



GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En un mundo empresarial que evoluciona constantemente, la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar es crucial para su éxito y sostenibilidad. La **Gestión del Cambio Organizacional** se refiere al enfoque estructurado para garantizar que los cambios se implementen de manera efectiva y que las organizaciones puedan responder a nuevas oportunidades y desafíos de acuerdo con las mismas, sin desconocer sus capacidades y limitaciones. Este artículo explorará los modelos de cambio organizacional, cómo superar la resistencia al cambio y la importancia de la comunicación efectiva durante estos procesos.

Existen varios modelos de cambio organizacional que las empresas pueden utilizar para guiar sus procesos de transformación. Uno de los más

antiguos y conocidos es el modelo de Kurt Lewin, que se divide en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En la primera etapa, se reconoce la necesidad de cambio y se prepara a la organización para dejar atrás viejos comportamientos. Durante la etapa de cambio, se implementan las nuevas prácticas y se comienzan a adoptar los nuevos comportamientos. Finalmente, en la etapa de recongelamiento, se estabiliza el cambio implementado, consolidando las nuevas prácticas como la nueva norma. Este modelo es muy efectivo y ampliamente utilizado; sirvió para muchas empresas evolucionaran, sin embargo, su aplicación en el mundo de los negocios hoy día, sería muy lenta, promovería una cultura poco flexible y dejaría muchos vacíos especialmente con relación a las nuevas dinámicas de comunicación globalizada.



Un poco reactivo con relación a Lewin, encontramos el modelo de las ocho etapas de Kotter, mucho más dinámico, que incluye crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, crear una visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar obstáculos, crear victorias a corto plazo, consolidar los cambios y anclar los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Este modelo proporciona un enfoque detallado y secuencial para gestionar el cambio, asegurando que todas las áreas clave sean abordadas, sin embargo, al igual que Lewin, una vez establecido el cambio ambos promueven un establecimiento rígido al ser implementado el cambio.

Modelo Kotter

- Crear un sentido de urgencia.
- Formar una coalición poderosa.
- Crear una visión para el cambio.
- Comunicar la visión.
- Eliminar obstáculos.
- Crear victorias a corto plazo.
- Consolidar los cambios.
- Anclar los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

El modelo ADKAR, que se enfoca en los aspectos individuales del cambio organizacional, es también

muy útil. ADKAR es un acrónimo de cinco resultados que deben alcanzarse para que el cambio sea exitoso: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Este modelo subraya la importancia de preparar a cada individuo para el cambio, asegurando que comprendan la necesidad de este, estén dispuestos a participar, sepan cómo cambiar, tengan las habilidades necesarias y reciban refuerzos para mantener el cambio.

Modelo ADKAR

- Awareness (Conciencia): Reconocer la necesidad de cambio.
- Desire (Deseo): Tener la voluntad de participar y apoyar el cambio.
- Knowledge (Conocimiento): Saber cómo cambiar.
- Ability (Habilidad): Tener las habilidades y comportamientos necesarios para cambiar.
- Reinforcement (Refuerzo): Sostener el cambio.

Aun cuando hay muchos modelos para el cambio, es necesario que la organización diseñe su propio proceso con base en sus características únicas, sus fortalezas y debilidades, de tal manera que su implementación se realice de manera contextualizada y oportuna.



La Gestión del Cambio Organizacional no es un proceso fácil y placentero, por el contrario, su implementación siempre genera un episodio momentáneo de incomodidad, puesto que la organización es desplazada fuera de su zona de confort, obligando a todos sus integrantes a revisar, bajo la perspectiva de la organización, sus actividades individuales y ser autocríticos con los resultados. El proceso también elimina argumentos tales como “aquí siempre se han hecho las cosas así” o “yo no sé, a mí me dijeron que hicieras las cosas así” y deposita sobre cada cargo la responsabilidad de realizar las actividades de forma que contribuyan al resultado colectivo final (producto o servicio).

Superar la resistencia al cambio es un desafío común en cualquier proceso de transformación organizacional. Una comunicación clara y transparente es fundamental para reducir la incertidumbre y la ansiedad que el cambio puede generar. Explicar claramente el motivo del cambio, los beneficios esperados y el impacto en cada miembro de la organización puede ayudar a reducir la resistencia. Además, involucrar a los empleados

en el proceso de cambio puede aumentar significativamente su aceptación. Esto se puede lograr a través de talleres, grupos de enfoque y reuniones donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.

Aun cuando muchos gerentes se oponen a procesos de capacitación continuos pues muchas veces significan una inversión grande, estos son esenciales para ayudar a los empleados a adaptarse a nuevas formas de trabajar. Esto incluye no solo la formación técnica, sino también el apoyo emocional y psicológico. Reconocer y recompensar a aquellos que adoptan y promueven el cambio puede servir como un poderoso motivador. Las recompensas no tienen que ser necesariamente monetarias; el reconocimiento público y las oportunidades de desarrollo profesional también son valiosos. Igualmente, al momento de retroalimentar por desempeños o actitudes no deseadas, es importante realizar este proceso de manera planificada, respetuosa y sobre todo, dar un manejo privado y nunca realizar este tipo de procesos en público.



Los líderes deben ser visibles y estar comprometidos con el cambio, ideal que lideren ese cambio. Una visión clara y convincente puede inspirar y movilizar a los empleados como un equipo sólido hacia los objetivos deseados. Un ejemplo claro de superación de la resistencia al cambio se puede observar en la empresa Nokia. Tras enfrentar un declive significativo debido a la falta de innovación y su poca (o nula) capacidad de Adaptación al Cambio, Nokia implementó un programa de cambio organizacional enfocado en la colaboración y la innovación abierta. A través de una comunicación transparente y la participación activa de los empleados, Nokia logró transformar su cultura organizacional y recuperar algo de su posición en el mercado, sin embargo, muy por debajo de

lo que fue en el pasado.

La comunicación es un pilar fundamental en la Gestión del Cambio Organizacional. Sin una comunicación efectiva, los empleados pueden sentirse desinformados, inseguros y desconectados del proceso de cambio. Es crucial crear un plan de comunicación detallado que cubra qué se comunicará, a quién, cuándo y cómo, asegurando que todos los involucrados reciban la información correcta en el momento adecuado. Diversificar los canales de comunicación para llegar a todos los empleados, incluyendo correos electrónicos, reuniones, boletines informativos y plataformas de colaboración en línea, es crucial para una comunicación efectiva en procesos de cambio.

Otro aspecto crucial para la implementación efectiva del proceso de cambio es mantener la coherencia en los mensajes y asegurarse de que todos los líderes de la organización están alineados, evitando confusiones y promoviendo la confianza. También se debe establecer mecanismos para recibir y responder al feedback de los empleados, como encuestas, buzones de sugerencias, reuniones de retroalimentación y mantener una disposición activa a recibir cualquier tipo de comentarios por parte de los empleados, mejora significativamente la aceptación del cambio. La comunicación bidireccional, donde los empleados no solo reciben información, sino que también pueden expresar sus opiniones y preocupaciones, promueve un sentido de pertenencia y participación.

Un ejemplo ilustrativo de una comunicación efectiva durante el cambio es la adquisición de LinkedIn por parte de Microsoft. Para este proceso se implementó un plan de comunicación robusto para asegurar una transición suave. Se utilizaron múltiples canales de comunicación y se promovió una cultura de feedback continuo, lo que ayudó a los empleados a adaptarse rápidamente al nuevo entorno y a sentirse parte del proceso de integración.

Afrontar el Cambio Organizacional como una constante es crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. La capacidad de adaptarse y evolucionar en respuesta a los cambios del mercado y del entorno es lo que define a las or-

ganizaciones resilientes y sostenibles. Al adoptar modelos de cambio estructurados, superar la resistencia de manera proactiva y garantizar una comunicación efectiva, las empresas pueden no solo sobrevivir, sino prosperar en tiempos de incertidumbre. La Gestión del Cambio Organizacional personifica el valor de la Adaptabilidad que toda empresa debe tener para mantenerse vigente y ser sostenible. Los líderes deben abrazar el cambio como una oportunidad para mejorar y crecer, guiando a sus organizaciones con una visión clara y un compromiso firme hacia un futuro mejor.

La Gestión del Cambio Organizacional es un proceso complejo pero esencial para el éxito a largo plazo de las empresas. Al comprender y aplicar modelos efectivos de cambio, superar la resistencia de manera proactiva y comunicar de forma clara y constante, las organizaciones pueden navegar con éxito los desafíos del cambio y emerger más fuertes y competitivas. La adaptabilidad y la capacidad de cambio continuo no solo aseguran la supervivencia en un entorno empresarial dinámico, sino que también posicionan a las empresas para aprovechar nuevas oportunidades y liderar en sus respectivas industrias.

¿Cómo está su empresa? ¿Dispuesta al cambio? Si no lo está, no se preocupe, hay mucha ayuda para prepararse a afrontar este tipo de procesos como un Líder del cambio.



**JUAN
MANUEL**

MENDOZA-PUCCINI

 **j MMP2015**