UNIDAD 5
RESISTENCIA AL CAMBIO

OBJETIVO

El alumno conocerá las diversas situaciones que presentan los trabajadores ante los cambios en la organización.

5.1 DESCONGELAMIENTO

Primero, hay que ver qué se entiende por el concepto de descongelamiento, y para esto Stephen P. Robbins, lo define así: "Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos".

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse, su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización, resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que se comprenda y acepte que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Para que la gente se decida a iniciar o asumir un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el estado actual y, en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el estado deseado que logren con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente o una persona que tome el liderazgo, utiliza algunos de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento o las aspiraciones de mantenerse como los mejores.

Para lograr un descongelamiento efectivo, se sugieren tres estrategias: la *invalidación*, la *inducción de culpa* y la *creación de la seguridad psicológica*. La invalidación supone que la gente no buscará un cambio, únicamente intentará cambiar cuando se dé cuenta, o cuando alguien le diga que está actuando mal y que no está bien; la situación de culpa o angustia consiste en concientizar al individuo de que él es el único responsable respecto a que las cosas no andan bien y nadie más, y con ello procure mejorar. La seguridad psicológica, se refiere a que la gente aprenda que reconocer su culpa no implica perderá su autoestima.

Una fuente de resistencia de los individuos es la preocupación de que los cambios traigan una reducción en los ingresos. Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas también despiertan

miedos de carácter económico, esto trae consigo que los trabajadores laboren de manera tensa y repercuta en su desempeño.

Los cambios reemplazan lo conocido con ambigüedad e incertidumbre, los empleados de las organizaciones manifiestan tal estado cuando se quiere implementar un nuevo sistema en sus áreas de trabajo; según expertos en la materia, se afirma que la implementación de nuevos sistemas en una organización debe darse de modo parcial con el fin de que el trabajador vaya aceptándolos poco a poco pero de forma segura.

Algunos jefes o supervisores quieren implementar nuevas formas de trabajo de manera drástica y repentina, sin avisar o pedir consenso alguno, esto trae consigo retrasos en la producción o simplemente rechazo de los subordinados a los nuevos métodos, cabe destacar que deben tomarse en cuenta los modelos anteriores para no desecharlos de manera radical.

5.2 ENTRENAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD

Según Robbins, el entrenamiento en sensibilización es “un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructurales de grupo”.

En el entrenamiento de la sensibilidad, el grupo es orientado hacia los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación de la actividad realizada, más que al recibir lecciones.

Los objetivos de los grupos es aumentar la conciencia de los sujetos sobre su propia conducta y cómo los demás los ven, agrandar su sensibilidad al comportamiento de los demás y aumentar el conocimiento de los procesos de los grupos.

Entre los objetivos concretos que se buscan lograr, está el aumento de la facultad de establecer una empatía con los otros, mejorar la capacidad de escuchar, acrecentar la sinceridad, ampliar la tolerancia a las discrepancias individuales y fortalecer las destrezas para la solución de conflictos.

La persona que lidera el grupo encargado de la sensibilización, crea la oportunidad para que los subordinados expresen sus ideas y sentimientos, esas ideas son libres y abiertas y sacan a discusión el tema que se quiera, por ejemplo, lo que resulta controversial de los participantes o lo relacionado con los procesos interactivos.

El lado positivo de la sensibilización de los grupos es que mejora la comunicación a corto plazo, incrementa la disposición de una persona a hacer uso de la participación, no obstante, la técnica no llega a conclusiones definitivas y la técnica no enumera ciertos riesgos psicológicos.

Si los subordinados no saben cómo son vistos por los demás, en un grupo se pueden suscitar percepciones de uno mismo, más reales; también, se puede llegar hasta a etiquetar a la persona, es decir, crear una imagen errónea de ella. Las personas deben integrarse y conocerse, esto producirá una mejor mezcla entre el individuo y la organización, que al final de cuenta es lo que se desea en una empresa, un ambiente armonioso de trabajo en el que se cumplan los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto que el elemento humano es el más importante dentro de una organización, también es común que las personas a la cuales se ha de entrenar y sensibilizar en relación con los cambios, se muestren reacias a ellos. En ese sentido, se les tiene que decir qué tan importante es su involucramiento y, hacer que se adecúen a esos cambios y, que sobre todo, se adapten a esa situación; cabe destacar que los nuevos métodos y procesos no se deben implementar de manera rápida o brusca, sino de manera lenta y segura, el fin es que el subordinado no reaccione de modo negativo y se adapte a los cambios en una organización.

5.3 INTERVENCIÓN DEL CAMBIO

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades.

A continuación se mencionan algunas fuentes de resistencia individual al cambio:

- ✓ Hábitos: la vida es bastante compleja y no se necesita usar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que a diario se deben tomar. Para enfrentar esa complejidad, nos hacemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando se enfrenta a un cambio, esta inclinación a responder de la manera acostumbrada da origen a una resistencia, es por eso que se presentan problemas en la organización y a veces no se sabe solucionar tal hecho, por tal motivo. el individuo se tiene que adaptar a los cambios.

- ✓ Seguridad: las personas con más seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo, ya que se han acostumbrado a trabajar de una manera y no

aceptan tan fácil los cambios, aunque éstos les den ciertos beneficios como el ahorro de tiempo y recursos.

- ✓ Factores económicos: los cambios en las tareas o en las actividades cotidianas de las personas, despiertan miedos de carácter económico, en algunas ocasiones, los empleados se preocupa de no ser capaces de desempeñar las actividades conforme a los estándares previos, especialmente cuando su pago está ligado a la productividad.
- ✓ Miedo a lo desconocido: los empleados de las organizaciones tienen miedo de enfrentar cosas nuevas, antes de que se conozca que llegará un método nuevo a sus áreas de trabajo, ya están pensando en lo peor. Hay que cambiar lo conocido por lo desconocido y el miedo o incertidumbre que lo acompañan.

5.4 MANIPULACIÓN Y RECONGELAMIENTO

Para Robbins la manipulación son los "intentos de ejercer una influencia encubierta",18 así, distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, esconder la información indeseada y crear rumores falsos para que los empleados acepten el cambio, son ejemplos de manipulación. El individuo como persona tiene una dignidad y es anti ético cuando se le pretende o se le quiere manipular con el fin de obtener un beneficio.

Por otra parte, Robbins dice que el recongelamiento es "la estabilización de un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas". Asimismo, sostiene que establecer cambios duraderos tiene que ver con empezar por "abrir las cerraduras" o descongelar el sistema actual, lo que traería una especie de confrontación o un proceso de reeducación.

El mismo autor indica que el avance conductual viene siendo un cambio deseado, como en el proceso que puede llevar una reorganización. Y recalca que todo cambio implica, por algún tiempo, un esfuerzo adicional para aprender a desenvolverse de manera adecuada en la nueva situación, lo cual produce una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

En ese sentido, los cambios exitosos requieren la descongelación del status quo, la modificación a un nuevo estado y luego volver a congelar el cambio para hacerlo permanente.
El descongelamiento ocurre cuando existe el desequilibrio en el sistema para modificar su estado. El recongelamiento se da cuando el cambio se convierte en una nueva situación y se congelan las nuevas conductas.

El refuerzo de la conducta es trascendental cuando los individuos se integran al cambio, es decir, inculcar cierta disciplina y compromiso hacia el logro de los objetivos. Las técnicas de retroalimentación y crítica constructiva refuerzan la nueva conducta.

Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan, por el contrario, permanezcan y se conviertan en un habito. El empuje de la alta gerencia es de vital importancia en esta etapa y el hecho de contar con tal apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

UNIDAD 6
PLANEACIÓN

OBJETIVO

El alumno identificará las distintas fuerzas que ayudan al cambio, las impulsivas y las restrictivas, además analizará las funciones del agente del cambio como impulsor de desarrollo y motivación.

6.1 LAS FUERZAS DEL CAMBIO

Kurt Lewin, psicólogo polaco quien investigó las correlaciones de las fuerzas intergrupales y las formas de ser del individuo, afirma que la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto, el consultor tiene que trabajar en analizar y disminuir las fuerzas restrictivas, antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas.

Robbins, por su parte, dice “que las fuerzas impulsoras son las que alejan la conducta en el estado de equilibrio, y las fuerzas restrictivas estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio”.

Un agente promotor del cambio es una persona capaz de aceptar, interiorizar y promover el cambio.

La alta gerencia debería ser capaz de actuar como tal, de lo contrario el cambio en los procesos que se intentan implementar en la empresa o bien no tiene éxito, o bien se introduce de forma ríspida por conducto de los despidos o del sufrimiento innecesario.

El agente de cambio debe tener una característica muy importante: liderazgo, con el cual dirija, motive, pero sobre todo, de ejemplo de actitud y compromiso.

La falta de esperanza tiene dos posibles causas: no creer que el cambio valga la pena y no confiar en que uno pueda ser capaz de realizarlo. Para superar esta carencia, debe reforzarse la autoestima, la cual es la fuerza que impulsa la voluntad. Además, el autoconocimiento es imprescindible, pues permite reflexionar sobre, la carencia de perspectiva y la impaciencia.

6.2 EL AGENTE DEL CAMBIO

Los gerentes deben tener la habilidad para fomentar normas alternativas; usarlas de manera apropiada determina si la cultura apoya efectivamente la particular actividad emprendida por la organización. El directivo debe comunicar con claridad la dirección del cambio, su urgencia y necesidad.

Para promover y motivar el cambio, no hay nada mejor que fomentar un ambiente de buen humor y armonía en el trabajo. El cambio tiene mayor aceptación en espacios donde está presente la risa y donde se inspira la confianza y la libertad.

No obstante, el directivo ha de comprender que encontrará en sus colaboradores cierto bloqueo y rechazo a sus métodos de trabajo, y para ello deberá conocerlos muy bien y, sobre todo, analizarlos de manera individual. De este modo sabrá cómo apoyarlos, y estimularlos más eficientemente, en definitiva tiene que convertirse en un entrenador de sus colaboradores.

El agente del cambio concientizará a sus subordinados de que las actividades que realicen deberán hacerlas con el mejor esfuerzo posible y entregándose a la organización, pues al cumplirse los objetivos de ésta, se cumplirán los objetivos de cada miembro y traerá como consecuencia beneficios a ambas partes.

Al agente promotor del cambio se le confiere cierta autoridad en una organización, en otros términos, le corresponde dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y es responsable, también, de la obtención de resultados, los cuales deben ser favorables.

También es cierto que un agente de cambio es una persona que está consciente de asumir cierto riesgo en la responsabilidad de dirigir procesos y métodos, logra ver las posibilidades de cambio en donde otros sólo ven limitaciones. Una de las características de esta persona es que posee una mente y alma abierta, pues sobre todo es el primero en pensar que todo se puede lograr y posee una motivación inigualable para dar ejemplo de superación y valentía.

6.3 AGENTE DE UN PLAN DE ACCIÓN

La planeación en una organización es trascendental, ya que marca las pautas para saber qué se va a realizar y cómo se logrará. Una buena planeación permite adelantarnos y, sobre todo, contrarrestar ciertos sucesos inciertos que se presenten.

La mayoría de las actividades del desarrollo organizacional son emprendidas con poca o casi nada de planeación. La planeación es imprescindible dentro de los objetivos de las organizaciones, un agente promotor del cambio debe contar con una planeación acorde con sus objetivos, si se quiere transformar o sensibilizar al personal, el conducto es mediante ciertos procesos y estrategias, los cuales deben llevarse a cabo a través de una planeación previa. El agente del cambio no debe realizar actividades de manera espontanea o a la ligera, sino tiene que contar con un plan estructurado, esto con el fin de llevar a buen término sus metas y objetivos.

Es importante llevar a la práctica todos los procesos planeados y desde luego implantarlos, y con la supervisión del agente del cambio; también es trascendental que exista la evaluación de esos planes llevados a cabo, no deben dejarse a la deriva, se tiene que analizar si se están llevando tal y como fueron diseñados, esto permite la retroalimentación y la mejora en todos los niveles de la organización.