



## EL PROCESO DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

Existen muchas razones para explicar el porqué, en el momento actual, se presentan frecuentes cambios en las estructuras de organización o en los procesos de las compañías.

Estamos frente a un mundo que se “mueve” a gran velocidad, donde diferentes factores pueden desencadenar **iniciativas de cambio**, entre ellos se encuentran:

- ◆ La redefinición del papel de las organizaciones en la sociedad, frente a las constantes transformaciones sociales y culturales.
- ◆ Las diversas variaciones en las leyes, regulaciones y normas.
- ◆ La globalización y la transculturización del mundo de los negocios.
- ◆ Los constantes cambios tecnológicos y científicos.
- ◆ Las demandas sociales para que las organizaciones atiendan necesidades no tradicionales.
- ◆ Los requerimientos y expectativas cambiantes en los clientes y la aparición de nuevos competidores.
- ◆ Variaciones en la composición de la fuerza laboral, conformada por individuos cada vez más capacitados, y modificaciones en los valores y actitudes de los trabajadores.

**Cuando hablamos de cambio organizacional, hacemos referencia a las modificaciones sustanciales en las estructuras y procesos organizacionales, los cuales pueden, a su vez, ocasionar cambios significativos en la cultura de la organización.**

La variable crítica para el éxito de los cambios de esta naturaleza es la reacción de las personas. Así, en términos generales, los individuos resisten y promueven cambios por igual y, a la vez que necesitan del cambio, éste les provoca profundos sentimientos de ambigüedad e inseguridad, frente a los cuales reaccionan de diversas maneras.

Veamos algunos elementos característicos de los procesos de cambio:

### **A. Tipos de reacción frente al cambio**

Pueden ser negativas, neutrales o positivas. Por supuesto, el caso más crítico es el de las reacciones negativas. Algunas manifestaciones comunes de reacción negativa al cambio son: negación de que se está produciendo un cambio, ignorarlo mediante demora de las conductas



asociadas con el mismo, oponer objeciones y razonamientos contrarios basados en falsas lógicas, desempeño deficiente (lentitud, demoras, ausentismo, impuntualidad, indiferencia, apatía), protestas y quejas constantes, pedidos de traslado y renunciaciones.

### **B. Causas de resistencia al cambio**

Se hallan en proporción directa con la magnitud del cambio, el grado de ambigüedad que este implica, la urgencia o magnitud de la situación que exige el cambio y con la fortaleza de la cultura organizacional. Algunas de ellas son:

- ◆ Amenaza real o imaginaria sobre algunos beneficios percibidos por los individuos, como la pérdida del puesto o de alguna retribución, la frustración ocasionada en pérdida de ascensos y promociones, los cambios no deseados en el contenido del trabajo, la reducción de la autoridad poseída y la pérdida de acceso a información o recursos importantes.
- ◆ Amenazas reales o percibidas por los individuos sobre algunos vínculos sociales considerados valiosos, tales como relaciones deseables con superiores y participación en grupos informales donde se ha ganado status, reconocimiento y cierta influencia.
- ◆ Carencia real o imaginaria de las habilidades necesarias para enfrentar los cambios y dificultad en incorporar las nuevas formas de pensar.
- ◆ Planteamiento inadecuado o inexistente del cambio, falta de participación en su planificación y deficiencias en la comunicación de aspectos vinculados con el cambio.
- ◆ La forma como se percibe el cambio (desagradable, impositivo, incompetente).
- ◆ Inercias organizacionales inherentes a la cultura tradicional, a las formas rutinarias de hacer las cosas o el miedo a lo desconocido.
- ◆ La conformación de estructuras organizacionales altas o piramidales, que implican poca participación del personal en los cambios. Usualmente las organizaciones grandes y antiguas son más resistentes al cambio que las pequeñas y nuevas.
- ◆ Estilos de liderazgo rígidos o autoritarios, opuestos a la participación.

### **C. Errores frecuentes**

Algunos de los errores más frecuentes en los procesos de cambio son:

- ◆ Introducción del esfuerzo de cambio organizacional sorpresivo o súbito, o porque está de moda, o cuando la dirección no acompaña este proceso.
- ◆ Carencia de orientación por parte de expertos, omisión de un adecuado diagnóstico de las causas de los problemas, o delegación total en niveles inferiores o en el experto directamente.
- ◆ Falta de planeamiento y de participación, obviando los conocimientos y habilidades de los afectados.
- ◆ Enfocar el esfuerzo hacia aspectos funcionales descuidando temas importantes como relaciones humanas, la motivación y las comunicaciones.
- ◆ Falta de comunicación sobre los beneficios que reportará el cambio.
- ◆ Introducir el cambio de tal forma que se vea como un capricho personal y no como una necesidad objetiva en la organización.

**Los esfuerzos exitosos de cambio organizacional se caracterizan por ser una actividad planeada y no improvisada, que impacta la estructura y estrategia totales de la organización. Habrá mayor nivel de éxito dependiendo de si el esfuerzo de cambio sucede a un estado previo de crisis y de amenaza seria para la organización el cual producía tensión o insatisfacción. Además, si el esfuerzo del cambio goza del apoyo de la dirección superior de la organización.**

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

En los procesos de cambio suele ser bienvenido el esfuerzo de un experto o grupo de expertos que se integran a la organización y desarrollan actividades de ayuda. Además, la existencia de un líder organizacional que impulsa y conduce el esfuerzo del cambio. Otros aspectos importantes a tener en cuenta son:

- ◆ No mezclar varios procesos de cambio simultáneamente, de tal manera que no se diluyan los esfuerzos o se pierda claridad en la importancia y en los objetivos.
- ◆ Incluir una fase de entrenamiento o re-entrenamiento que promueva los nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- ◆ Hacer claridad sobre los beneficios del cambio para todos los públicos que tienen que ver con la empresa.

Para muchos autores la capacidad para realizar frecuentes cambios organizacionales, como respuesta a las condiciones del entorno, la competencia, los consumidores o las demás variables discutidas en este artículo, es un factor que eleva la competitividad de una empresa determinada.

El cambio organizacional puede ser una solución a muchos problemas empresariales. No hay que temerle al cambio, hay que planearlo para hacerlo verdaderamente provechoso.

## Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)



### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)