



## EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº 1409

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

Todas las organizaciones están sometidas a cambios continuos en sus procesos, originados en modificaciones legales, tecnológicas, estratégicas, comerciales u operacionales. Sin embargo, hay momentos en los cuales estas modificaciones son sustanciales y se refieren no sólo a los procesos sino también a las estructuras organizacionales, hablamos en este caso de **las reestructuraciones organizacionales, las cuales pueden ocasionar transformaciones significativas en la cultura y costumbres de la organización.**

No obstante, como se conoce corrientemente, los cambios organizacionales generan resistencia y si no se conducen con inteligencia, programación y prudencia, pueden ser la fuente de verdaderos traumas en las empresas de cualquier naturaleza. En la práctica y según la experiencia acumulada por diferentes organizaciones, existen factores y fuerzas que promueven el cambio organizacional y otras que lo retrasan. Vamos a examinar un poco estas ideas, sin tratar de ser exhaustivos en la descripción y situaciones, sólo las menciones generales.

### **FACTORES QUE SE OPONEN Y AUMENTAN LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN**

En términos generales, son los individuos los que se resisten al cambio organizacional, ya que este les provoca profundos sentimientos de ambigüedad e inseguridad, frente a los cuales reaccionan en ocasiones con hostilidad frente a lo que los origina, como se aprecia a continuación:

#### **1. Algunas manifestaciones en las personas de reacción negativa al cambio organizacional son:**

Negación de que se está produciendo un cambio, ignorarlo mediante la demora en 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 renuncias.

## 2. Algunas causas de resistencia al cambio organizacional en la empresa:

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 la fortaleza de la cultura organizacional tradicional.

Muchos empleados sienten:

- Las amenazas reales o percibidas por los individuos sobre algunos beneficios percibidos por los individuos, como la pérdida del puesto o de alguna retribución, la frustración ocasionada en la pérdida potencial de ascensos y promociones, los cambios no deseados en el contenido del trabajo, la reducción de la autoridad que se poseía y la pérdida de acceso a información o recursos importantes.
- Las amenazas reales o percibidas por los individuos sobre algunos vínculos sociales considerados valiosos, como: relaciones deseables con superiores y participación en grupos informales donde se ha ganado estatus, reconocimiento y cierta influencia.
- La carencia real o imaginaria de las habilidades necesarias para enfrentar los cambios.
- La dificultad en incorporar nuevas formas de pensamiento y acción.
- La forma como se percibe el cambio (desagradable, impositivo, incompetente).

- Las inercias organizacionales inherentes a la cultura organizacional anterior, a las formas rutinarias de hacer las cosas o el miedo a lo desconocido.
- La conformación de las estructuras organizacionales (altas o piramidales, que implican poca participación del personal en los cambios).
- Los estilos de liderazgos rígidos o autoritarios, opuestos a la participación.
- **Usualmente las organizaciones grandes y antiguas son más resistentes al cambio que las pequeñas y nuevas.**

## FACTORES QUE INCREMENTAN LA ACEPTACIÓN Y LA DIFUSIÓN DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

En todo proceso de cambio organizacional la motivación del mismo es fundamental para su aceptación, existen causas y razones que pueden explicarlo, las cuales deben ser conocidas por los empleados, también hay actitudes que pueden promoverlo, las cuales deben ser valoradas por los superiores, veamos:

1. **El cambio organizacional puede originarse en situaciones tales como:**
  - La redefinición del papel de las organizaciones en la sociedad, frente a las constantes transformaciones empresariales, sociales y culturales.

- Las diversas variaciones en las leyes, regulaciones y normas.
  - La globalización y transculturización del mundo de los negocios.
  - Los constantes cambios tecnológicos y científicos.
  - La demanda social para que las organizaciones atiendan necesidades no tradicionales.
  - Los requerimientos y expectativas cambiantes de los clientes y la aparición de nuevos competidores.
  - Las variaciones en la composición de la fuerza laboral, conformada por individuos cada vez más capacitados y la modificación de los valores y actitudes de los trabajadores (que demandan trabajo motivador, oportunidades de crecimiento, clima organizacional acogedor y mayor participación en las decisiones).
- 2. El cambio organizacional puede promoverse por situaciones tales como las que se describen a continuación:**
- A mayor cantidad de ventajas que el cambio presenta, mayor es su aceptación.
  - El apoyo, interés, preocupación por sus objetivos, formas de implantación y posibles consecuencias, por parte de la dirección superior.
  - El agente coordinador del cambio debe representar prestigio, pericia y autoridad.
  - La percepción clara de la urgencia misma del cambio.
  - Entre mayor compatibilidad exista entre los requerimientos del cambio y la estructura organizacional, mejores son las posibilidades de aceptación del mismo.
  - El cambio se produce con mayor facilidad en un ambiente y clima general de apoyo a los individuos y cuando existen relaciones interpersonales efectivas.
  - Cuanto más comprensible resulte el cambio, más fácil se puede comenzar a aceptarlo.
  - El aprovechamiento de las dinámicas grupales: un grupo muy cohesivo a favor de un cambio es un interesante activo para lograrlo, en consecuencia, se debe hacer que los grupos naturales en la empresa sean promotores de los cambios (y los asuman como propios) y no los individuos.
  - La difusión de información sobre el porqué del cambio, su alcance y los modos de implantación.
  - El hacer partícipes a los directamente afectados o involucrados en el cambio, ya que contribuye a una toma de conciencia de la necesidad y oportunidad del cambio, así como a su programación



a través de una fijación participativa de objetivos y plazos.

- La introducción gradual mediante experiencias piloto y el manejo apropiado del ritmo del cambio pueden servir para promoverlo.

### Conclusión

Los cambios en la estructura de organización y en los procesos en forma radical son, en ocasiones, necesarios y su aplazamiento genera más problemas que soluciones. Ahora, el cambio organizacional será mejor aceptado en la medida que corresponda a una actividad planeada y no improvisada, que abarca la estructura y la estrategia total de la organización, relacionándola con su misión.

Además, el cambio organizacional se facilitará si la empresa ha tenido el tiempo suficiente para asimilar, sin demasiados traumas, que el esfuerzo de cambio persigue

garantizar la supervivencia, el crecimiento, el desarrollo y el bienestar de la institución y sus empleados, así como el de sus clientes y accionistas.

Síganos en:



*Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.*

**Planning**  
**Septiembre de 2014**

## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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 vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



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



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.