



INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión del cambio implica planificar, implementar, monitorear y ajustar los cambios necesarios en una organización, para asegurar su éxito. Este proceso reconoce que el cambio no es solo técnico, también es humano, puesto que requiere que las personas adopten nuevas formas de pensar, trabajar y colaborar.

Sin dejar de lado la discusión acerca de si la cultura organizacional se puede intervenir, diversos autores proponen modelos de intervención de la cultura

Importancia de la gestión del cambio

- **Adaptación al entorno dinámico.** Ayuda a las organizaciones a responder rápidamente a los cambios del mercado, las innovaciones tecnológicas o las regulaciones.
- **Supervivencia organizacional.** En el contexto actual, es necesario que las empresas innoven y evolucionen para seguir siendo competitivas.
- **Mejora de la eficiencia.** Implementa nuevos procesos, estructuras y tecnologías, que optimizan la operación.
- **Reducción de la resistencia al cambio.** Proporciona herramientas para abordar las preocupaciones de los empleados y fomentar su aceptación.
- **Impulso al crecimiento organizacional.** Asegura que los cambios contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 1
Fases de gestión del cambio

Fase	Descripción	Ejemplo
Diagnóstico	Identificar lo que necesita cambiar y análisis de las causas del problema o las oportunidades.	Evaluar los procesos actuales para determinar las áreas de mejora, como una ineficiencia operativa.
Planeación	Diseñar un plan de acción detallado que incluya objetivos, responsables, recursos y tiempos.	Crear un cronograma para la implementación de un nuevo software en toda la organización.
Implementación	Ejecución de las acciones planificadas, asegurando comunicación clara y capacitación adecuada.	Capacitar al personal para el uso de una nueva herramienta digital y lanzar su adopción.
Monitoreo	Supervisión del progreso para comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.	Revisar métricas de desempeño como reducción de tiempos o costos, tras la implementación.
Ajuste	Realización de modificaciones necesarias, para corregir desviaciones o mejorar la ejecución.	Cambiar la estrategia de capacitación, si los empleados enfrentan dificultades con el sistema.

Resistencia al cambio

Todas las organizaciones aspiran a transformarse, avanzar y alcanzar la excelencia. Sin embargo, factores como la rigidez, las tradiciones y la complejidad, dificultan la gestión del cambio. Los estudios sobre el comportamiento individual y organizacional, demuestran claramente que tanto las organizaciones como las personas que las componen, tienden a resistirse al cambio. Es importante recordar que esta resistencia puede tener un aspecto positivo, dado que el debate generado puede contribuir a mejorar el proceso de cambio. No obstante, los efectos negativos suelen ser más significativos, porque dificultan la adaptación y limitan el progreso.

¿De dónde proviene en las organizaciones, la resistencia al cambio?

La resistencia al cambio puede tener su origen en factores individuales o en aspectos propios de la organización. A continuación, explicaremos brevemente estas fuentes:

Entre las fuentes de resistencia individuales, se pueden identificar las siguientes:

- **Hábito.** Enfrentar las complejidades de la vida, con frecuencia nos lleva a actuar, según hábitos o patrones preestablecidos. Sin embargo, estos comportamientos aprendidos pueden dificultar la aceptación de cambios, dado que las personas tienden a apegarse a lo conocido.
- **Búsqueda de seguridad.** Los empleados pueden mostrar resistencia, cuando perciben que las nuevas circunstancias podrían generar más consecuencias negativas que beneficios.
- **Temor a lo desconocido.** Está estrechamente relacionado con la zona de confort. Lo desconocido genera incertidumbre, ansiedad, temor y una sensación de pérdida de control.
- **Rechazo a lo externo (síndrome NIH “Not Invented Here”).** Se manifiesta como una resistencia, en aceptar ideas o propuestas que provienen de fuentes externas a la organización o al grupo.
- **Procesamiento selectivo de información.** Algunas personas tienden a ignorar cualquier dato o argumento que contradiga sus creencias o visión del mundo, lo que las lleva a rechazar automáticamente cualquier innovación o cambio.



La resistencia al cambio generado por la organización, puede atribuirse a diversas causas, entre las que destacan:

- **Inercia estructural.** Las organizaciones suelen diseñar sus procesos internos para mantener la estabilidad. Esta misma estructura, compuesta por normas estrictas, rutinas establecidas, barreras institucionales y procedimientos burocráticos, puede dificultar la adopción de cambios al actuar como un mecanismo de defensa frente a las alteraciones.
- **Interdependencia interna.** Los diferentes subsistemas que conforman una organización, están interrelacionados, lo que implica que un cambio en uno de ellos puede afectar al resto. En algunos casos, estas interacciones pueden neutralizar o dificultar el éxito del cambio.
- **Inercia de grupo.** Dentro de los equipos, existen normas culturales implícitas que

pueden resistirse al cambio, incluso cuando algunos miembros individuales lo apoyen. La presión ejercida por el grupo o por líderes informales, puede ser una barrera significativa para implementar nuevas iniciativas.

- **Amenaza a la experiencia.** Los cambios en los modelos organizacionales, pueden poner en riesgo la experiencia y conocimientos especializados de ciertos equipos, lo que genera resistencia entre los profesionales afectados.
- **Amenaza a las relaciones de poder establecidas.** La redistribución de la autoridad y la toma de decisiones puede alterar las jerarquías internas y amenazar las posiciones de poder. Aquellos que creen que podrían perder su influencia, suelen resistirse activamente al cambio.
- **Amenaza a la asignación de recursos.** En contextos donde los recursos son limitados, cualquier modificación puede percibirse como una amenaza para los equipos, generando conflictos y resistencia en defensa de los recursos ya asignados.

¿Cómo se puede vencer esa resistencia al cambio?

- **Educación y comunicación.**

La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados, a fin de ayudarlos para que entiendan la lógica de un cambio.

- **Participación.**

Es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él, deberían ser llamados al proceso de decisión.

- **Obtener el apoyo y compromiso.**

Los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo, con el fin de reducir la resistencia.

- **Seleccionar a las personas que aceptan el cambio.**

Es importante la búsqueda de agentes del cambio, dentro de la propia organización.

Por otra parte, en los procesos de cambio, se presentan diversas etapas vinculadas al estado emocional de las personas, las cuales están estrechamente relacionadas con las fases del duelo. En esta representación, se destacan las etapas más relevantes y su progresión a lo largo del tiempo.

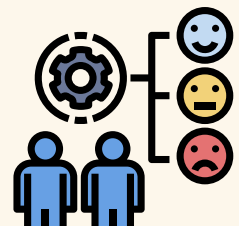
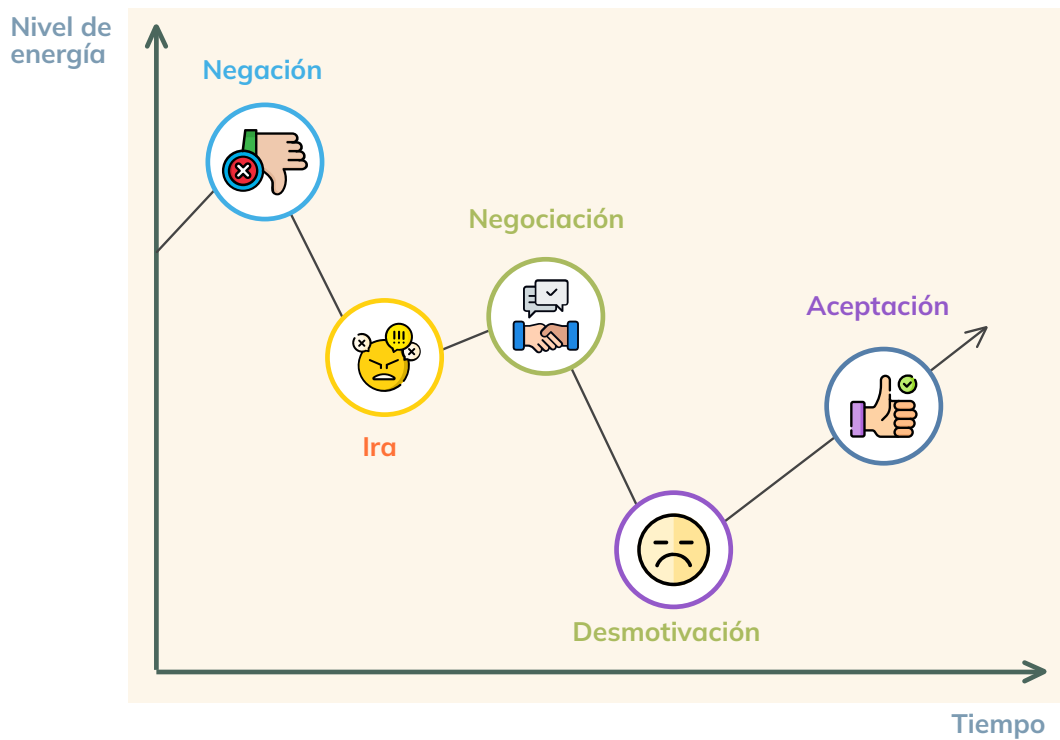


Figura 11

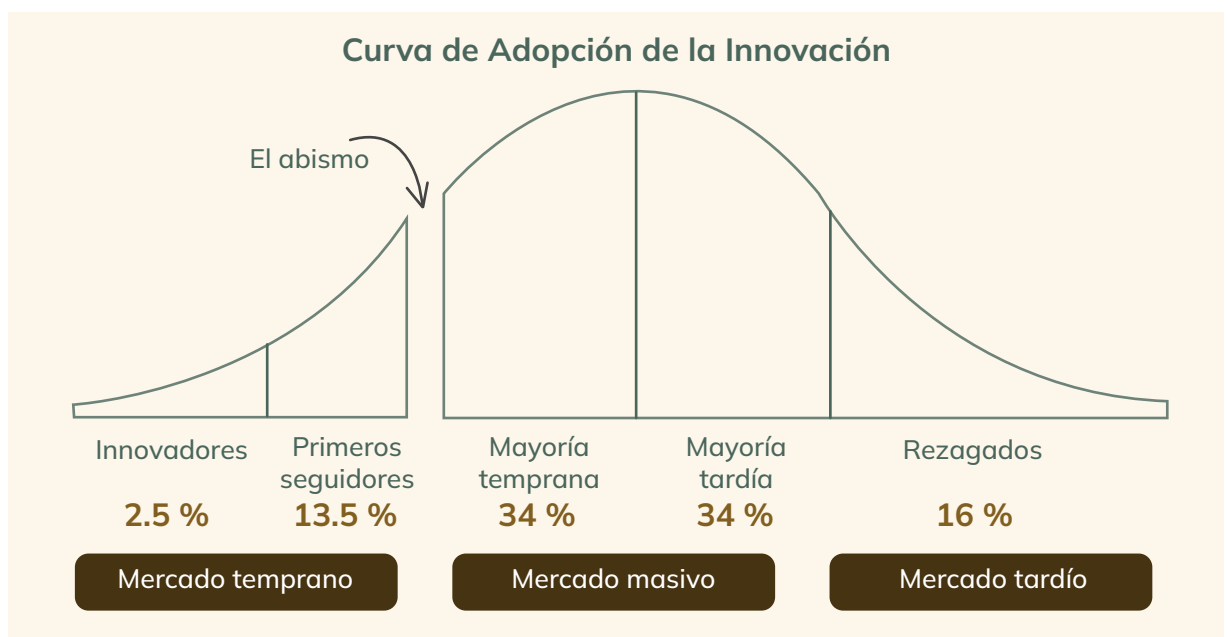
Etapas vinculadas al estado emocional de las personas



A la hora de analizar el cambio, conviene también conocer el modelo de adopción de la innovación de Roger, que se basa en el tipo de respuesta de las personas ante los cambios. Se trata de un modelo muy conocido:

Figura 12

Curva de adopción de la innovación



Nota: tomado y adaptado de MARKETING DIGITAL. hotmar.com (2024).

Innovadores. Son un grupo reducido, pero siempre están dispuestos a participar en cualquier cambio o innovación, asumiendo los riesgos asociados a ser los primeros en hacerlo.

Visionarios o primeros seguidores (early adopters). Tienen la capacidad de identificar tendencias y de influir en otros grupos para que las sigan.

Mayoría temprana (pragmáticos). Tienden a unirse al cambio, siguiendo el ejemplo de los primeros seguidores y son fundamentales para impulsar el crecimiento y la implementación de la innovación.

Mayoría tardía (conservadores). Aceptan el cambio solo cuando comprueban que la mayoría ya lo ha adoptado.

Rezagados (escépticos). Son los más tradicionales y resistentes, mostrando una fuerte oposición a cualquier tipo de cambio.

Ejemplos prácticos de gestión del cambio

Transformación digital:

- Adopción de herramientas como inteligencia artificial y Big Data para optimizar procesos.
- Gestión: capacitar al personal y asegurar una transición fluida entre sistemas.

Reestructuración organizacional:

- Cambiar la estructura jerárquica para aumentar la agilidad.
- Gestión: comunicar los beneficios de la nueva estructura y capacitar a los líderes.

Cambio cultural:

- Promover una cultura de inclusión y sostenibilidad.
- Gestión: implementar programas de sensibilización y formación.