



## GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA AL CAMINO

Todas las empresas, desde pymes hasta multinacionales, están sujetas a cambios. El mercado se transforma de forma constante y con él la empresa. Sin embargo, para que la organización evolucione y la empresa mejore, es imprescindible llevar a cabo una adecuada gestión del cambio, con una metodología clara, para que el cambio se produzca de forma ordenada y eficaz y podamos extraer la máxima rentabilidad.

El proceso de cambio en una organización, no es una tarea sencilla. Podemos considerarlo un proceso complejo, en el que es necesario salir de la zona de confort, tanto por parte de los empleados como de los directivos, es decir, por todas y cada una de las partes de la empresa. Si queremos que el cambio organizacional de la empresa sea efectivo y controlado, es necesario aplicar una metodología clara y contar con un consultor externo que nos guíe y nos facilite una visión externa y experimentada de todo el proceso.

Para gestionar el cambio de manera ágil y eficaz, los líderes deben contar con un sistema de gestión flexible, un rápido acceso a la información y una formación adecuada para tomar las decisiones que mejor conduzcan a la organización al logro de su misión y visión.

### **¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CAMBIO?**

La gestión del cambio como: el cambio en cualquiera de los elementos de una organización (estrategia, estructura de sistemas, etc.).

La gestión del cambio en una empresa, permite evolucionar de una situación actual que no nos gusta en la organización, hacia otra más adecuada, de acuerdo con unos objetivos marcados, un modelo y una metodología. Es cada vez menos,

un aspecto puntual en la cronología de una organización, y más un proceso que debe incorporarse en el día a día de la misma. Para gestionar el cambio de manera ágil y eficaz, los líderes deben contar con la información idónea en el momento oportuno.

La gestión del cambio organizacional es un marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o cambios culturales dentro de la empresa. La gestión del cambio organizacional lleva adelante el lado de la gestión del cambio que tiene que ver con las personas.

Un enfoque sistemático a la gestión del cambio organizacional es beneficioso cuando el cambio requiere que las personas de una organización aprendan nuevos comportamientos y habilidades. Asentando formalmente las expectativas, las herramientas para mejorar la comunicación y buscando proactivamente formas de reducir los malos entendidos, los colaboradores tienden más a aceptar una iniciativa de cambio y permanecer comprometidos al cambio a pesar de cualquier disconformidad asociada al mismo.

Es preciso dejar claro que los cambios en una organización pueden ser de tipo voluntario o involuntario.

En la primera categoría podemos encontrar procesos de reestructuración, ampliación, expansión, de cambio de mercado, de fusión con una segunda empresa o un conglomerado y hasta la desaparición definitiva de la empresa. Todas estas expresiones del cambio son generadas de alguna manera por la dirección de las organizaciones, o al menos estas son conscientes de ello.

Por el contrario, la segunda categoría engloba aquellos cambios que no son previstos por la dirección de las empresas y que, en cierta forma, ponen a prueba su capacidad de respuesta ante dichas situaciones. En estos casos, el cambio es una obligación impuesta por causas ajenas a la propia compañía y es preciso gestionarla para mitigar su efecto.

**Las organizaciones pueden tener clases de resistencia al cambio, tales como:**

**1. Objeciones lógicas y racionales.**

- *Tiempo requerido para adecuarse.*
- *Esfuerzo adicional para reaprender.*
- *Posibilidad de condiciones menos deseables, como, por ejemplo, capacidad a menor nivel.*
- *Costos económicos del cambio.*
- *Factibilidad técnica del cambio puesta en duda.*

**2. Actitudes psicológicas y emocionales.**

- *Temor a lo desconocido.*
- *Escasa tolerancia al cambio.*
- *Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio.*

- *Falta de confianza en otros.*
- *Necesidad de seguridad, búsqueda de status quo.*

### **3. Factores sociológicos; intereses de grupo.**

- *Coaliciones políticas.*
- *Valores de grupo de oposición.*
- *Criterio anticuado y estrecho.*
- *Intereses establecidos.*
- *Deseo de conservar amistades existentes.*

Existen tres causas para la resistencia al cambio:

1. *La cultura organizacional, la cual guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales en la organización.*
2. *El interés propio, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación que se brinde en la organización.*
3. *La percepción de metas y estrategias de la organización, al no entender porque se necesita un cambio o una nueva meta en la organización.*

## **¿PARA QUÉ SIRVE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN UNA EMPRESA?**

El cambio y la transformación empresarial deben suponer un avance en la empresa y una mejora en su rentabilidad.

**Beneficios de la gestión del cambio para la organización:**

- *Reduce el conflicto y la resistencia al cambio.*
- *Mejora la cultura organizativa y la confianza en la empresa.*
- *Impacta positivamente sobre los clientes.*
- *Pone el foco en la oportunidad y no en los problemas.*
- *Mejoran los beneficios.*
- *Aumenta la eficiencia de los equipos.*

## **¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE TENER EN CUENTA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO?**

En la gestión del cambio empresarial entran en juego los siguientes factores:

### **– Equipos de trabajo:**

Deberá crearse un equipo de trabajo para que este se encargue de gestionar el cambio. Además de empleados, será necesario que exista una figura de gestión del cambio que será un directivo adecuadamente formado por un consultor.

### **– Comunicación:**

Para que el cambio se gestione correctamente, es necesario que haya una comunicación efectiva y unos canales adecuados para llevarla a cabo.

- **Cultura empresarial**

Todos los cambios que se lleven a cabo deben ser acordes y estar alineados con la cultura empresarial.

- **Liderazgo**

Gestionar el cambio es complejo. Para que todo el mundo se sienta cómodo y no reine un ambiente de incertidumbre y desasosiego es necesaria la figura de un líder. Gracias al liderazgo será más sencillo dirigir y motivar al equipo de trabajo y a la empresa durante el proceso.

Durante el proceso de gestión del cambio, nos encontraremos con constantes desafíos. Es por eso que la figura del consultor es clave, así como la instauración de una metodología para llevar todo a buen puerto. No obstante, existen ciertos aspectos críticos para gestionar cambios organizacionales que te animamos a conocer.

## **ESTRATEGIAS EXITOSAS DE PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PODRÍAN INCLUIR:**

- *Establecer un acuerdo para una visión en común del cambio.*
- *Un fuerte liderazgo ejecutivo para comunicar esta visión y hacer que la gente compre la idea del cambio.*
- *Una estrategia para educar a los empleados sobre como su trabajo del día a día va a cambiar.*
- *Un plan concreto para medir si el cambio se está consolidando con éxito o no – y planes de seguimiento tanto para resultados satisfactorios como para no satisfactorios.*
- *Recompensas, tanto monetarias como sociales, para alentar a los individuos y grupos para que se ocupen de sus propios roles y responsabilidades.*

**Por otro lado, existen cinco estrategias para reducir la resistencia al cambio:**

- Informar claramente lo que se quiere lograr: En todo proceso de cambio importante el apoyo de la gerencia media es fundamental, ya que debajo de ellos está el resto de la organización, por eso cuando la alta gerencia establece los lineamientos y objetivos de forma clara, la probabilidad es mayor de colaboración de este importante nivel.

- **Definir los beneficios para el negocio y la gente:** Expresar el beneficio y consecuencia para el negocio no es suficiente, la gente común, los empleados a todos los niveles deben comprender por qué ocurre el cambio, qué impacto tendrá en mi trabajo diario, en mi calidad de vida, en mi estabilidad laboral, en mi desarrollo profesional, en mi crecimiento personal.
- **Determinar habilitadores e inhibidores para el cambio:** Para arrancar con el proceso de cambio es muy valioso saber cuáles son las palancas y las barreras que posiblemente nos encontraremos en el camino, a estas las llamo habilitadores e inhibidores del cambio. La idea es poder determinar los aspectos que debemos corregir, o trabajar y aquellos que debemos potenciar y apalancarnos por ser facilitadores del cambio. Para ello hay que hacer un diagnóstico de la organización para determinar qué tan preparada está la organización para el cambio.
- **Utilizar una comunicación y un lenguaje de éxito:** En este caso los líderes y facilitadores del proceso de cambio deberían formarse en distintas técnicas de manejo de grupos, presentaciones orales, formación de facilitadores, lenguaje emocional e influencia y comunicaciones interpersonales. Tendrán que manejarse muchas objeciones y desinformaciones, la gente en estos casos tenderá a distorsionar, eliminar o generalizar información, para justificar su supuesta oposición al cambio.
- **Obtener patrocinio de personas claves:** En cada organización existe una estructura formal con cargos niveles y responsabilidades, es lo que está en el organigrama, en este caso hay que trabajar con la estructura informal, en términos de identificar en los distintos niveles las personas que son líderes, que son modelos de conducta, que son respetados y admirados, aquellos que cuando se suman a una causa, el resto dice que si se sumó esta persona, deber ser buena y se suman ellos también.

## CONSECUENCIAS DE UNA GESTIÓN DEL CAMBIO INAPROPIADA

Las situaciones de cambio son diferentes y las respuestas a estas van variando con la situación. Situaciones de cambio mal manejadas pueden llevar a serias consecuencias que podrían incluir:

- *Frustración por estrategias que no se llegan a implementar a menudo porque el proceso de cambio es mal manejado*
- *Los costos de la implementación pueden escalar. Demoras, trabajo que se echa a perder y acciones de emergencia para reducir el impacto de demoras agregan nuevos costos*

- *Consecuencias humanas. Es alto el precio cuando las personas pierden su empleo, pero es peor cuando el cambio se maneja sin cuidado o sin la planificación adecuada.*
- *La motivación podría verse reducida dentro de la organización porque la gente siente confusión y caos que a menudo acompañan la pérdida de la confianza en la alta dirección*
- *Resistencia a futuros cambios dado que la gente sentirá que sus peores miedos en cuanto a un cambio son justificados.*

Es difícil que todos los tipos de cambios sean experiencias suaves y agradables para todo el mundo. Pero si es posible enfrentar situaciones con cuidado, diagnosticando la naturaleza del cambio, eligiendo la mejor forma de planificarlo e implementando esos planes.