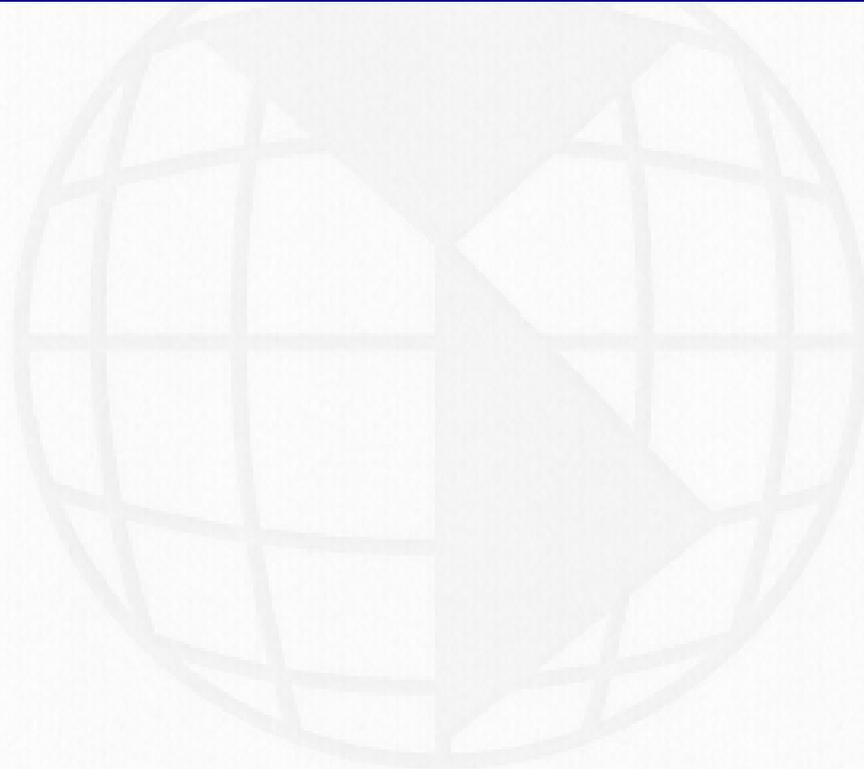




UNID®

UNIVERSIDAD
INTERAMERICANA
PARA EL DESARROLLO

Comportamiento organizacional



Sesión No. 12

Nombre: Cambio organizacional

Contextualización

Para concluir con esta asignatura es importante que analices cómo puedes utilizar todos los elementos que hasta ahora se han expuesto para lograr que el estudio del comportamiento organizacional no se quede sólo en entender, sino más bien que se pueda utilizar a favor de los trabajadores y de las metas de la organización empresarial a través del cambio organizacional, tema del que se hablará en la presente sesión.

El tema del cambio en las organizaciones en realidad es muy complejo y debe variar de una a otra, pues siempre se busca el logro de las metas, se debe tener bien claro la dirección de la organización para que el cambio realmente sea en beneficio de la empresa.

Dentro del cambio organizacional se pueden analizar las transformaciones que se producen, tanto externa como internamente, es importante reflexionar de manera personalizada en la organización sobre los procesos de cambio, el desarrollo de capacidades y los mecanismos, de tal manera que se entienda el cómo y el para qué.

A lo largo de esta sesión se conocerán los tipos de cambio que ocurren dentro de la organización, qué se puede hacer y cómo enfrentar la resistencia por parte de los trabajadores al cambio, así como las etapas que se llevan a cabo para el cambio organizacional.

Es importante que conozcas las bases fundamentales sobre los tipos de cambio y la resistencia al cambio, con la finalidad de que logre propiciar y proponer una metodología para asegurar el efectivo cambio organizacional.

Introducción al Tema

¿En qué consiste el cambio organizacional?

Es a través del modelo de sistemas de cambio que se puede analizar a la organización, dicho modelo genera cinco variables (Amorós, 2007):

- La gente: misma que se utiliza para los empleados en la cual se toma en cuenta las características personales e individuales como las actitudes, creencias y formas de ser.
- La cultura: esta variable ya se analizó en la sesión anterior, sólo a manera de recordatorio, esta variable incluye las creencias, valores y expectativas de cada integrante y en conjunto de la organización.
- La tarea: se trata de las características que engloban los procesos que se realizan para llegar a las metas.
- La tecnología: se trata de las herramientas físicas y tecnológicas que se tienen dentro de la organización para la solución de problemas.
- El diseño: se refiere a la organización estructural de la comunicación y control.

Las variables que se expusieron dependen de las demás, de tal forma que si alguna llega a cambiar puede afectar a las demás, los cambios organizacionales pueden lograr modificar la cultura o reforzar la cultura ya existente. “Una ventaja de un enfoque de sistemas al cambio organizacional es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en esas relaciones mutuas” (Amorós, 2007, p. 249).

Explicación

Tipos de cambio

¿Cuáles son los distintos cambios que puede haber dentro de una organización?

Cuando se estudia el comportamiento organizacional muchas veces se pretende encontrar la manera más eficaz de cambiar dicho comportamiento a beneficio de la organización.

Como se ha podido analizar a lo largo de esta asignatura, el comportamiento de los empleados muchas veces es el determinante para la sobrevivencia, progreso o fracaso de las organizaciones, por lo tanto el comportamiento de los trabajadores debe ser el factor principal para lograr el cambio organizacional, dentro de esta lógica a continuación se enlistan los distintos tipos de cambio que hay dentro de una empresa (Amorós, 2007).

Tipos de cambio

- Cambio centrado en el comportamiento

Se trata de cambiar las conductas de los empleados con la finalidad de asegurar el éxito en los procesos de la organización y en la toma de decisiones, de igual forma sirve para solucionar los problemas de comunicación.

Existen 4 tipos diferentes de modelos para lograr el cambio del comportamiento:

- a) Retroalimentación de encuestas: como su nombre lo dice, a través de esta técnica se busca conocer la información desde el punto de vista de los empleados.
 - b) Formación de equipos: ya se ha analizado las ventajas del trabajo en equipo, debes recordar que mediante el trabajo en equipo se motiva y se puede llevar en conjunto a una solución mediante el diálogo, lo que permite un cambio dentro del comportamiento.
-



- c) Asesoría de proceso: este tipo de técnica requiere inversión, pues se debe tener a una persona altamente calificada para que ayuden a los integrantes de la empresa a saber cómo actuar ante diversos eventos.
- d) Programas de calidad y de vida en el trabajo: “Son actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización” (Amorós, 2007, p. 257).

➤ Cambio de la cultura

Este tema también ya se analizó anteriormente, enriqueciendo lo ya expuesto a continuación enlistamos una serie de elementos que se deben de considerar (Soto, 2005):

- a) Capitalizar las oportunidades únicas: se debe encontrar las áreas de oportunidad de los problemas que se puedan generar a través de una solución que fomente el cambio organizacional.
- b) Combinar la precaución con el optimismo: se debe tener un equilibrio para saber que es bueno que los empleados sean optimistas para el cambio, pero siempre se debe hacer con precaución.
- c) Comprender la resistencia al cambio cultural: se deben detectar las resistencias al cambio cultural con la finalidad de implementar estrategias que ayuden a dar seguridad a los trabajadores y sean más abiertos al cambio.

- d) Se deben cambiar varios elementos con la finalidad de que el cambio sea notorio.



- Cambios de las tareas y de las tecnologías

Se trata de cambiar los procesos que se realizan para llegar a las metas a través de las herramientas tecnológicas que posee la organización.

- a) Diseño del trabajo, de tal manera que se aumente la participación y motivación y así lograr mayor eficiencia.
- b) Círculos de calidad: se trata de juntar a un comité periódicamente para que solucionen los posibles problemas que se puedan generar, de tal manera que siempre se logre el óptimo desempeño de los equipos de trabajo.

Resistencia al cambio

¿Cómo surge la resistencia al cambio?

Es parte de la naturaleza humana que nos resistamos al cambio, pues ello implica una inestabilidad ante lo desconocido, dentro de una organización empresarial podemos ver las resistencias al cambio a través de eventos

como huelgas o quejas, algunas veces los empleados no demuestran las resistencias abiertamente pero se puede pensar que hay resistencias al cambio cuando observamos un cambio drástico en su comportamiento como, pérdida de motivación, renuncias, solicitudes de cambio etc.

Factores individuales

La necesidad que se tienen de cambio provienen de factores individuales como:

- Percepciones: “Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo” (Amorós, 2007, p.251). Comúnmente las personas quieren evitar posibles consecuencias negativas a partir de los cambios.
- Personalidad: la forma de ser de cada quien así como su historia de vida algunas veces puede predisponer la forma de actuar y de ver los cambios por experiencias pasadas.
- Hábitos: cuando las personas ya encontraron la satisfacción de necesidades a través de las tareas y recompensas que realizan y tienen muchas veces por este hecho se convierten en hábitos mismos que les es muy complicado cambiar.
- Temor a lo desconocido: si a través de los hábitos a los cuales están acostumbrados ya tienen satisfacción de sus necesidades, les será muy difícil querer cambiar por temor a lo desconocido.
- Razones económicas: al enfrentarse a nuevas formas de realizar el trabajo pueden dudar de su capacidad para desempeñarse y por ende temen que se vea reflejado en algún descuento o despido.

Etapas del cambio

¿Cómo crear equipos de alto rendimiento?

Existen tres etapas que se deben considerar en cada individuo para entender el proceso de cambio de los empleados (Soto, 2005):

- Descongelamiento, etapa que se caracteriza por la consolidación de los elementos a favor del cambio, durante esta etapa se pueden presentar sensaciones de ansiedad, inseguridad e incertidumbre, mismos sentimientos que se pueden utilizar a favor de la organización, pues al existir dichos sentimientos, se convierte en el momento justo para reducir la resistencia al cambio a través de la satisfacción de necesidades de los empleados; es importante tomar en cuenta que la participación y el entender las necesidades es la mejor clave para eliminar la resistencia al cambio.
- Reestructuración cognoscitiva: es el momento en el cual se comienza a realizar el proceso de cambio de manera que se realicen las modificaciones que se acordaron, para que no les caiga de golpe a los empleados se debe realizar gradualmente, primero las menos complejas hasta llegar a las más complejas, durante esta etapa suelen aparecer los problemas como las huelgas, quejas, renunciaciones, etc.
- Nuevo congelamiento: es importante que durante esta tercera fase se creen en el contexto de los empleados las condiciones necesarias para asegurarse de que los cambios logrados no desaparezcan, por lo que se considera nuevo congelamiento, pues se trata de mantener los cambios. “Todo cambio requiere de un esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual a su vez es una fuente adicional de trabajo” (Soto, 2005, p. 69).



Conclusión

Ahora ya sabes que el comportamiento organizacional es mucho más que el significado de dos palabras compuestas, es una metodología sumamente compleja para analizar y entender a los individuos con los que se labora dentro de una organización, considerando su comportamiento individual y las variables propias como la percepción y las actitudes mismas que se utilizan a favor de la motivación.

De igual forma pudiste analizar el comportamiento a nivel grupal, en el cual se debe tomar en cuenta primero la individualidad de cada integrante del equipo y la influencia de cada miembro en los demás, con la finalidad de dirigir de manera estratégica a los equipos de trabajo al óptimo logro de las metas propuestas.

Finalmente y una vez que entendiste la complejidad de la individualidad de los empleados y la translocación a los equipos de trabajo, se analizó la cultura dentro del contexto de la organización, que de igual forma debe considerar la cultura del exterior para saber cómo modificar la conducta de los empleados a través de los cambios organizacionales, de tal manera que se tengan los elementos esenciales para hacer frente a todas las posibles consecuencias y efectos secundarios que traerá consigo el cambio organizacional, para que finalmente se logre el más efectivo y óptimo comportamiento organizacional.



Para aprender más

El cambio Organizacional

- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de empresa #18 Obtenido de: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>

Cambio Organizacional

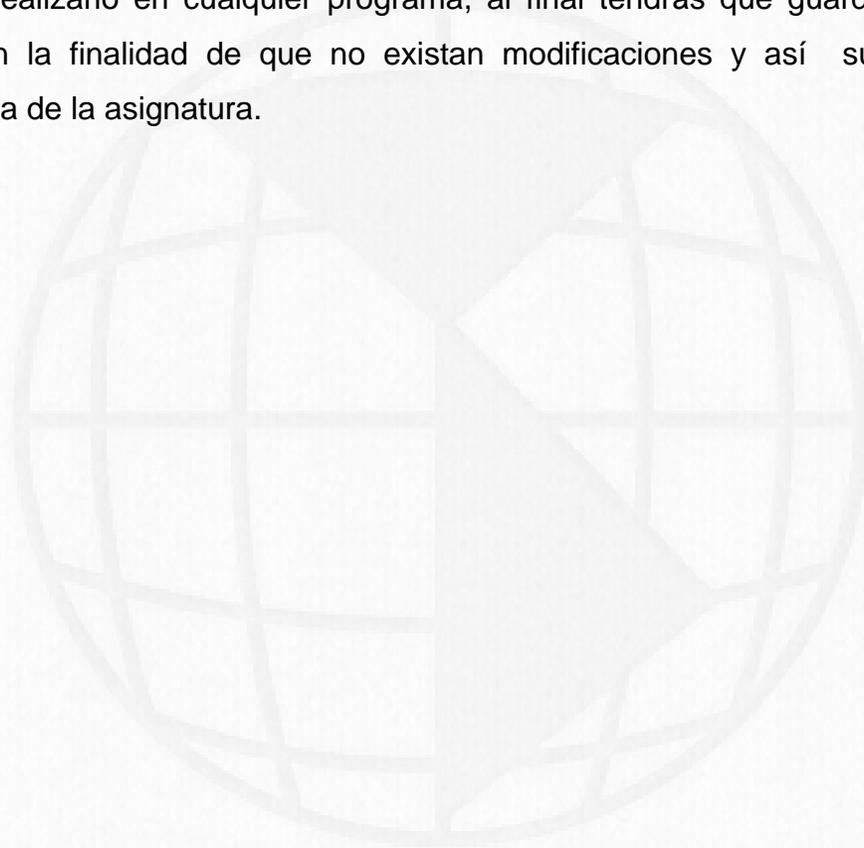
- S.a. (2009). *Cambio Organizacional, Video* obtenido de: <http://www.youtube.com/watch?v=uHUKluTpzjc>

Actividad de Aprendizaje

Instrucciones:

Con la intención de reforzar lo aprendido en la sesión, realiza una actividad en la cual a través de un cuadro sinóptico extraigas los temas de ésta como el por qué es importante el cambio organizacional, las etapas, los tipos y la resistencia de éste.

Puedes realizarlo en cualquier programa, al final tendrás que guardarlo como PDF, con la finalidad de que no existan modificaciones y así subirlo a la plataforma de la asignatura.



Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
 - Esthepen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
 - Quirant, A. y Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de empresa #18 Obtenido de: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>
 - S.a. (2009). *Cambio Organizacional, Video* obtenido de: <http://www.youtube.com/watch?v=uHUKluTpzjc>
 - Soto, E. (2005). *Comportamiento organizacional, impacto de las emociones*. México: Thomson Leraning.
- 