



## La estrategia de los cambios: La capacidad estratégica de una organización

Mucho se habla de las consecuencias de realizar cambios y del miedo a afrontarlas, a pesar de los grandes beneficios que estos pueden traer. Una organización no puede sobrevivir sin cambios, porque estos son la clave del éxito, siendo prácticamente el recurso más importante que tienen a su disposición. El presente documento se centrará en analizar los efectos que tienen sobre una organización y de que forma se pueden llevar a cabo de manera exitosa utilizando como referencia al Departamento de Informática<sup>1</sup> de la UTFSM.

**Keywords:** Cambios, Estrategias, Clave del éxito.

No hay cambios sin una estrategia clara y robusta, una lista de procedimientos o etapas que aseguren el alcance de los objetivos propuestos. Pero, ¿Por qué hacer cambios?. Creer que la organización está bien tal como esta y que las únicas estrategias a seguir deben ser de mejoramiento es un pensamiento errado. Si una organización se conforma con lo que es hasta el momento, sin considerar la volatilidad del mercado su fracaso es inminente. Tal como menciona el artículo *Las 5 causas más frecuentes de fracaso empresarial*,<sup>3</sup> la principal causa de fracaso es centrarse demasiado en el "Aquí y ahora" sin considerar los cambios que se generan en la industria, creyendo que la competencia está dormida, permitiéndoles llevar una ventaja significativa. El problema no solo radica en los competidores, otros factores como creer que el cliente no cambia su forma de pensar o actuar, o que las oportunidades que aparecen no son suficientes para ir más allá, también definen el futuro de la organización.

Para lograr cambios exitosos, existen herramientas que facilitan la elaboración de estrategias, una de ellas es la *Plantilla de Misión*, en la cual se definen los cambios que se desean realizar. La misión describe el *cambio estratégico*,<sup>4</sup> señalando desde donde hasta donde se quiere llegar. Solo se podrá dar por concluida la estrategia cuando exista una agenda estratégica en la que se definan los impulsos o iniciativas estratégicas a desarrollar.<sup>2</sup> Para esta tarea se utiliza la *Carta Mágica* o *Carta de Navegación*, en la cual se definen las etapas con orden de prioridad, quienes son los encargados de cada una y a que área están enfocadas.

Finalmente, las etapas más importantes de un proceso estratégico satisfactorio están definidas de la siguiente forma:<sup>2</sup> *Visión de la empresa* (1), *Análisis externo* (2), *Escrutinio interno* (3), *Misión* (4), *Formulación de la estrategia de negocios* (5), *Programación estratégica* (6) y *Control de gestión* (7).

Para efectos del Departamento de Informática, debemos considerar que sus principales clientes y futuros clientes son estudiantes, personas entre 18 y 27 años de edad. Si bien, existen personas fuera del rango, son la minoría. A raíz de esto, el departamento debe tratar con personas jóvenes que están a la vanguardia de la tecnología, por lo que deben ir actualizando las formas de llegar a ellos con bastante frecuencia ya que de lo contrario, perderían presencia en el ámbito universitario provocando que los jóvenes prefieran otras institu-

ciones y se genere una mala imagen para la carrera. Para mitigar este problema, el departamento debe elaborar un plan de acción estratégico, en el que se implementen cambios en la estructura comunicacional para así poder tener una ventaja competitiva frente a otras universidades. Los pasos anteriormente mencionados son los que se deben seguir. De forma breve, en la primera etapa, *Vision de la empresa*, el DI<sup>1</sup> debería hacer el rayado de cancha y proponerse ser una organización moderna, a la vanguardia en tecnologías comunicacionales. Una vez hecho esto, deben considerar las oportunidades y amenazas del medio externo, cuales son las tendencias de la industria y ver que considerar (2). Una vez hecho el análisis externo, sigue el análisis interno (3), en el que deben tomarse en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, y que áreas deben focalizarse para marcar la diferencia. Para finalizar, el DI<sup>1</sup> deberá definir los cambios que deben realizar considerando todo lo anterior y cuales son sus objetivos. Luego, utilizando las herramientas antes mencionadas, se deberá confeccionar una agenda estratégica y ponerla en marcha.

A modo de conclusión, es claro que el departamento debería implementar nuevas técnicas en sus actuales sistemas de comunicación masiva. Un ejemplo de esto, es hacer más atractivos los correos que envía el departamento a sus alumnos. Paralelo a esto, una opción que deberían considerar es el uso de redes sociales para la difusión de actividades e información ya que es algo que la mayoría de los jóvenes usa. Actualmente, el DI<sup>1</sup> realizó un gran cambio en su plataforma web. Un nuevo diseño, moderno y atractivo que ayudará a mejorar la imagen y comunicación con futuros alumnos e interesados en el departamento. Este tipo de cambios son los que se deben realizar, acorde a los tiempos actuales.

Como podemos ver, sin cambios las organizaciones no serían mejores cada día. Esa capacidad para generar cambios es algo fundamental, esa capacidad estratégica que le da un valor agregado a la organización, que es capaz de adaptarse al medio y afrontar dificultades. Es esencial centrarse en los objetivos, en los clientes y en el entorno, ya que de lo contrario, nuestra organización muere. Sin embargo, aun queda interrogante, ¿Qué tan flexible debe ser una organización en respuesta a los cambios de su entorno?

<sup>1</sup> Quiénes Somos, Departamento de Informática. <https://www.inf.utfsm.cl/quienes-somos/presentacion-del-departamento>

<sup>2</sup> *No hay estrategia sin cambio...*, Nicolás Majluf, Antonio Kovacevic. El Mercurio. 26 de Abril de 2016

<sup>3</sup> *Las 5 causas más frecuentes de fracaso empresarial*, Colaboradores. <http://www.emprenderalia.com/las-5-causas-mas-frecuentes-del-fracaso-empresarial/>. 31 de Octubre de 2011

<sup>4</sup> *Cambio estratégico*, Laura fernández. Descuadrando. [http://descuadrando.com/Cambio\\_estrategico](http://descuadrando.com/Cambio_estrategico). 26 de Mayo de 2012

| Planificación | Búsqueda de Información | Análisis | Desarrollo | Edición |
|---------------|-------------------------|----------|------------|---------|
| 0.2 hr        | 0.3 hr                  | 1.5 hr   | 1.5 hr     | 0.6 hr  |