



Tema: Desarrollo Organizacional

- MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Cambio Organizacional

Cambio Organizacional

Se define como:

- La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.

Otra definición sería:

- El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Cambio Organizacional

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas:

- **Internas: Aquellas que provienen de dentro de la organización y se presentan como alternativas de solución, creando la necesidad de cambio de orden estructural; *ejemplo*: las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.**
- **Externas: Aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, *ejemplo*: las leyes, las normas de calidad, cambios de gobierno, desastres naturales, etc.**

La Singularidad de Cada Proceso de Cambio

- **No todos son iguales ni se dan en condiciones similares.**
- **Los factores condicionantes, suelen diferir significativamente en cada caso.**
- **La complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud.**
- **Para lograr un cambio efectivo, necesitamos identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar.**

El Proceso de Cambio Organizacional

Existen tres etapas esenciales y secuenciales:

A) Descongelamiento.-

- Existe sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar.
- Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada.

B) Movimiento.-

- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre.
- La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

C) Recongelamiento.-

- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno,
- Se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas conjuntamente con las personas.

Resistencia al Cambio

- Es una reacción esperada por parte de las personas u organización que obstaculizan un cambio.
- Se da cuando se percibe una amenaza que traen consigo alguna modificación estructural.
- Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar
- Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio en su rutina diaria o en su futuro.

Causas de resistencia al cambio

1. Miedo a lo desconocido.
2. Falta de información – Desinformación.
3. Factores históricos.
4. Amenazas al estatus.
5. Amenazas a los expertos o al poder.
6. Amenazas al pago y otros beneficios.
7. Clima de baja confianza organizativa.
8. Miedo al fracaso.
9. Resistencia a experimentar.
10. Poca flexibilidad organizativa.
11. Aumento de las responsabilidades laborales.
12. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Existen dos principales razones de la resistencia al cambio:

A) La conformidad con las normas:

Las Normas regulan y controlan la conducta de los individuos de un grupo y que en el momento en que se realiza un cambio que se contraponga a sus normas, se presentará una resistencia debido a la amenaza de la estabilidad.

B) Cultura en la organización:

Cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, que altera algún elemento de su cultura, surgirá la resistencia al cambio.
Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

¿Cómo Preparar el Cambio?

- La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia.
- El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.
- Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia:

1. Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
2. Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
3. Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
4. Reducir incertidumbre e inseguridad.
5. Hay que buscar la raíz de la resistencia.
6. No imponer el cambio.
7. Hacer un cambio participativo.
8. Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
9. Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños.
10. Crear un compromiso común.
11. Plantear el costo-beneficio del cambio.

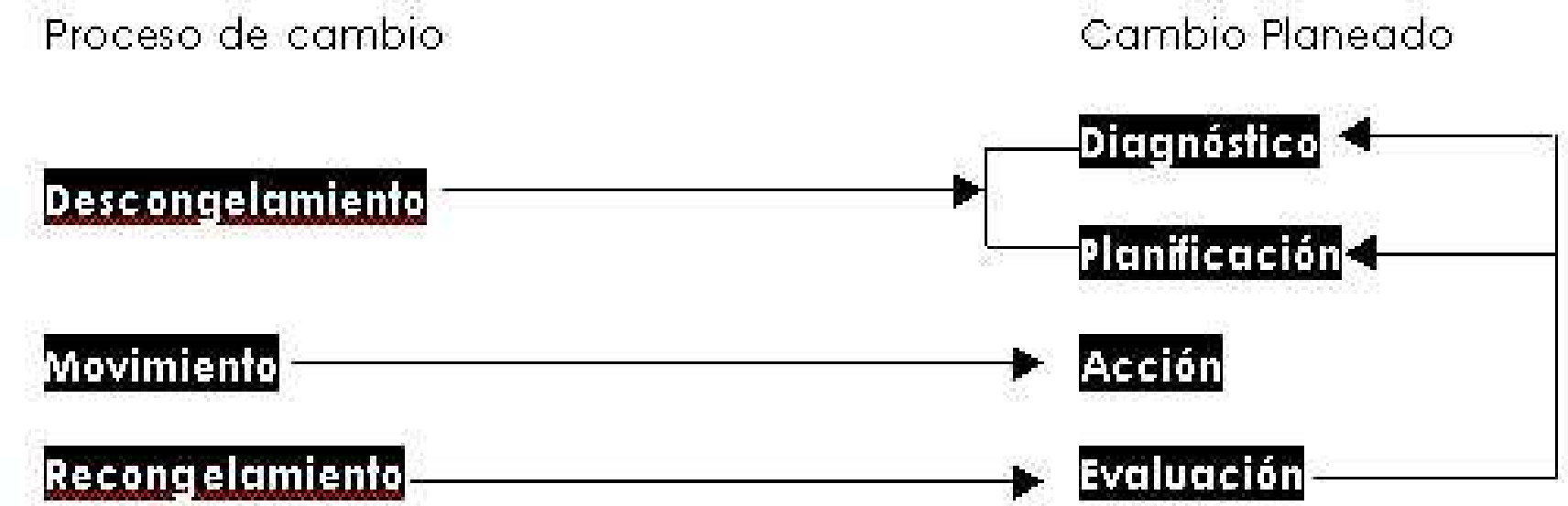
Cambio Planeado

- **Es el que se constituye por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria.**
- **Se realiza a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias.**
- **Mediante de un análisis extenso de la empresa.**
- **De esta manera, resulta más fácil determinar las acciones a implementar entre el estado actual y el estado deseado, para que sea más factible de alcanzar.**
- **Un cambio no siempre es malo o representa resistencia.**

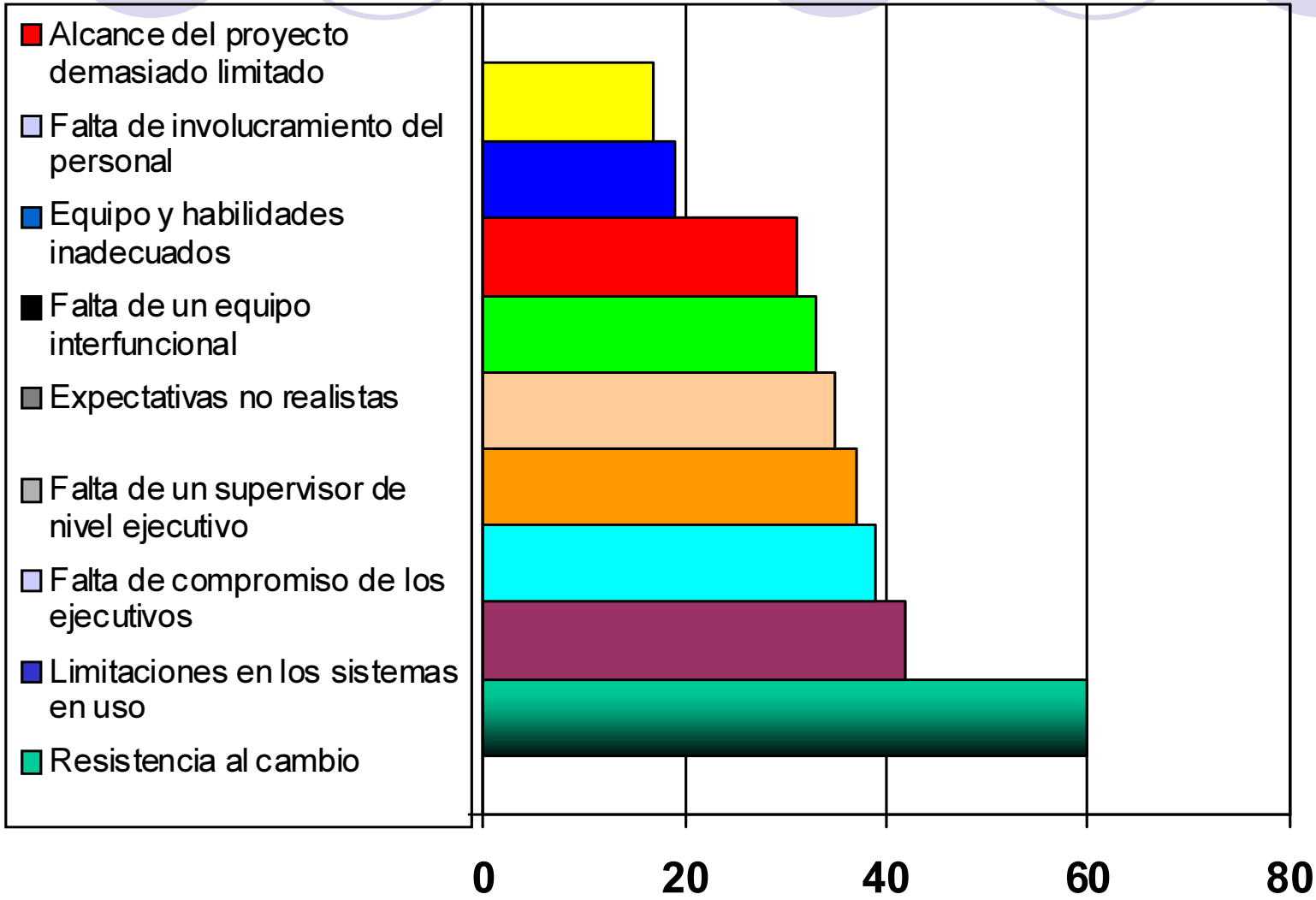
El cambio planeado se realiza para:

- Lograr que los efectos del cambio perduren.
- Obtener un cambio participativo.
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Aplicar las herramientas adecuadas.
- Poder predecir los efectos del cambio.
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Relación del Proceso del Cambio con el procedimiento del Cambio Planeado



¿Porqué Fracasan las Iniciativas de Cambio?



La mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio

La Resistencia al Cambio



No Conocer

Esta ignorancia es ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.**
  - **Se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste y su impacto en términos personales.**
- **La visión demasiado parcializada del cambio.**
  - **Las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia. (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia).**
  - **No consideran los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.**

No Poder

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.
  - Se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste y su impacto en términos personales.

Algunos factores que contribuyen a esto son:

1. La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
2. Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
3. La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
4. La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse por perciben que están atados de pies y manos.

No Querer

- **El cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar.**
- **Consideran que no les conviene o que las obligan a moverse fuera de su zona de comodidad.**

Estas reacciones parten de sentimientos tales como:

- **El desacuerdo:**
  - **Con las premisas sobre los que se sustenta el cambio y basan sus juicios mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;**
- **La incertidumbre:**
  - **Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;**
- **La pérdida de identidad:**
  - **Las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. Los cambios ofenden y aparecen las actitudes defensivas;**
- **La necesidad de trabajar más:**
  - **Se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.**

Las Mejores Prácticas

(Best Practices)

para el Cambio Organizacional

Práctica N°.1. Evaluar la disposición al cambio de la organización

- **Mediante encuestas diagnóstico que incluyan:**
  - **Análisis de percepción de la magnitud del cambio,**
  - **La disposición de apoyar el cambio,**
  - **El clima organizacional y**
  - **El análisis de factores condicionantes de las resistencias.**
- **Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.**
- **También suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.**

Práctica N°.2. Articular una clara visión del cambio

- **Se realiza en base a ejercicios de Visioning (visualización): *talleres de trabajo con la alta gerencia.***
- **Contemplar un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio a través de:**
  - **Bolantes y panfletos,**
  - **Boletines de proyecto,**
  - **Campañas de comunicación internas,**
  - **Campañas de comunicación externas.**

(éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

Práctica N°.3. Construir una estructura de cambio apropiada

- Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo que incluya estudios de consistencia entre los elementos de la organización.

Práctica N°.4. Crear capacidad de liderazgo y apoyo

- Tipificar la aplicación de conceptos de liderazgo y desarrollo de modelos de administración efectivos.

Práctica N°.5. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples

- Asegurar la identificación de audiencias y los valores primordiales de cada una de ellas.
- Utilizar los vehículos que tienen mayor validez para transmitir mensajes.
- Utilizar los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario.
- Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente.
- Si no se crean mecanismos de evaluación, el líder no tiene referencias concretas para actuar.

Práctica N°.6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales

- Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.
- Por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

Práctica N°.7. Generar capacidades de cambio individuales y por equipos de trabajo

- Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos.

- Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas.

Conclusión:

1. **Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.**
2. **Un proceso bien conducido de cambio, implica lograr una transformación personal, que haga al hombre más flexible.**
3. **Todos los aspectos de cambio en una empresa, se deben llevar a cabo en colaboración con los involucrados debe existir una compresión compartida dentro de la organización.**

El Paradigma:

"Quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

F.Covey