

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Vivimos en un entorno empresarial oscilante y flexible, donde la innovación es constante. Por lo que, para que una empresa se lleve adelante, una de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos es la gestión del cambio organizacional.

El proceso del cambio es un proceso complicado, ya que todas las personas muestran reacciones diferentes. El cambio es inevitable, por lo que hay que tratar de acostumbrarse a él para sacar provecho y ser más competente.

La resistencia al cambio organizacional, por su parte, es una situación que resulta constante, en especial si se considera lo importante que es para las organizaciones mantener un alto nivel de trabajo, producción y calidad de producto o servicio.

Para que una organización sea competitiva es necesario que su capital humano y maquinaria se enfrente cada cierto tiempo a cambios en pro de mejorar los sistemas, métodos y procedimiento de trabajo.

Por ello, se realizan análisis de datos y de capacidad de respuesta, a fin de determinar la necesidad de realizar modificaciones o no.

No obstante, para aquellas personas responsables de la gestión de una empresa u organización no es tarea fácil considerar llevar a cabo una mudanza de procedimientos.

Así como en las personas, en una organización, vista como un conjunto de personas, también se puede observar la resistencia al cambio, el cual surge por el

miedo que invade a los empleados de ver la posibilidad de perder su puesto de trabajo, de ser desmejorados o no obtener la posibilidad de ascender.

Sin embargo, la resistencia al cambio organizacional logra ser positiva, en buena medida, porque impulsa a los trabajadores a motivarse y dar lo mejor de sí para evitar el fracaso, generar debates, compartir opiniones y demostrar si el cambio es o no correspondiente.

Pero, por otro lado, también la resistencia al cambio organizacional puede generar mayores problemas, en especial cuando las personas involucradas se niegan a seguir los nuevos lineamientos, retrasando las labores y obstaculizando el trabajo de los demás.

Pero ¿Qué es la gestión del cambio? ¿En qué consiste?

La gestión del cambio consiste en aprovechar las novedades en el entorno empresarial para beneficiar a la empresa. No se trata de implementar los últimos modelos de gestión empresarial, si no de anticiparse a los cambios que hay y también, crear una estructura empresarial lo bastante flexible como para responder a ellos.



Asimismo, podría dar dos definiciones del concepto de “cambio organizacional”:

- Por un lado, es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Por otro lado, es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Estos cambios se originan por dos motivos: por la interacción de diferentes fuerzas internas (procedentes de dentro de la organización) y externas (procedentes de fuera).

Como he comentado antes, la gestión de cambio es complicado por lo que, antes de implementar el modelo de gestión del cambio es esencial que se detecte y

analizar lo que se necesita cambiar y elaborar un plan de cambio, una planificación estratégica que indique el camino a seguir.

¿QUÉ QUEREMOS CAMBIAR?

Consiste en detectar los factores de cambio organizacional, aquellos factores que la empresa o el profesional piensan que están lastrando su camino y que tienen que cambiar lo antes posible: factores tecnológicos, estructurales, de personal, culturales, entre otros.

Planificación estratégica o fases del cambio

Hay que tener en cuenta que hitos se van a cubrir, cuando y que elementos se necesitan para abordar cada uno de los cambios.

Y... ¿Qué elementos se deberían tener en cuenta para la gestión del cambio en las organizaciones?

Para poder llevar a cabo las diferentes fases, las organizaciones cuentan con los siguientes elementos para la gestión del cambio. Se diferencian entre cambios tangibles e intangibles.

En cuanto a los elementos para los cambios intangibles he de mencionar: la creación de equipos de trabajo, de sistemas de comunicación, cultura y liderazgo.

- **Equipos:** los equipos de trabajo que van a gestionar e impulsar el cambio deben ser organizados desde un primer momento. En algunas organizaciones, estos equipos se dividen en equipos de mejora, de integración y de seguimiento.

- **Comunicación:** si la estrategia de comunicación no es la correcta es muy probable que el cambio gestionado no se implemente nunca o lo haga de forma parcial.

- **Cultura corporativa:** los cambios deben de ir en concordancia con la cultura de la empresa, sino fracasaran sin que exista una razón clara.

- **Liderazgo organizacional:** se tiene que crear un ambiente adecuado para el cambio. Es la labor del líder aprovechar las oportunidades, estimular las contribuciones individuales y animar a los equipos a ser creativos e innovar.

En cambio, en cuanto a los elementos para cambios tangibles, estas son las herramientas que se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar en el cambio: fijar objetivos, medir el rendimiento, el aprendizaje continuo, los reconocimientos y las recompensas.

Por último, mencionar otro factor que es relevante para alcanzar las metas marcadas cuando se habla de la gestión de cambio, la resistencia al cambio. Cualquier factor de cambio va a provocar una resistencia por parte de aquellas personas que tienen que llevarlo a cabo ya que obliga a salir de la zona de confort en la que se encuentran.

Muchas ocasiones esta resistencia viene originada por los miembros de la organización que perciben el cambio como un factor que va a reducir sus oportunidades profesionales, eliminar una posición que el empleado disfrutaba o aspiraba, reducir su poder de decisión y su relevancia en las actividades de la empresa.

CÓMO ENFRENTARSE A LA INCERTIDUMBRE ANTE EL CAMBIO LABORAL

Enfrentarse al cambio es una tarea complicada, sobre todo en el ámbito laboral. Ya sea por decisión propia o ajena, los factores a tener en cuenta a la hora de cambiar de puesto de trabajo son múltiples: económicos, familiares, sociales, etc. Sin embargo, lo más relevantes es nuestra propia actitud.

Encontrarse en una situación de cambio puede tomarse como un problema, un reto o una oportunidad. La primera de las opciones no nos conducirá a ningún lado. Pero la segunda y la tercera pueden abrir nuevos caminos profesionales y personales. Tomar la decisión de cambiar de empleo es difícil pues hemos de vencer la comodidad, la costumbre y salir de nuestra zona de seguridad. Pero hay que ser conscientes de que el cambio es algo inevitable y necesario, e incluso positivo, para garantizar la supervivencia, tanto del trabajador como de la empresa. Es importante evitar caer en un pensamiento pesimista y sustituirlo por uno abierto, creativo y flexible.

¿CÓMO ENFRENTARSE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Los cambios en la empresa son a veces inevitables. El mundo evoluciona y a tu compañía no le queda más remedio que ponerse al nivel si no quiere quedarse obsoleta. ¿Qué sucede? Que a veces se produce una resistencia al cambio organizacional que hay que combatir. Vamos a explicarte en qué consiste esta resistencia y qué puedes hacer para evitarla en la medida de lo posible.

¿Qué es la resistencia al cambio organizacional?

La resistencia a los cambios se produce, principalmente, por dos factores:

1. La gente se crea unos hábitos, entra en una zona de confort, y salir de ella cuesta un esfuerzo.
2. Muchas personas tienen miedo a lo desconocido, y, por lo tanto, son reacias a que se altere lo que ya han experimentado y saben que funciona. Aquí podríamos aplicar, de hecho, el famoso dicho de «más vale malo conocido que bueno por conocer».

¿Qué pasa entonces? Que tus empleados oponen resistencia, muchas veces de forma pasiva y en otras ocasiones quejándose. Este último es el mejor escenario, ya que sabes a lo que te enfrentas y al menos tienes la oportunidad de dar una respuesta. Peor es cuando no se manifiesta el descontento, pero ves que la motivación baja, los fallos aumentan y los empleados empiezan a ausentarse en su puesto de trabajo.

¿CÓMO COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Para evitar los problemas derivados de la resistencia al cambio hay ciertas técnicas que deberías poner en práctica desde el departamento de Recursos Humanos:

1. Promueve cambios que vayan acorde a los valores de tu compañía.
2. Mantén una comunicación fluida con la plantilla. Tienes que tener en cuenta que a los trabajadores no les gusta no saber lo que va a pasar y reaccionarán negativamente ante una situación de incertidumbre. Por ello, se hace muy necesaria una buena comunicación interna en la que expliques qué acciones novedosas se van a llevar a cabo en la empresa, qué beneficios van a traer y cómo va a repercutir en los trabajadores. Y, sobre todo, no hagas que se lleven sorpresas desagradables. Por ejemplo, si has dicho que un proceso va a tener tres fases y has calmado los ánimos con esta información, no te va a beneficiar añadir luego otras dos sin previo aviso.
3. Marca unos objetivos definidos que puedan conseguirse con acciones concretas y bien planteadas. Esto crea una motivación en los trabajadores, lo que evita que se sientan descontentos con la empresa.
4. Explica las repercusiones en el trabajo de los cambios: A veces hay que hacer un esfuerzo extra para adaptarse a la nueva situación, de modo que es una

buena idea compensar todo sacrificio que tengan que hacer tus trabajadores. También puede preocuparles que sus competencias dejen de ser suficientes. Si crees que va a ser así, no dudes en proporcionarles la formación necesaria. Saber que seguirán siendo aptos para su puesto de trabajo les va a tranquilizar.

Consejos útiles si estás planeando cambiar el rumbo de tu camino profesional:

- **Considera el cambio:** ¿Qué me va a aportar el nuevo empleo? ¿Me ayudará a cumplir mis objetivos? Con la mayor objetividad posible, recapacita sobre tu actual puesto de trabajo y las posibilidades de seguir creciendo en el mismo. Analiza las posibilidades que te ofrece el nuevo empleo y las consecuencias que el cambio conlleva. No olvides que el trabajo no es únicamente bienestar económico, sino también personal.
-
- **Investiga el mercado:** Infórmate de cuál es el ámbito o sector que mejor te permitirá desarrollar tus habilidades y conocimientos. Averigua que es lo que se está buscando actualmente y analiza si reúnes los requisitos. Evalúa la situación financiera de la futura empresa. Quizá tu futuro no se encuentre en una organización ya formada, sino en empezar algo por tu cuenta. Puede ser una oportunidad para el emprendimiento.
-
- **Haz autoevaluación:** ¿Cuáles son tus habilidades y aptitudes? ¿Las has explotado al máximo en tu actual trabajo? ¿Podrás seguir creciendo en el futuro empleo? El cambio puede ser un buen momento para formarse y seguir aprendiendo, tanto cosas nuevas como ampliar los conocimientos ya adquiridos. Procura permanecer al día en el sector en el que quieres trabajar.
-
- **Planifica:** No te precipites ni pongas en peligro tus responsabilidades económicas o familiares. Estudia detenidamente las ofertas y asegúrate que encajas con el perfil y con la política de la empresa. Si vas a abandonar tu puesto actual, sé discreto y cuidadoso a la hora de anunciar tus intenciones.
-
- **No tengas miedo:** El cambio es natural. Se flexible y procura adaptarte, pero al mismo tiempo evita repetir los mismos errores del pasado. Intenta mantener los puentes con tu antigua empresa, siempre es bueno tener contactos. Ten claras tus habilidades y aptitudes y sácales el máximo partido. No seas tímido, aporta nuevas ideas y experimenta con cosas nuevas.
-