

Formación Sociocultural I

Capítulo IX. Manejo del cambio y solución de conflictos.

Objetivo

Identificar factores que impiden el cambio en las organizaciones.

Cambio en el trabajo

El *cambio en el trabajo* es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo.

Si bien el cambio no entró en contacto directo con los empleados, los ha afectado de modo indirecto. No se despidió a nadie, pero los empleados se sienten desplazados y han de adaptarse al nuevo acomodo. Esto revela otra generalización más: *el cambio es un problema humano y técnico.*

Reacciones al cambio

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo. En lugar de ello éste ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que éstos últimos tienen hacia el cambio.

Gráfica X de Roethlisberger



¿Y entonces?

Los sentimientos no son una cuestión de lógica. **No son lógicos ni ilógicos.** Están totalmente aparte de la lógica. No es que los sentimientos *no sean ilógicos*. Los **sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías diferentes**, de la misma manera que las pulgadas y libras también son distintas. Por esta razón, resulta inútil tratar de modificar los sentimientos mediante la lógica, porque ésta no llega a ellos de manera directa. Tampoco los sentimientos se refutan mejor por medio de la lógica.

El efecto Hawthorne

Significa que la mera observación de un grupo tiende a provocar un cambio. Cuando las personas son observadas actúan de manera diferente. Estos cambios, por lo general, no son intencionados ni reconocidos. Y aunque contaminan el diseño de una investigación, generalmente no pueden prevenirse.

Reacción del grupo al cambio

Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual, frecuentemente muestra su apego al grupo uniéndose a él de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Esta reacción hace posible actos aparentemente ilógicos, como las huelgas o los paros, en los que evidentemente solo unas cuantas personas desean en realidad dichas acciones. Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de **"todos estamos juntos en esta empresa. Cualquier cosa que le suceda a uno de nosotros nos afecta a todos"**.

La homeostasis

Quando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando una respuesta para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida. El resultado esencial es un mecanismo auto correctivo por medio del cual se produce la energía que restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio. Esta característica auto correctiva de las organizaciones se llama **homeostasis**; esto es, los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones que puedan causarse a ese equilibrio.

Costos y beneficios del cambio

Aparentemente todos los cambios acarrear costos. Temporalmente puede perturbar el trabajo y disminuir la motivación. Debido a los costos que implican, las proposiciones que se hacen para el cambio no siempre son deseables. Requieren un cuidadoso análisis para definir su utilidad. Cada cambio hace necesario un análisis costo - beneficio muy preciso.

Costos psíquicos y salud

En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y hasta la salud física del empleado. Cada uno de nosotros posee cierto nivel de tolerancia al cambio. Cuando se rebasa, aparecen las respuestas relacionadas con el estrés, pudiendo minar la salud del sujeto. En ocasiones se produce un solo cambio pero tan importante que sobrecarga la capacidad del individuo para hacer frente a la situación.

Costos psíquicos de la promoción

Un tipo importante de cambio es la promoción o la transferencia. Los empleados frecuentemente solicitan este tipo de movimientos como una forma de crecimiento personal o para obtener reconocimiento. Si bien es cierto que este tipo de modificaciones las busca el empleado, debe reconocerse que representa altos costos psíquicos. Se les pide que aprendan nuevas habilidades y entablen nuevas amistades. Se cambian a otros papeles y a veces diferentes grupos de trabajo. Su posición social puede cambiar también.

Costos psíquicos y reubicación

Algunas de las promociones requieren cambios a otros sitios. Estos cambios suelen representar altos costos psíquicos porque exigen mayores ajustes. También implican cambios de las familias de los empleados, por lo que enfrentarlos muchas veces se torna todavía más difícil. Si la familia tiene hijos menores es posible que estos no quieran mudarse donde viven para no dejar a sus amigos y lugares familiares. También es probable que el cónyuge tenga un empleo que no quisiera abandonar.

Resistencia al cambio

Son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima.

Todos los empleados tienden a resistirse al cambio por los costos psíquicos que lo acompañan. Esa actitud se encuentra por igual entre gerentes y entre trabajadores. Puede encontrarse la misma resistencia al cambio en el oficinista y en el obrero. Es algo que no respeta ni el tipo de ropa ni el trabajo.

Para tomar en cuenta

Una lección que los administradores han de aprender es ésta: *el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia.*

Otra lección, mencionada por el presidente de la Honeywell, es que "el cambio se realiza con mucha lentitud y exige un alto precio en cuanto a planeación y recursos".

Clases de resistencia al cambio

Existen tres tipos de resistencia. Todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. Las tres clases de resistencia pueden expresarse con el término "lógica" ordenado en tres diferentes formas, como sigue:

- ▶ **Lógica.** Con base en el pensamiento racional y científico.
- ▶ **Psicológica.** De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- ▶ **Sociológica.** Con base en los intereses y valores del grupo.

Posibles beneficios de la resistencia

- ▶ Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas.
- ▶ Una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio hará que la gerencia revise más cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.
- ▶ Puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas.
- ▶ Proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación.

Implantación exitosa del cambio

En vista de que la gerencia es la iniciadora de muchas modificaciones, y principalmente es responsable de llevarlas a cabo con éxito, frecuentemente se les llama *agente de cambio*: no solamente promueve el cambio, sino también la propicia, sin embargo, aunque la gerencia lo inicia, normalmente los empleados controlan su resultado final.

Sin embargo...

No siempre la gerencia es la fuente de los cambios en las organizaciones. Muchos de ellos se originan en el ambiente externo. El gobierno expide leyes que la organización debe cumplir. Los avances en la tecnología requieren muchas modificaciones. Además, los clientes, los sindicatos, las comunidades y otras variables también generan el cambio.

Proceso de cambio

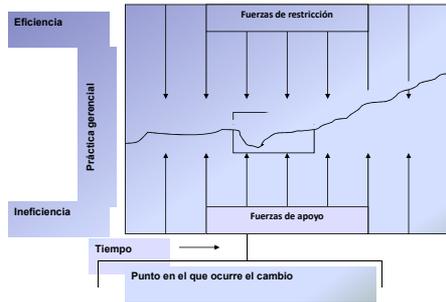
El conocimiento del comportamiento, en la administración del cambio, mejora considerando que el cambio está constituido de los tres pasos siguientes:

- ▶ **Descongelamiento.** Significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas.
- ▶ **Cambio.** Es también el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes.
- ▶ **Recongelamiento.** Significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana.

¿Cómo alcanzar un equilibrio?

En todo momento la organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan y limitan cualquier práctica. El sistema se encuentra en un estado de equilibrio relativo, por lo cual mantendrán su ritmo actual las prácticas en uso mientras no se introduzca un cambio.

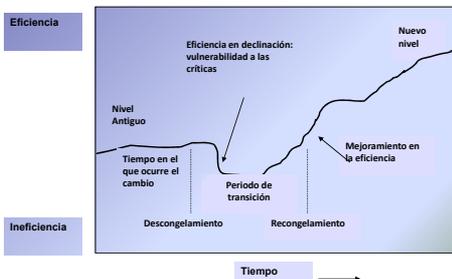
Gráficamente



La curva de aprendizaje

La figura anterior muestra un pequeño punto en la línea de la efectividad después de que ocurre el cambio. En la siguiente figura se expande para mostrar la típica *curva de aprendizaje del cambio en la organización*. Dicha curva es el periodo de adaptación que sigue al cambio y específicamente significa que habrá una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance un nuevo equilibrio.

Gráficamente



Actividades que ayudan al cambio

- ▶ Utilización de las fuerzas del grupo.
- ▶ Liderazgo para el cambio.
- ▶ Participación.
- ▶ Recompensas compartidas.
- ▶ Protección a los empleados.
- ▶ Comunicación.
- ▶ Estimular la aceptación por parte de los empleados.
- ▶ Relación con el sindicato.

De tal forma que...

