

UNIDAD 5

EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Vivimos cada vez más en una sociedad de organizaciones y de su desempeño depende la calidad de la vida de la gente. El aumento de la turbulencia, complejidad y competitividad del entorno organizacional obliga a las empresas adaptarse continuamente.

Ninguna sociedad, país, organización individuo, deja de estar afectado por los cambios. Las empresas, cada día más, asumen conciencia de la necesidad de cambiar para no desaparecer.

Los objetivos del cambio organizacional apuntan a una mayor eficiencia y mejor calidad de los servicios. Para lograrlos se requieren cambios formales en la estructura organizativa, en los métodos y procedimientos de trabajo, en los sistemas de información, en las políticas de personal, etc. O sea, se necesita diagnosticar y tratar la patologías administrativas con metodologías y técnicas adecuadas.

Para el logro de dichos objetivos parecería suficiente conocer y aplicar adecuadamente metodologías y técnicas de mejoramiento administrativo. Pero ello no alcanza, porque sólo se estaría considerando una de las fase del cambio: **la faz técnica**. Existe otra faz: **la faz comportamental**, que los recursos humanos de la organización adopten efectivamente los cambios producidos por la faz técnica.

Los procesos de cambio son siempre difíciles, llevan su tiempo y promueven actitudes opuestas como aceptación, indiferencia o rechazo total, porque los cambios siempre son vividos por personas.

- **¿cómo lograr que los recursos humanos de una organización acepten el cambio?**
- **¿cómo lograr que los mismos adopten en la práctica las propuestas que la faz técnica presenta, ya sean referidas a nuevas estructuras, métodos o procedimientos?**
- **¿cómo lograr una actitud de colaboración en el tránsito hacia la transformación y el cambio?**

TEORIA DEL CAMPO DE FUERZAS DE LEWIN:

Según esta teoría toda conducta es resultado del equilibrio entre las **fuerzas impulsoras** y las **fuerzas restrictivas**. Ambas impulsan en sentido contrario y su resultado es la conciliación de estas dos series. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados, pero también pueden aumentar las fuerzas restrictivas.

Los cambios se inician cuando se produce un desequilibrio entre las fuerzas de cambio (impulsoras) y las fuerzas de resistencia (restrictivas). Por ello los programas de cambio buscan eliminar o debilitar las fuerzas de resistencia y crear o elaborar las fuerzas impulsoras del cambio que existen en las organizaciones.

FUERZAS IMPULSORAS:

Por Ej.:

- deseo de mejorar fallas presentes en el funcionamiento de la organización
- deseo de obtener los mismos éxitos logrados por otra organización
- deseo de obtener los mismos beneficios logrados en otra área de la empresa
- deseo de aprovechar oportunidades que se le presentan a la organización.

Las situaciones mencionadas pueden dar motivo al inicio de procesos de cambio. No obstante, mientras se van desarrollando, pueden surgir otras fuerzas que refuercen los mismos. Por ejemplo:

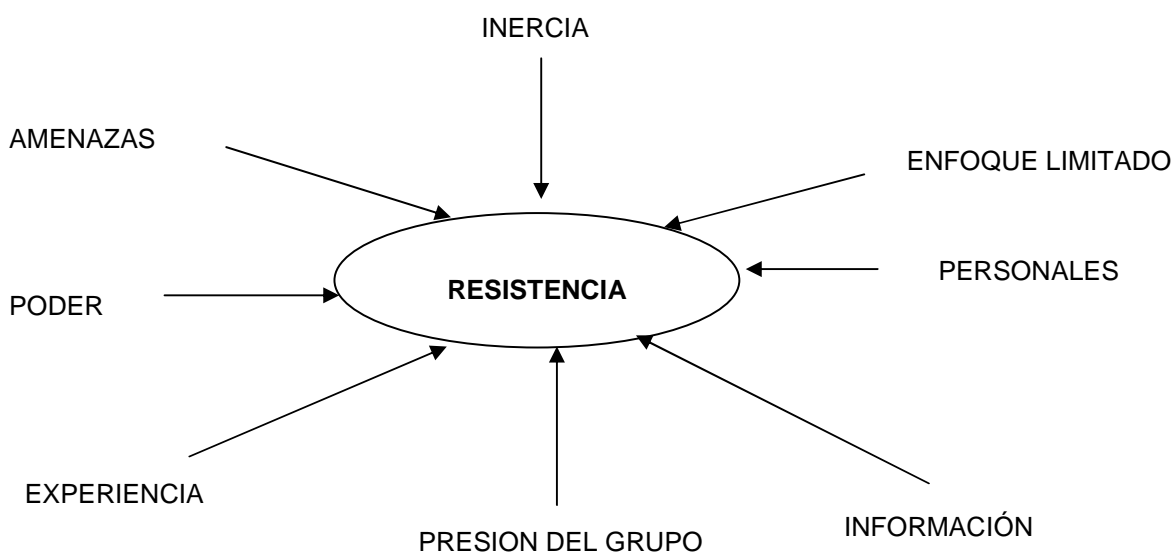
- necesidad de terminar lo comenzado
- éxitos que se van obteniendo durante el proceso
- expectativas que se van produciendo
- resultancias de los mecanismos de premios y castigos establecidos.

FUERZAS RESTRICTIVAS:

Estas se pueden clasificar en **individuales y organizacionales**:

Las **individuales** de resistencia al cambio pueden responder a diferentes razones, por ejemplo costumbres, inseguridad, los factores económicos y el miedo a lo desconocido. Estas razones implican considerar la existencia de actitudes negativas frente al cambio en función de sentimientos, valores o creencias que los individuos poseen o perciben como amenazas en la medida en que se procesen exitosamente los cambios programados.

Las fuerzas **organizacionales** son por ejemplo:



INERCIA: las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. Incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas de los grupos pueden actuar como limitantes.

ENFOQUE LIMITADO: Las organizaciones son sistemas compuestos por un conjunto de subsistemas interrelacionados e independientes y cualquier cambio en uno de ellos afecta inevitablemente a los otros. El cambio en un subsistema puede ser anulado por el sistema mayor.

AMENAZAS: Los cambios organizacionales pueden amenazar la experiencia de grupos especializados. Así mismo, cualquier modificación en los niveles de autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder. Por otra parte, la eventual pérdida de control sobre el manejo de recursos puede considerarse otra amenaza..

Las razones por las cuales las personas adoptan determinadas conductas frente a los cambios pueden ser numerosas. La conducta es una función de las motivaciones del individuo, de la información que tiene de los hechos y de su actitud hacia los mismos.

No siempre el individuo posee información completa y confiable sobre los hechos. Su opinión sobre estos estará afectada por su actitud o predisposición mental frente a los mismos. Para que los individuos adopten actitudes proclives a los procesos de cambio, debe prestarse atención a la información que posean, a la naturaleza de sus actitudes y a sus motivaciones.

RESISTENCIA AL CAMBIO:

Los procesos de cambio imponen una considerable presión sobre las personas y las unidades de trabajo que tienen que adaptarse a ellos. Los empleados experimentan una considerable tensión porque ya no es posible que efectúen su trabajo en la forma en que lo hacían habitualmente, afrontan incertidumbres que los inquietan y como consecuencia reaccionan negativamente ante el cambio, ya sea individual o grupalmente. Resulta fundamental reconocer algunas de las interferencias más importantes que tienen que ver con el comportamiento humano y que es necesario tener en cuenta para manejarlas en beneficio del cambio.

- **el factor humano no es un simple sujeto pasivo de un proceso de cambio**
- **los cambios no son ni buenos ni malos por sí mismos sino que dependen de cómo los percibe cada ser humano, que sentimientos le provoquen.**

PAUTAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO:

- RECONOCER QUE SÓLO LA INTELIGENCIA DE TODO EL PERSONAL PUEDE PERMITIRLE A UNA EMPRESA ENFRENTAR LAS TURBULENCIAS Y EXIGENCIAS DEL ENTORNO
- PROMOVER UNA CULTURA DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL
- DESARROLLAR UNA CULTURA DE COMPROMISO Y COLABORACIÓN
- POTENCIAR LA MOTIVACIÓN
- ROMPER LOS BLOQUEOS MENTALES Y PARADIGMAS QUE ENVUELVEN LOS PROCESOS DE CAMBIO
- INCENTIVAR LA CAPACIDAD CREATIVA DEL PERSONAL, DADO QUE ES EL MOTOR QUE IMPULSA EL DESARROLLO.
- CREAR ÁMBITOS DE NEGOCIACIÓN QUE PERMITAN RESOLVER EL CONFLICTO QUE SUPONE UN CAMBIO.
- LOGRAR UNA CULTURA "FUERTE".

ESTRATEGIAS DE CAMBIO:

Dos son las estrategias a través de las cuales se pueden conducir los procesos de cambio:

ESTRATEGIA PARTICIPATIVA:

Cambio participativo es aquél cuyo proceso se desarrolla con una activa participación del personal involucrado, quienes interactúan en forma permanente con el agente de cambio.

Su mayor ventaja es que tiende a ser de larga duración porque las personas están altamente comprometidas con él. Tiene como desventaja que por lo general es lento y evolucionista.

ESTRATEGIA COERCITIVA:

Es aquella en el que los cambios se imponen sin consultar a quienes deberán llevarlos adelante. Esta forma produce afectaciones que tienden a desarrollar predisposiciones que tienden a desarrollar predisposiciones contra el cambio.

Resulta adecuada cuando el proceso de cambio se desarrolla con grupos o individuos que tienen baja disposición para asumir responsabilidades.

La ventaja es la velocidad del cambio, aunque presenta como desventaja manifiesta su tendencia a la volatilidad.

INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO:

La institucionalización del cambio, o sea la presencia de un cambio verdadero y permanente, se produce cuando el cambio se internaliza, cuando cambia la actitud y el comportamiento individual y grupal.

Modelo de 3 etapas

Descongelamiento: Es la etapa de generar la motivación y la acción desencadenadora de la situación a ser modificada (entrenamiento de sensibilización)

Movimiento: Es la etapa de cambio en si misma (ejecución del cambio). Esta puede realizarse bajo las modalidades de: sustitución completa o por etapas, o en paralelo.

Recongelamiento: Verificado el cambio, la nueva situación debe establecerse. El afianzamiento de la nueva realidad es lo que pretende este paso ineludible.