

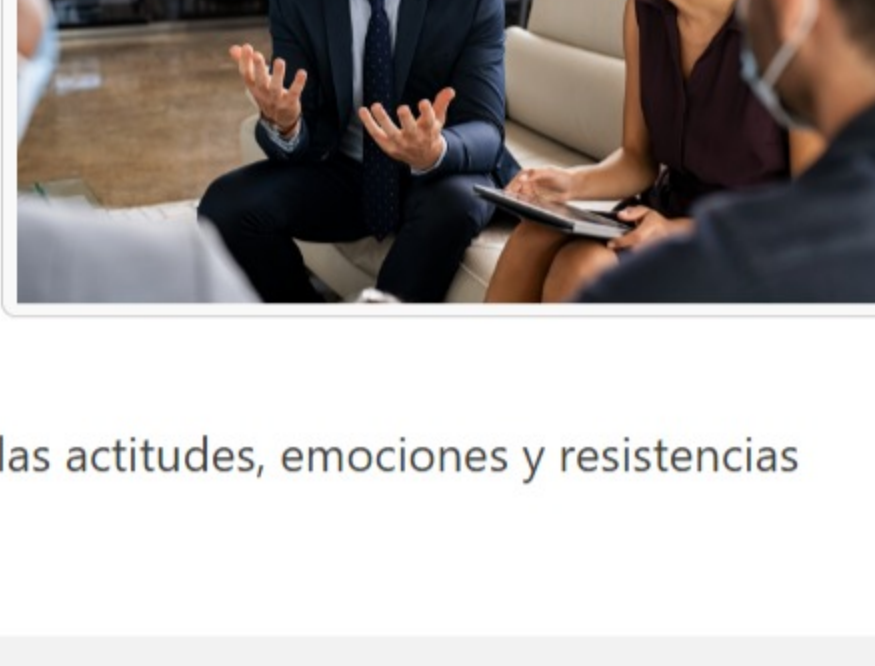
Tema 4. Mitigación del impacto negativo frente al cambio

Introducción

La resiliencia organizativa es una capacidad que se puede desarrollar, aunque para ello las empresas necesitan actuar sobre distintas dimensiones de la organización (estrategia, métodos de trabajo, tecnología, estructuras jerárquicas, personas, cultura y valores, liderazgo) sin perder de vista las interdependencias que existen entre esas dimensiones, ni la influencia que sobre las mismas tienen los cambios del entorno. En otras palabras, el desarrollo de la resiliencia de una organización es un desafío que debe ser abordado desde una perspectiva sistémica. (García, S. 2022).

Los cambios en las organizaciones introducen efectos a menudo inesperados, incrementando la incertidumbre y la casuística operacional, afectando a las personas y la forma en que se realiza la actividad.

Por lo general, la literatura en este campo hace énfasis en que los cambios organizacionales, suponen ciertamente la aparición de nuevos escenarios y tienden preferencialmente a referirse a efectos en el plano de las actitudes, emociones y resistencias frente al cambio.



Explicación

4.1 La resistencia al cambio

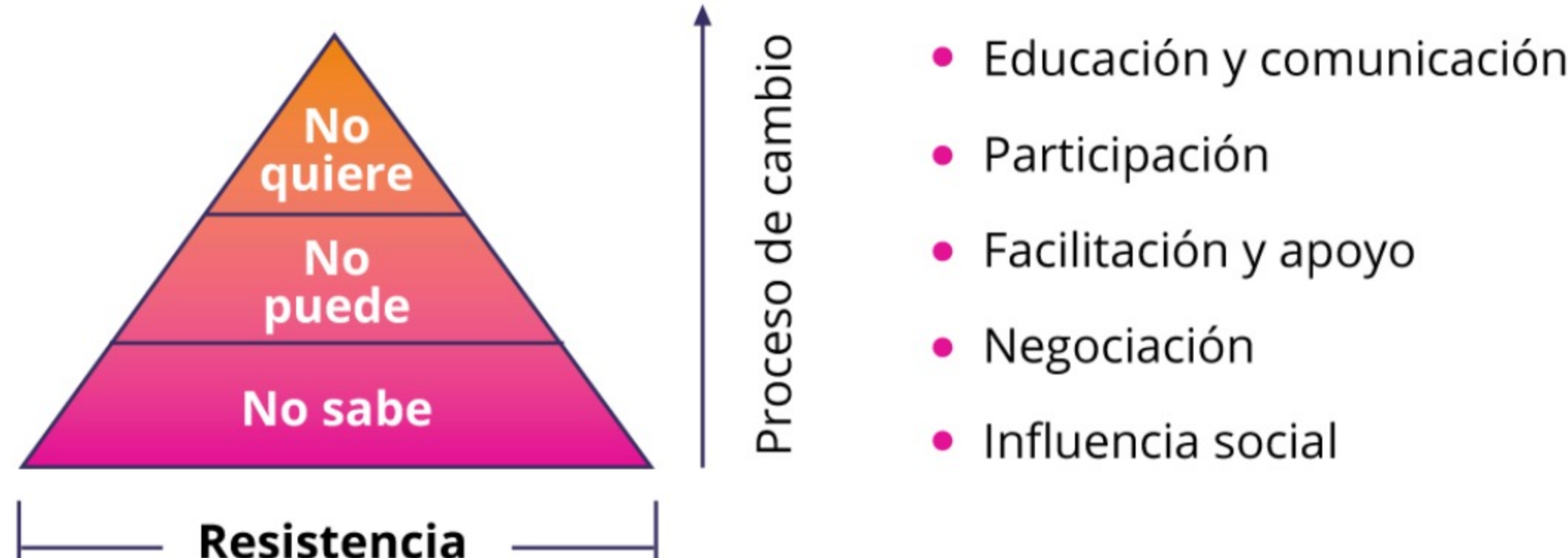
La resistencia es un factor común dentro de la mayoría de los procesos de cambio organizacional. Esta puede originarse por la incertidumbre sobre los efectos del cambio, el rechazo a la intervención de la autoridad o por la intransigencia hacia la innovación. En la mayoría de los casos, las personas muestran preocupación por conocer cómo el proceso de cambio afectará su situación económica o laboral.

Según Saavedra (2017) la resistencia al cambio organizacional se define como: "la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo".

Las personas rechazan el cambio por un mundo de conductas, comportamientos, sensaciones, ansiedades, incertidumbres, entre otras, debido a que es la primera posición del ser humano cuando ve afectado su status quo o simplemente porque tiene miedo a lo desconocido.

En la siguiente pirámide de la resistencia al cambio, se observa la base y etapa inicial se encuentran aquellas personas que dicen "no conocer" el proceso de cambio posiblemente porque no han sido involucrados o falta mayor comunicación; en un segundo nivel están los que "no pueden" porque falta capacitación sobre las nuevas formas de realizar las cosas y en un tercer y último nivel están los que definitivamente "no quieren" porque se niegan a aceptar las nuevas responsabilidades exigidas.

Figura 1. La pirámide de resistencia al cambio.



Fuente: Saavedra, L. (2017).

Dentro de este marco ha de considerarse, que los cambios organizacionales en cualquier tipo de empresa siempre surgirán de diversas maneras, por tanto, no hay que alinearse a un solo factor, ya que siempre surgirán nuevas variables que impidan avanzar en el proceso.

Existen dos tipos de resistencia: La explícita se manifiesta abiertamente a través de huelgas, menor productividad de los empleados e incluso sabotaje; y la implícita que es más difícil de detectar, ya que se manifiesta de forma encubierta: demoras en el trabajo, ausentismo laboral, solicitud de traslado a otros departamentos, renuncias, pérdida de la motivación del equipo de trabajo; entre otros.

En cualquier tipo de resistencia, la respuesta de las personas atravesará por el proceso siguiente:

Figura 2. Respuesta emocional ante la percepción del cambio negativo



Fuente: García, S. (2022).

Las personas según Saavedra (2017) son los actores más importantes en el proceso de cambio, a quienes los gerentes deben involucrar, enseñándoles ante todo a desaprender para volver a aprender y descubrir mejoras que beneficia a todas las partes involucradas.

Por lo tanto, para minimizar esta resistencia natural en los colaboradores se debe iniciar con:

- 1.- Conocer el mundo en el que nos movemos y,
- 2.- Gestionar:
 - a. La detección y valoración de oportunidades y amenazas del entorno.
 - b. La movilización de recursos para abordar una oportunidad concreta y capturar su potencial.
 - c. La renovación continua de la organización potenciando, combinando, protegiendo y reconfigurando los activos tangibles e intangibles de la compañía.

De acuerdo con Quiroz, et. al. (2020) existen 5 efectivas técnicas que las empresas pueden utilizar para enfrentar la resistencia al cambio organizacional.

- 1.- Educación y comunicación.** Se debe elaborar y sobre todo desarrollar un plan de formación, capacitación y entrenamiento mediante el cual se conozcan las nuevas directrices y políticas de la organización a todo nivel y orientada a mejorar las habilidades y asimilación del cambio y mediante una comunicación permanente, clara y asertiva los gerentes dirigen a los subalternos mediante acciones que deben estar enmarcadas por las reglas y procedimientos operativos previamente establecidos.
- 2.- Participación:** es necesario involucrar a los empleados, tenerles en cuenta en el desarrollo de las planificaciones y objetivos propuestos. Algunas formas de llegar a implementar ese cambio bien pueden ser de arriba arriba, de arriba abajo o de lado a lado.
- 3.- Generar compromiso:** Hay que tener en cuenta que los colaboradores deben estar dispuestos emocional e intelectualmente para dedicar tiempo en la empresa, los retos del negocio y los proyectos de cambio y esto les permitirá encontrar oportunidades de crecimiento y beneficios que contribuyan a la conciliación de su vida, familia y trabajo.
- 4.- Justicia y consistencia:** Se debe hacer un seguimiento permanente al proceso, identificando los indicadores de mayor y menor incidencia en el buen desempeño de los colaboradores para analizar los resultados en el avance del proceso que permitan identificar los problemas que se pueden suscitar y así con criterios de decisión conducir a la aplicación de los "ajustes" necesarios para obtener mejoras que sean oportunas y no tardías.
- 5.- Relaciones positivas:** Se considera la dirección como una exigencia en el funcionamiento de toda organización; sin embargo, se debe hacer énfasis en este aspecto debido a que conducir y mostrar el camino del cambio continuamente, permitirá estar alineados para alcanzar la "evolución" del proceso.



Según Saavedra (2017) el modelo de resiliencia (de firmeza y flexibilidad) de Conner (1995) tiene como principal enfoque que los administradores adquieran una habilidad de resiliencia. Esta habilidad consiste en mostrar fortaleza y flexibilidad ante un cambio.

Dicho modelo tiene en cuenta 7 elementos:

1. Naturaleza del cambio
2. Proceso de cambio
3. Roles del cambio
4. Resistencia del cambio
5. Compromiso
6. Cultura y,
7. Sinergia

Se puede deducir por lo tanto que este modelo mide la resistencia, bajo la habilidad y fortaleza de sus administradores debido a que se exponen a cambios, en cualquier lugar y tiempo.

Figura 3. Modelo de resiliencia



Fuente: Saavedra, L. (2017).

4.2 Modelo propuesto para mitigar la resistencia al cambio o Modelo de Gestión Divergente

El punto de partida del modelo inicia realizando un diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad la organización, cuál es la misión y cuál la nueva visión establecida o futuro deseado a partir del proceso de fusión o adquisición y desde estos, describe García, et. al. (2018), establecer acciones, evaluarlas y así tomar decisiones o definir mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos y la nueva visión que se establezca como el estado futuro deseado.

Diagnóstico

Se debe identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden surgir en su entorno tanto interno como externo para determinar la situación actual en la que se encuentra la organización en fusión o adquisición. Se responde a la pregunta ¿dónde está la empresa?

Misión

En el contexto de las necesidades de la organización, se debe tener claro lo que ésta hace, su razón de ser y para qué se requiere iniciar el proceso de cambio. Se responde a las preguntas ¿qué hace la empresa? y ¿cómo lo está haciendo?

Visión

Se debe determinar el estado futuro deseado a dónde se quiere llegar para trazar el camino y poder alcanzar el objetivo de cambio. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar con el cambio?

Figura 4. Fase inicial del proceso de cambio

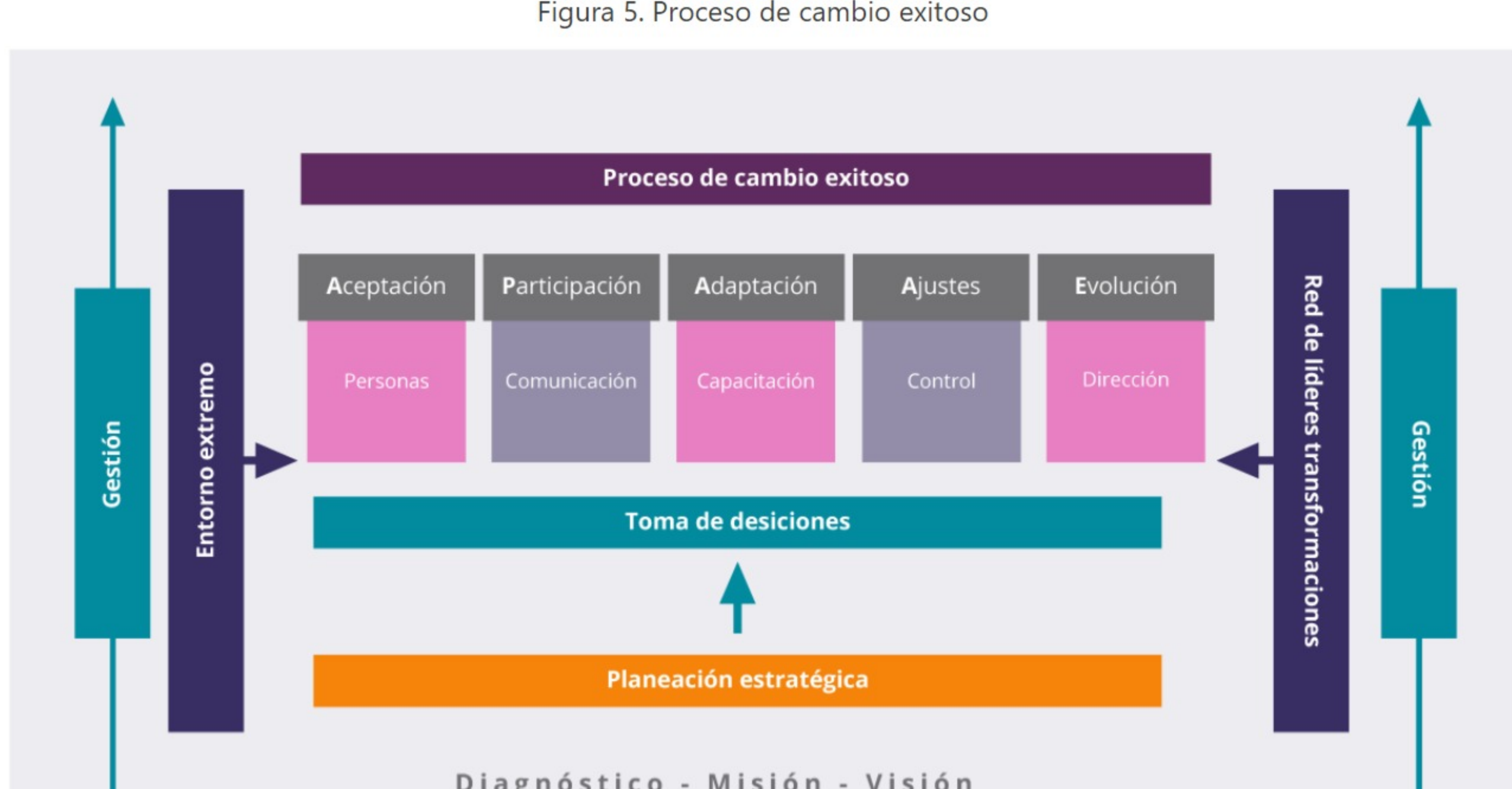


Fuente: Saavedra, L. (2017).

Además de analizar las variables internas García, (2022) recomienda hacer un estudio del entorno externo para identificar las variables que pueden amenazar directa o indirectamente el desarrollo de la organización y aquellas que le brindan oportunidades de desarrollo, factores estos que deben ser analizados por los gerentes para buscar alcanzar las metas y mitigar las amenazas en el proceso de cambio.

El modelo para mitigar la resistencia al cambio en las organizaciones brinda a los gerentes una herramienta útil para el desarrollo en su gestión empresarial, como un proceso estructurado, formal, analítico y organizado para entender, evaluar y diagnosticar el cambio hasta llevarlo a buen término teniendo en cuenta las variables que presenta la siguiente imagen:

Figura 5. Proceso de cambio exitoso



Fuente: Saavedra, L. (2017).

El éxito de una comunicación empresarial según Véliz (2021) del proceso del correcto entendimiento dentro de las diferentes áreas que genera un alcance de los objetivos definidos, por lo mismo, esta red promueve y conecta el proceso informativo dentro de las distintas áreas funcionales y entre ellas mismas, es así como se deben identificar aquellas personas con actitudes y aptitudes de liderazgo para que participen activamente como los promotores y facilitadores del proceso de cambio y quienes integran las fases del proceso.

Cierre

El cambio es uno de los aspectos más complejos que le puede suceder a los individuos, debido a que consideran que es imposible cambiar o que se encuentra en la línea correcta de actuación que no se debe variar, es por esta razón que se propone un modelo de gestión para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición llamado Modelo de Gestión Divergente partiendo de la planeación estratégica y con una permanente gestión a lo largo de todo el proceso para seguir con la correcta toma de decisiones y teniendo en cuenta cinco pilares que lo soportan.

Es así que, para apoyar los programas o procesos de crecimiento en la era digital, se debe ser más rápidos, más ágiles, más colaborativos, más creativos, más comunicativos y tener mayor conocimiento para poder hacer juicios basados en lecciones del pasado y realidades del presente para alcanzar el éxito en el futuro



Referencias bibliográficas

- García, M; Vesga, J; Ferro, J. (2018). *Actualizaciones en psicología organizacional*. ed. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. E - ISBN: 9789585456648
- García, S. (2022). *La resiliencia de las organizaciones: El secreto está en el sistema*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=TMVcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Quiroz, E.; Vesga J. J.; García, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. ed. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. E - ISBN: 9789585133495
- Saavedra, L. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición*. Recuperado de <https://repository.usla.edu.co/bitstream/handle/11634/9605/SaavedraLiliana2017.pdf?sequence=1>
- Véliz, F. (2021). *Resiliencia Organizacional (2a. ed.)*. 2. Editorial Saavedra. E - ISBN: 9788418525018

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- BSI Group. (2022). *Resiliencia Organizacional: Cómo permite a las organizaciones superar el paso del tiempo*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=46ykB2tSeF4>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar las fases de la resistencia al cambio
- Comprender las variables del modelo de resiliencia
- Analizar los elementos del proceso de cambio exitoso.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra de autor; es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERISIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERISIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.