

La evaluación del cambio como factor clave para ofrecer agilidad estratégica en la transformación empresarial

Change assessment as a key factor in delivering strategic agility in business transformation

DOI: 10.46932/sfjdv3n3-064

Received in: March 22nd, 2022

Accepted in: April 21st, 2022

Roberto Limón Ulloa

Master en Ingeniería en Software

Institution: Universidad Americana de Europa (UNADE)

Address: Av. Bonampak, Sm. 6, Mz. 1, Lt. 1, 77500, Cancún, México

E-mail: robert.sys@gmail.com

Richard de Jesús Gil Herrera

Doctorado en Ciencias de la Computación

Institution: Universidad Americana de Europa (UNADE)

Address: Av. Bonampak, Sm. 6, Mz. 1, Lt. 1, 77500, Cancún, México

E-mail: richard.dejesus@aulagrupo.es

RESUMEN

La presente investigación basada en el objetivo de dar respuesta a los nuevos requerimientos tecnológicos y sociales, donde todas las empresas se enfrentan a la llamada transformación empresarial. La gestión del cambio es uno de los aspectos sustantivos o métodos utilizados por las organizaciones para frenar el aumento persistente del dinamismo como resultado de cambios en las tecnologías u otros factores. La mayoría del tiempo, los gerentes y/o los líderes están buscando cambios. La gestión como la parte más difícil es una actividad que requiere consideración especial y gran habilidad. Un punto de partida para responder a las demandas cambiantes es mejorar la capacidad de la empresa para operar de manera flexible y, por lo tanto, aumentar su agilidad. Es por ello que, con este documento, se contribuye a la discusión en curso sobre el cambio de las estructuras organizacionales corporativas. Se ha utilizado un diseño de estudio de tres etapas para proporcionar información sobre la cuestión de si la agilidad es un requisito previo o una consecuencia de la transformación empresarial. Además de un análisis de la literatura, se presentan los resultados de entrevistas de grupos focales con gerentes de empresas seleccionadas al sector de la industria del software.

Palabras clave: agilidad, evaluación del cambio, transformación empresarial, liderazgo.

ABSTRACT

The present research based on the objective of responding to the new technological and social requirements, where all companies are facing the so-called business transformation. Change management is one of the substantive aspects or methods used by organizations to curb the persistent increase of dynamism as a result of changes in technologies or other factors. Most of the time, managers and/or leaders are looking for change. Management as the most difficult part is an activity that requires special consideration and great skill. A starting point for responding to changing demands is to improve the company's ability to operate flexibly and thus increase its agility. That is why, with this paper, a contribution is made to the ongoing discussion on changing corporate organizational structures. A three-stage study design has been used to provide insights into the question of whether agility is a prerequisite

or a consequence of corporate transformation. In addition to a literature review, the results of focus group interviews with managers of selected companies in the software industry sector are presented.

Keywords: agility, change assessment, business transformation, leadership.

1 INTRODUCCIÓN

El cambio es inevitable en las organizaciones, ya que actualmente toda organización se enfrenta a amplios cambios que van del cambio en la estructura, cultura, tecnologías y liderazgo. En nuestra vida diaria ocurren cambios que afectan incluso nuestras organizaciones. Por lo tanto, de acuerdo con (Adam Sallau, 2021) las organizaciones luchan para encontrar una estrategia sustantiva y un enfoque para usar en gestionar esos dinamismos.

Según (Denning, 2018) la gestión del cambio se considera una estrategia a largo plazo en lidiar con los cambios en el ambiente de trabajo, los cambios son muy importante para mantener actualizada la organización, porque crear espacio para el éxito de la organización en este siglo XXI donde todas las cosas están en el mismo lugar y también todas los trabajos se hacen con maquinas y computadoras. Así mismo, (Efe & Demirors, 2019) señalan que el mundo ya se ha convertido en una aldea global con la invención de internet todas las cosas se juntan en el mismo paraguas que es lo que llevó a más transformaciones en nuestras organizaciones.

De acuerdo con (Rasnacis & Berzisa, 2016) el cambio en la organización se avecina en diferentes formas, dimensiones y/o direcciones. Los líderes están tomando decisiones en el momento oportuno, mientras que los trabajadores siempre se reúnen con diferentes personalidades como sus líderes; esos líderes necesitaban una determinación clara sobre el camino a seguir para el éxito de la organización (Hepner, 2019).

La gestión del cambio es el método sustantivo que necesita consideración especial y buenas habilidades gerenciales para asegurar el éxito de la organización en el siglo XXI. Para la organización lograr tener éxito en este siglo, debe tomar las ventajas de los avances en tecnologías y liderazgo (Freel & Robson, 2019) .

2 METODOLOGÍA

2.1 MÉTODO

El Modelo ADKAR de Gestión del Cambio es un método de gestión del cambio orientado a los resultados que tiene como objetivo limitar la resistencia al cambio organizacional (Chandra et al., 2017).

El presente estudio revisa las diferencias fundamentales entre lo tradicional y el cambio ágil, así cómo los proyectos de cambio se están orientando a una metodología con agilidad. Se consulta literatura

para determinar qué principios específicos se adaptan mejor a la gestión ágil del cambio contribuyendo a la transformación empresarial (Huizingh, 2010).

El documento, también aprovecha la investigación de múltiples fuentes, incluidas empresas de investigación y líderes de opinión en las disciplinas de gestión del cambio, liderazgo y motivación, así mismo, se consulta el uso de informes de evaluación comparativa, estudios de casos y entrevistas para identificar la influencia técnicas que probablemente resulten más exitosas en la gestión del cambio ágil (Shastri et al., 2017).

Después de revisar la información disponible, se emiten conclusiones para identificar qué las técnicas de influencia han mostrado la tasa de éxito más significativa en la gestión ágil del cambio. Finalmente, y en acuerdo con (Przybilla et al., 2018) se hacen recomendaciones para sugerir qué métodos resultarán más eficaz para que un líder de cambio influya en las partes interesadas y los líderes, así como qué técnicas deben ser utilizado por los promotores del cambio.

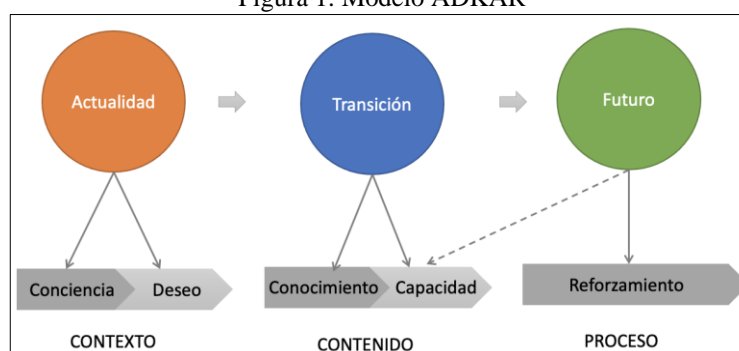
El estudio es de naturaleza exploratoria y estudia las cinco dimensiones del modelo de cambio ADKAR.

2.2 PROCEDIMIENTO

Este artículo contribuye a la literatura como estudio de caso y parece ser una pequeña investigación sobre ética y simbolismo cultural en la gestión de proyectos y en el fracaso de las actividades de administración culturalmente orientadas.

Se puede observar que el modelo ADKAR de Prosci de acuerdo con (Tsoy & Staples, 2018) para gestionar el cambio, cada organización individualmente pasa por etapas de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo.

Figura 1. Modelo ADKAR



El modelo ADKAR utilizado en su primera fase del trabajo de investigación nos ayuda a medir la efectividad

del proceso de cambio, cada parte del modelo otorga al gerente un rol específico.

1. **Conciencia:** para implementar las habilidades o comportamientos necesarios,

2. **Deseo** - de participar y apoyar el cambio,
3. **Conocimiento**: capacitación e información o trabajo en estrecha colaboración con el individuo, preparándolo para que dé a ellos la confianza (y la capacidad) para desempeñarse con eficacia,
4. **Capacidad**: las necesidades individuales de la necesidad de cambiar las habilidades y comportamientos requeridos,
5. **Reforzamiento**: se requiere para sostener el cambio.

De acuerdo con (Hiatt, 2006) se refiere a cada una de estas cinco acciones como bloques de construcción para el éxito individual y, por lo tanto, un cambio organizacional exitoso (transformación empresarial), en otras palabras, cada paso debe completarse antes de pasar a la siguiente fase. Según (Lowery, 2010) enfatiza que no es posible lograr el éxito en un área a menos que la acción previa ha sido abordado.

El cuestionario ha sido diseñado en una escala tipo Likert. Las respuestas se toman e interpretan en una escala de 1 a 4 puntos que van desde siempre hasta Nunca. Donde, 1 significa siempre, 2 A menudo, 3 significa A veces y 4 significa Nunca. Hay 15 preguntas en el cuestionario. Para cada factor, se diseñan cinco preguntas en la secuencia de los factores.

3 COMENTARIOS FINALES

3.1 RESULTADOS

Gracias a la presente investigación se ha logrado procesar datos y obtener resultados, los cuales a continuación de describen.

3.2 CONSISTENCIA INTERNA

La consistencia interna de todos los ítems del cuestionario (alfa de Cronbach) de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR fue de .833. donde, N es el número de preguntas tomadas en el cuestionario. Nunnally (1978) sugirió que la confiabilidad de .70 o superior se considera mejor en la investigación básica.

Tabla 1. Consistencia Interna

Cronbach's alpha	Número de Ítems (N)
.833	15

3.3 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

La Tabla 2 muestra que los empleados y la gerencia dan más importancia a qué elemento del modelo ADKAR y en qué medida. De acuerdo con el resultado obtenido, la gerencia piensa que la etapa más difícil de implementar prácticas de gestión del cambio según el modelo ADKAR es crear conciencia entre los empleados sobre el proceso de cambio. Si los empleados no son conscientes del cambio, no

podrán implementarlo. Además, la conciencia adecuada ayuda a generar un deseo de cambio entre los empleados. La conciencia se puede crear a través de varias formas, como reuniones, debates, correos electrónicos, cursos de capacitación, mensajes de voz, compañeros, etc. Por lo tanto, también podemos decir que la creación de conciencia es la piedra angular del proceso de cambio. La conciencia inadecuada o incorrecta sobre el cambio puede generar resistencia entre los empleados.

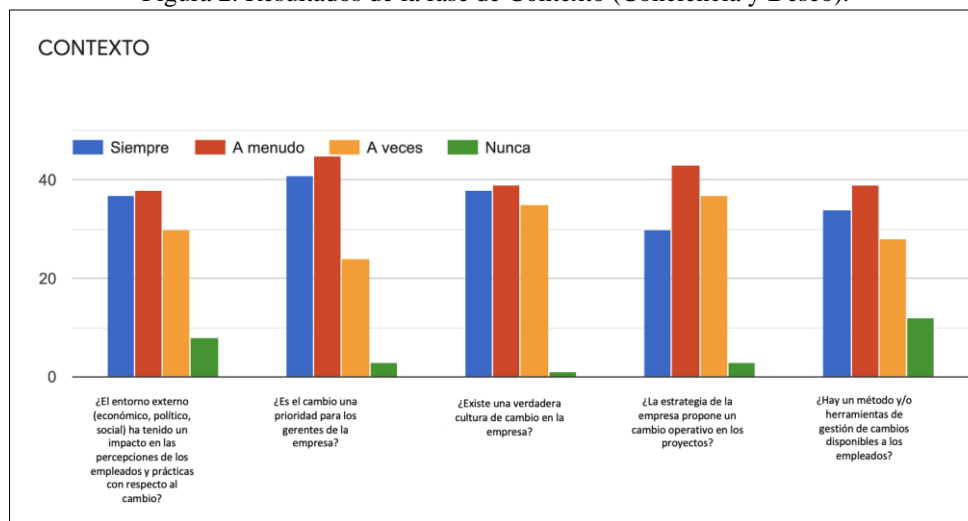
Tabla 2. Estadística Descriptiva

Dimensión	Promedio	Desv. Std.	N
Conciencia	4.1967	.56866	110
Deseo	3.5367	.44871	110
Conocimiento	4.0167	.52760	110
Capacidad	3.8792	.39791	110
Reforzamiento	3.9073	.40262	110

En la dimensión de conciencia, se observa que la media es 4.1967. Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de los empleados están de acuerdo en que la conciencia es un factor importante para implementar el cambio en su organización. Solo el 5,7% de los empleados tiene una opinión diferente. Han optado por la opción siempre o a menudo en la escala. En la dimensión del deseo, se aprecia que la media es 3.5367. Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de los empleados están de acuerdo en que el deseo también es un factor importante para implementar el cambio en su organización. Solo el 4,5% de los empleados tiene una opinión diferente. En la dimensión conocimiento, se ve claramente que la media es 4.0167. Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de los empleados está de acuerdo en que el conocimiento también es un factor importante para implementar el cambio en su organización. Solo el 5,3% de los empleados tiene una opinión diferente. En la dimensión de habilidad, se visualiza que la media es 3.8792. Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de los empleados están de acuerdo en que la capacidad también es un factor importante para implementar el cambio en su organización. Solo el 4% de los empleados tienen una opinión diferente. En la dimensión de refuerzo, se observa que la media es 3.9073. Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de los empleados están de acuerdo en que el refuerzo también es un factor importante para implementar el cambio en su organización. Solo el 4% de los empleados tienen una opinión diferente.

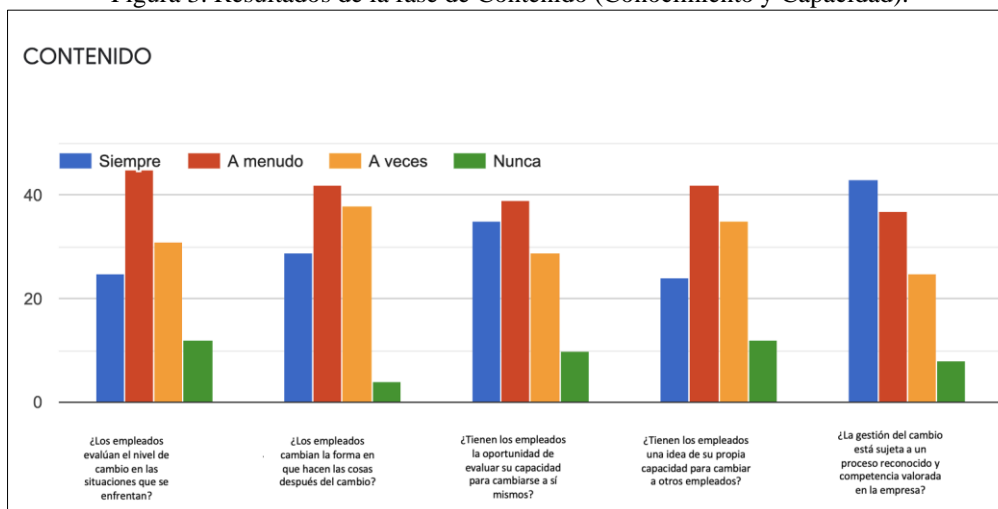
4 CONCIENCIA Y DESEO

Figura 2. Resultados de la fase de Contexto (Conciencia y Deseo).



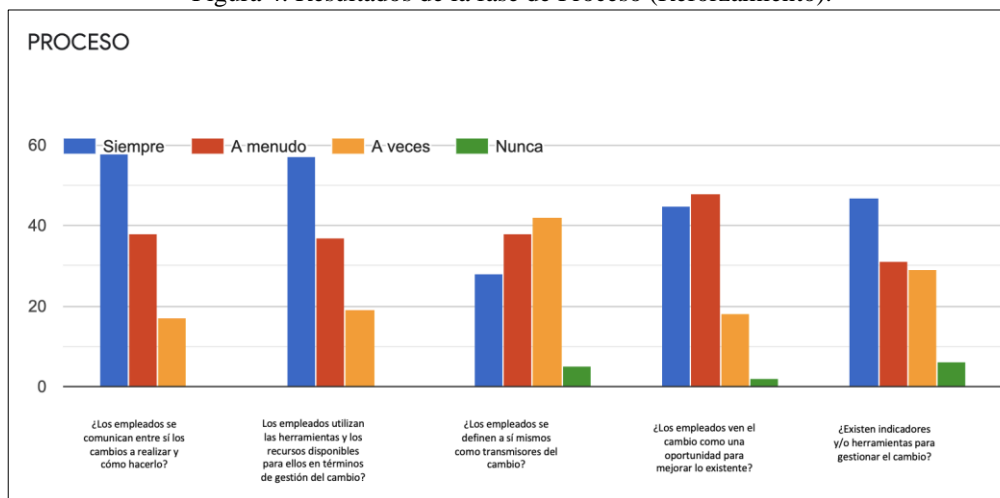
5 CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD

Figura 3. Resultados de la fase de Contenido (Conocimiento y Capacidad).



6 REFORZAMIENTO

Figura 4. Resultados de la fase de Proceso (Reforzamiento).



7 CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio fue comprender cómo se pueden utilizar los procesos para una gestión del cambio y con ello lograr una transformación empresarial. Se han publicado investigaciones sobre este tema desde 2001, y el presente análisis mostró cómo este campo de investigación está comenzando a madurar. Se descubrió que se necesitaba una revisión de la literatura que acumulara el conocimiento sobre el tema para proporcionar orientación para futuras investigaciones.

El análisis de la literatura de investigación sobre la evaluación del cambio como factor clave para ofrecer agilidad y con ello lograr la transformación empresarial ha resultado principalmente en el concepto y su modelo de aplicación.

Los rápidos cambios en la tecnología han hecho que las cosas dinámicas por completo en nuestras organizaciones. Las personas con diferentes identidades, antecedentes y comunidades trabajan bajo un mismo enfoque con amplias expectativas que buscan que los líderes cumplan así como la adopción de un estilo de liderazgo suave que satisface sus aspiraciones y también logren varios desafíos de liderazgo.

Al seleccionar un enfoque de gestión del cambio para la organización, se debe considerar la situación actual de la empresa ya que no hay una mejor estrategia, porque cada enfoque juega el mismo papel en la transformación empresarial.

RECOMENDACIONES

Un detalle importante en la gestión del cambio es que involucra a las personas en el proceso de transformación, pero el cambio no se puede lograr sin el apoyo de los empleados y la alta dirección, ya que ambas partes deben sentir que son parte del proceso de cambio.

También es de suma importancia que los líderes deben ser justos con sus empleados al tratar con el cambio en una organización para alentar su esfuerzo en el proceso y las organizaciones deben fomentar el esfuerzo de los empleados proporcionando bonificaciones por el esfuerzo adicional realizado durante el proceso.

REFERENCIAS

- Adam Sallau, M. (2021). An Agile Change Management Approach for Combating the Effect of Transformation in Organization. *Ijisrt.Com*, 6(4).
<https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT21APR609.pdf>
- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112–148. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2018-0115/FULL/HTML>
- Chandra, B., Khan, A. A., Shameem, M., & Kumar, C. (2017). *Systematic Review of Success Factors for Scaling Agile Methods in Global Software Development Environment: A Client-Vendor Perspective*. <https://doi.org/10.1109/APSECW.2017.22>
- Dana, B., Mukaj, L., Oradea, M. (2017). Creating a model culture of management change. *Academia.Edu*. <https://www.academia.edu/download/51815751/AUOES-1-2016.pdf#page=871>
- Denning, S. (2018). The emergence of agile people management. *Strategy and Leadership*, 46(4), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2018-0042>
- Efe, P., & Demirors, O. (2019). *A change management model and its application in software development projects*. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2019.04.012>
- Freel, M., & Robson, P. J. (2019). *Appropriation strategies and open innovation in SMEs*.
- Galli, U. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *Ieeexplore.Ieee.Org*. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8486843/>
- Hepner, L. (2019). *¿Un nuevo mindset para la Transformación de los Negocios?* Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios. <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16765>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Te_cHbWv-ZgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=adkar+model+change+management&ots=1shPI2n-EM&sig=gliZJec7wzge1XXstsPAM7_t300
- Huizingh, E. K. R. E. (2010). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- Jaaron, A., Hijazi, I. (2020). A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. *Taylor & Francis*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537325.2021.1915975>
- Lowery, M. (2010). *Change Management in a Dynamic Information Technology Environment: Inquiries Into the Adkar Model for Change Management Results*. <https://epublications.regis.edu/theses/126/>
- Mathar, D. (2020). Change management: Identifying change agents using social network analysis in an ERP implementation. *Papers.Ssrn.Com*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3538817
- Przybilla, L., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2018). *The Influence of Agile Practices on Performance in Software Engineering Teams: A Subgroup Perspective Teaching ERP Systems View project Electronic Government View project*. <https://doi.org/10.1145/3209626.3209703>

Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2016). Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.055>

Shastri, Y., Hoda, R., & Amor, R. (2017). Understanding the roles of the manager in agile project management. *ACM International Conference Proceeding Series*, 45–55. <https://doi.org/10.1145/3021460.3021465>

Teczke, M. (2017). Approaches and models for change management. *Ceeol.Com*, 3(3), 195–208. <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>

Tsoy, M., & Staples, D. S. (2018). *Exploring Critical Success Factors in Agile Analytics Projects*. <https://hdl.handle.net/10125/63861>

Tudor, U. (2014). Change management—Challenge and opportunity for sustainable development of Romanian companies. *Conferinta.Management.Ase.Ro*. <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2014/pdf/47.pdf>

Varkey, P. (2010). Change management for effective quality improvement: a primer. *Journals.Sagepub.Com*, 25(4), 268–273. <https://doi.org/10.1177/1062860610361625>

Wong, Q. (2020). Leading change with ADKAR. *Journals.Lww.Com*. https://journals.lww.com/nursingmanagement/FullText/2019/04000/Leading_change_with_ADKAR.8.aspx

Zafar, F., (2014). Organizational change and dealing with employees' resistance. *Researchgate.Net*, 2(3). <https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.101>