apoyo de todo el personal que opera en la organización. En ese aspecto, Chiavenato (2002, p. 162), señala que *"lo importante es construir soportes para apoyar el cambio. Casi todos buscan que las personas aprueben el cambio"*, es por ello, que la figura del gestor para orientar e incentivar el proceso de cambio es indispensable.

La manera de obtener el apoyo de los trabajadores para implementar los cambios es a partir de: hacer uso efectivo de liderazgo para orientar el cambio, participación e involucramiento de todos los trabajadores, empleo de equipos, de trabajo, remoción de las barreras entre otros.

En suma, la realidad actual ha hecho que el esfuerzo colectivo total, integrado y envolvente de los trabajadores hayan podido salir a flote, reinventar sus procesos operacionales, ajustándose a los nuevos desafíos y exigencias de un mundo cambiante y en constante transformación.

Personalización del gestor del cambio

En la entrada, se plasman algunas particularidades que se presumen deben caracterizar al gestor a través de ciertos rasgos propios que lo distinguen y que hace que fluya el éxito de los procesos de cambios planeados. De Faria (2008, p. 101), señala que el gestor del cambio organizacional es aquel que: *“es capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transitar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.”* Es por ello, que se mencionan algunos talentos que caracterizan a los gestores del cambio: proactividad: hace referencia a que el gestor debe adelantarse y estar presto a los acontecimientos, que surgen del impulso de las fuerzas externas e internas; visionario: identifica oportunidades y amenazas antes que otros, planifica el accionar con visión futurista; comprometido: refiere a que el gestor debe ser un trabajador, líder, comprometido con los objetivos estratégicos organizacionales, que actúe en pro y bienestar de la empresa que representa; moderador: hace referencia a las conductas y el accionar efectivo acorde con los valores éticos, y la cultura del negocio; comunicador: se puede indicar que es la capacidad efectiva que tiene el gestor de solicitar apoyo de todo el personal y comunicar de manera exitosa los logros y los resultados alcanzados con la participación de toda la fuerza laboral; motivador: se percibe, como la persona que guía, orienta, promueve nuevas acciones

positivas ante el personal; experto funcional: profesional que goza de reconocimiento por su experticia y experiencia en los procesos organizacionales.

Finalmente, el gestor trata de conducir el cambio organizacional de manera proactiva y efectiva a fin de garantizar la continuidad operativa en el tiempo de la organización que representa.

Rol del gestor del cambio

En esta entrada, puedo indicar que el gestor del cambio debe dominar los puntos planteados por Ulrich citado por Alles (2007), seguidamente se hace referencia:

Promotor: promueve la iniciativa proponiendo cambios factibles en función de la estrategia del negocio y al mismo tiempo representando a los empleados. Facilitador del cambio: ayuda a facilitar e impulsar el cambio, será quién facilite el proceso de transición cuando los cambios ocurran.

Diseñador: se involucra y participa en el proceso de transformación de la cultura organizacional. Ser un referente para otros: se considera que es un modelo a seguir para todas las áreas de la empresa. (p. 135)

Lo anterior, son elementos que deben dominar los agentes o gestores del cambio para direccionar el cambio planeado de manera efectiva en el ámbito empresarial, a los fines de encarar los retos y desafíos del contexto actual.

Pandemia en Venezuela

Globalmente, en el mundo y en Venezuela llevamos prácticamente dos (2) años con el flagelo de la pandemia, denominada COVID-19. La pandemia ha tenido un profundo impacto en las organizaciones del país, lo anterior ha puesto a prueba el talento humano y los recursos materiales, organizativos y financieros del ámbito empresarial, a su vez ha requerido hacer cambios sistémicos en cada una de ellas para poder responder de manera eficiente y efectiva a las incertidumbres, desafíos y postpandemia.

Por otra parte, antes de todo este flagelo y lo que este ha ocasionado, los gestores visualizaban los cambios y los planeaban. Es decir, se planificaban con tiempo, en la situación actual el cambio organizacional se ha vivido rápidamente, acá cobra relevancia el planteamiento de algunos autores que indican que los trabajadores y las organizaciones han tenido que desaprender y volver a aprender vertiginosamente para poder subsistir y garantizar la continuidad operativa de la empresa.

Con la Pandemia de COVID-19, nos hemos visto en la necesidad de que los trabajadores, los equipos de trabajo y los gestores trabajen de manera simultánea muchas veces desde remoto para darle continuidad a las operaciones de la empresa.

El COVID-19), ha traído graves repercusiones en la salud de las personas, las organizaciones tienen que adoptar y adaptarse a los protocolos establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), en resguardo de la vida de los seres humanos.

Nuestro país al igual que otras naciones, se ha acogido a las exigencias y regulaciones internacionales en materia de salud en resguardo de la vida de

sus ciudadanos. De igual modo, las organizaciones no escapan al cumplimiento de tales exigencias en amparo de la salud de su personal.

El entorno actual del país es complejo y las organizaciones que aún se mantienen operativas en Venezuela, han tenido que generar, formular, desarrollar y ejecutar el cumplimiento de lineamientos estratégicos dinámicos en consonancia con las exigencias internacionales (OMS) (2020) y nacionales como las contempladas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela año (2020), a fin de garantizar la continuidad operativa, de las actividades en función de la necesidad y realidad de cada una de ellas. A este propósito, los gestores empresariales promueven las acciones siguientes:

- Redimensionar sus procesos de gestión administrativa, operativa y del talento humano, de tal manera que le permita actuar con efectividad en el mundo competitivo de hoy y garantizar la continuidad en el tiempo.
- Desarrollar y cumplir los protocolos internos en materia de bioseguridad establecidos por la (OMS) y los Organismos gubernamentales nacionales y estatales, en resguardo de la salud de las personas en general y por ende de las organizaciones.
- Adaptación de los horarios de las jornadas laborales, atendiendo a las regulaciones de los organismos gubernamentales. En muchos casos jornadas híbridas con actividades alternas presenciales y remotas desde sus hogares.
- Flexibilizar la asistencia del personal a sus jornadas de trabajo, garantizando medio de transporte, subsidio de combustible, entre otros.

- Hacer uso de la tecnología impulsando las actividades de teletrabajo, mediante la aplicación de nuevas herramientas que permitan una comunicación continua y supervisión remota a los miembros de la organización (directivo - colaborador).
- Impulsar actividades de concientización a nivel del personal de la organización en cuanto a: comportamiento preventivo y responsable, para la minimización de los riesgos asociados con la pandemia (COVID-19). Entre otros.

Finalmente, lo antes descrito, se enmarca en la gestión del cambio organizacional, porque el personal que ejerce funciones de gestor, agente o directivos del cambio invierte esfuerzo, dedicación y compromiso para cumplir cada uno de los propósitos planteados.

Plano metodológico

Metodológicamente, este trabajo se inscribe dentro de la modalidad de investigación documental. Bosch (1990), afirma que es el resultado de un largo proceso racional y lógico que eslabona cada uno de los pasos de un proceso natural hacia una conclusión lógica; y Sierra (1988), agrega que dicha investigación tiene como propósito la observación de fuentes documentales.

Procedimiento metodológico

Globalmente, se describe el camino seguido de acuerdo a la naturaleza de la investigación, se elige el enfoque hermenéutico. Según Heidegger (1974), citado por Martínez (2006, p. 107), *éste es el método que usa, consciente o*

inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa.

El proceso se inicia desde la aparición de la idea que permitió reflexionar y aplicar la comprensión e interpretación a las fuentes bibliográficas consultadas en las áreas de interés. En particular, para el desarrollo de la construcción teórica (producción), se sintetizan las siguientes etapas: a) etapa inicial, consistió en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes de interés para responder a los propósitos planteados; b) técnica empleada, referida a discriminar, seleccionar, clasificar, sintetizar, y ordenar la información. Se realiza arqueología heurística sobre la base de la literatura especializada en la temática abordada; c) etapa de análisis, conlleva la comprensión e interpretación de la información precedente y direccionada a los tópicos planteados; d) etapa de construcción, se refiere a la vinculación y articulación de los conocimientos, es decir, la acción de construir y producir el documento definitivo.

Reflexiones finales

En este punto, se da cuenta de algunas reflexiones que emergen de la investigación realizada. A título de consideración se puede argumentar que la temática indagada se encuentra en boga en la actualidad por la incertidumbre en la cual nos encontramos en el país, muchas personas se resisten al cambio o bien lo aceptan sólo cuando es inevitable. En ese sentido, las empresas encuentran en su camino retos, desafíos y fuerzas que lo inducen al cambio organizacional. A continuación, algunos aspectos destacables que se vinculan con los propósitos del estudio.

Para iniciar, el cambio es una constante en la vida del ser humano y tiene impacto en el ámbito organizacional, laboral y personal. Desde la óptica organizacional, este representa transformación, adaptación, modificación, revitalización, oportunidad, evolución y renovación. Así mismo, el cambio representa nuevas maneras de accionar en cuanto a: esquemas de gestión, las interrelaciones socio-laborales, los comportamientos y hábitos de los trabajadores que integran la fuerza laboral activa de la empresa.

Con respecto, al cambio organizacional debo indicar que es un tema vital para el mundo empresarial no se deja al azar o a las circunstancias, dado que tiene impacto en la efectividad, eficiencia, competitividad organizacional, así como en los individuos, trabajadores, la gestión del talento humano y la continuidad operacional.

En cuanto a la gestión del cambio, parte de los gestores o agentes de cambio es un proceso complejo y delicado en donde debe aplicarse herramientas de dirección tales como: comunicación, liderazgo, y la motivación elementos cruciales en tiempos convulsionados en donde hay que registrar aportes a la organización que representa.

En lo referente a la personalización y rol del gestor del cambio, el mismo debe contar con herramientas de dirección, talentos habilidades, destrezas en el manejo del cambio, para conducir y direccionar el mismo reduciendo la resistencia del talento humano al proceso de cambio.

Finalmente, la Pandemia en Venezuela ha tenido un profundo impacto en las organizaciones del país, lo anterior ha puesto a prueba el talento humano y los recursos materiales, organizativos y financieros del ámbito empresarial, a su vez ha requerido implementar cambios sistémicos en cada una de ellas para poder responder de manera eficiente y efectiva a las incertidumbres de

estos nuevos tiempos. En sí, cada uno de los gestores gestiona las necesidades y realidades organizacionales, pues cada individuo y cada empresa perciben el cambio de manera diferente.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un Cambio Cultural a Través de Gestión por Competencia*. Buenos Aires. Editorial. Granica.
- Bosch, C. (1991). *La Técnica de Investigación Documental*. México. Editorial. Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá Colombia. Editorial, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá Colombia. Editorial, McGraw Hill.
- De Faria Mello, F. (2008). *Desarrollo Organizacional. Un Enfoque Integral*. México. Editorial Limusa.
- Diccionario de la Real Academia Española (2020). Documento en línea. Disponible en: <https://dle.rae.es>. Consulta: [04/03/2021].
- French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. México. Editorial. Prentice Hall.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México. Editorial. McGraw Hill.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2020). Decreto N°4.198 de fecha 12 de mayo de 2020, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°6.535. Caracas.
- Guízar, R. (2001). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México. Editorial. McGraw Hill.

- Heidegger, M. (1974). *El Ser y el Tiempo*. México. Fondo de Cultura Económica
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México. Editorial Trillas.
- Porras, J. y Silvers, R. *Desarrollo y Transformación Organizacional*. (2007). En French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración efectiva del Cambio* (p. 68-85). México. Editorial. McGraw Hill.
- Organización Mundial de la Salud (2020). Coronavirus Covid-19. Documento en Línea disponible en: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>. Consulta: [04/03/2021].
- Sierra, R. (1988). *Técnicas de Investigación Social: Teoría Y Ejercicios*. Madrid. Paraninfo S.A.
- Suárez, B. (2011). "Posmodernidad: Dilemas de la Gestión del Talento Humano en el Ámbito Empresarial". *Observatorio Laboral, Revista Venezolana*, (Vol.4, N.7, p.91-102). Universidad de Carabobo. Venezuela.