**ASPECTOS SENSIBLES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

***\*Por: Dra. Ivonne Tapia Villagómez.***

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías, son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones, como por ejemplo en sus procesos de renovación, los cuales tienen como fuerzas impulsoras a la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la innovación.

La dinámica de las organizaciones se asemeja a un mar en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando, ellas deben responder a los cambios que su medio externo e interno les presenta, adaptándose lo mejor posible o arriesgándose a desparecer.

En estos tiempos de cambios vertiginosos, los nuevos desafíos atentan seriamente contra la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, alianzas estratégicas comerciales entre países, movilización de capitales financieros hacia paraísos fiscales, dificultad para retener al talento humano valioso, cambios tecnológicos, inseguridad pública, corrupción, delincuencia, incremente de la economía criminal, pérdida del poder adquisitivo de los consumidores potenciales, rompimiento del tejido social, etc. son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las empresas a generar cambios y motivar a su gente para alcanzarlos los nuevos objetivos y lograr un mejor desempeño organizacional.

La gestión del cambio consiste en aprovechar las oportunidades del entorno para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles, sino que quienes las dirigen deben desarrollar una aguda intuición para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. Con relación a lo anterior, se recomienda hacer énfasis en plantear las preguntas adecuadas, algo similar a la mayéutica, para obtener las respuestas correctas. Con base en lo anterior, las empresas deben convertirse en "motores de indagación" que les permitan romper las rutinas y generar los cambios necesarios para mejorar su desempeño organizacional o una mayor aceptación del mercado.

La organización para instrumentar su cambio, deberá dirigirse a cuatro categorías que son: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. La estructura se define como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización implica un cambio micro que se traduce puede traducirse en la conversión de la estructura parcial o total, es decir, hacer cambios de mayor o menor envergadura, por ejemplo, en el sistema de incentivos, en la redistribución de puestos o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos. Estos cambios generalmente responden al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores, quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipo de cómputo para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara. En relación al cambio del ambiente físico, éste puede ser transcendente para el desempeño de las organizaciones, y aunque no hay un consenso al respecto, se ha demostrado que la óptima distribución de los espacios y condiciones adecuadas de higiene provocan una adecuada circulación física o comunicacional del personal, el caso contrario, es decir, un ambiente de hacinamiento o de condiciones físicas precarias afecta el ánimo de los que ahí se encuentran y posiblemente en su desempeño laboral. Al respecto del cambio en las personas, se debe partir del supuesto que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización, porque hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades”. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos. Esta es la categoría en la cual los consultores organizacionales concentran su trabajo, dirigido a cambiar las actitudes y el comportamiento de las personas, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas.

Las personas en las organizaciones tienden a resistirse al cambio, pero este es necesario. Los individuos en sus puestos deben dominar las rutinas o procedimientos que ahí se siguen, y cuanto más lo hagan más eficientes serán en el desempeño de las mismas, por lógica, si los individuos desean cambiar deben modificar las rutinas, lo cual implica un desempeño menor porque están en el inicio de la curva de aprendizaje, por lo cual, algunas veces el individuo se resiste a cambiarlas, además de que hay fuertes defensas porque a menudo el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

La autora es profesora de la **Universidad Iberoamericana Puebla.**

**Sus comentarios son bienvenidos**