

Unidad 9

- Cambio organizacional planificado

“El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planeado, no debe tener virajes drásticos ni sorprendidos, puesto que es una evolución continua, controlada; se trata de un proceso a largo plazo, esto no significa que no haya cambios radicales de estructura, sí los hay, pero planeados, acordados por la dirección y aceptados por toda empresa, involucrados todos sus miembros y demás, convencidos de su urgencia y beneficio.”

Desarrollo organizacional

Definición

Se entiende por desarrollo organizacional (DO) una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objeto común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de una organización. En las metas particulares de los individuos que la integran, se podría considerar al DO como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.

Las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones imprevistas; así, dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que se experimentan de continuo. Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio (planeación y control constituyen el desarrollo organizacional). Se puede decir que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico y al mismo tiempo una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras actuales de los individuos que forman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio racional y dinámico en todos sus ámbitos (ejemplo: mercados tecnológicos, etc.).

El DO es una técnica que se inició recientemente (en la década de 1961 a 1970) que utiliza el enfoque Interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan el objetivo final de lograr que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones o instituciones.

Así, el DO constituye entonces el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adaptación de los individuos a su medio de trabajo (empresa), aunque no es una forma unilateral de cambio, ya que el mismo se deberá operar tanto del individuo para la empresa, como de ésta para la persona.

El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planeado, no debe tener virajes drásticos ni sorpresivos, puesto que es una evolución continua, controlada; se trata de un proceso a largo plazo. Lo anterior no significa que no haya cambios radicales de estructura, sí los hay, pero planeados, acordados por la dirección y aceptados por toda la empresa, involucrados todos sus miembros y demás, convencidos de su urgencia y beneficio.

Necesidad del desarrollo organizacional

Las razones que condicionan este punto pueden ser de muy diversa índole, por ejemplo:

- a) Preparación y desarrollo sistemático administrativo más competente con un

- comportamiento gerencial más humanista.
- b) Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o de un equipo de producción altamente tecnificado.
 - c) Recuperar la condición de competencia de un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente.
 - d) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas de valores de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, unos maduros y otros jóvenes (conflicto intergrupales), o en una división cuando existe una "imagen distorsionada" de algún departamento clave o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
 - e) Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy arduo o muy especializado y porque esté llevando al individuo a la enajenación total.

Pasos para implantar el desarrollo organizacional

El DO es un proceso único para cada organización; sin embargo, se pueden delinear algunos de sus aspectos generales para su implantación:

1. Detectar el problema (ver si realmente existe).
2. Definir el problema.
3. Establecer las posibles soluciones.
4. Elegir la solución.
5. Trazar el plan de acción.
6. Con base en la solución dada, prever futuros conflictos.
7. Establecer los mecanismos de retroalimentación.

Las razones principales que pueden impedir su efectividad son:

- a) Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección); si lo hay, le dará legitimidad.
- b) Los conceptos que se pretenden incorporar a la organización deberán ser congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa, aunque ésta sea uno de los factores que buscan cambiar; si la filosofía gerencial es completamente opuesta y contraria a los principios fundamentalmente humanistas del DO, es mejor ni siquiera intentar su aplicación.
- c) Cuando no existe aceptación de parte de todos los elementos del grupo, pueden surgir problemas para la aplicación del DO; esto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento, o simplemente por deseos de sabotear un programa de la empresa a fin de impedir su progreso y desarrollo.
- d) Implantar el DO como cualquier otro programa y la participación en la decisión, deben ser voluntarios; en caso de existir imposición, seguramente se registrarían reacciones agresivas que impedirían su buen

funcionamiento.

El cambio organizacional planificado (COP)

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre de empresa, lo constituye la "resistencia al cambio"; éste generalmente se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad para asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Es muy fácil decir: "esto es porque la naturaleza humana tiende a resistir al cambio". Más bien se podría emplear la experiencia para identificar factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, nuevos enfoques sobre la organización, y así sucesivamente.

El cambio organizacional planificado (COP) es un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Procesos de cambio

Percepción de la necesidad de cambiar y primeros pasos

El cambio empieza cuando una o más personas perciben 1) que el cambio es necesario y 2) que es posible. El problema de estas personas es, entonces, conseguir la participación de otros para:

Primero: obtener información relacionada con el diagnóstico correcto del problema.

Segundo: idear la estrategia que conduzca a la formulación de un plan de acción y a la acción misma.

Los obstáculos para la iniciación pueden desarrollarse en diferentes áreas:

1. La información puede no incluir datos pertinentes sobre las actitudes de la gente con relación al orden establecido y a los cambios que puedan ocurrir.
2. Los iniciadores del cambio pueden representar un sector de un grupo u organización. Puede desconfiarse de sus motivos. Por ejemplo, se trata a menudo de figuras de autoridad dentro de una organización y cuyos deseos de cambiar pueden ser vistos, con buena o mala intención, como otra prueba de su disposición para coaccionar a los demás; o si la iniciación viene de abajo, pueden ser interpretados, con buena o mala intención, como revoltosos deseos de alterar el orden establecido.
3. A menudo los iniciadores son considerados correcta o incorrectamente como personas que no desean compartir los valores principales del grupo o de la organización. Por lo tanto, su deseo de cambio puede interpretarse como un ataque al grupo o a la organización.

4. Los iniciadores pueden presentar un plan de acción que todos los demás tienen que aceptar, cuando estos últimos sienten que deberían haber tomado parte en la confección de dicho plan.

Los problemas surgen cuando los defensores del cambio y los que están en contra del mismo no reconocen ninguna responsabilidad común con respecto al bienestar de la comunidad, cuando cada bando pierde el respeto por el otro, y cuando la situación se toma en una competencia por lograr la victoria.

¿Quién introduce el cambio?

1. La resistencia será menor si los administradores y el personal administrativo responsable de la operación del sistema, sienten que el proyecto es suyo, y si éste no ha sido diseñado y realizado por extraños.
2. La resistencia será menor si el proyecto cuenta con todo el respaldo de quienes encabezan el sistema.

¿Qué clase de cambio resulta acertado?

3. La resistencia será menor si los participantes ven el cambio como algo que disminuye, en lugar de aumentar su carga.
4. La resistencia será menor si el proyecto toma en consideración los valores e ideas que los participantes han reconocido por mucho tiempo como suyos.
5. La resistencia será menor si los participantes sienten que su autonomía y su seguridad no están amenazadas.

Procedimientos para instituir el cambio

6. La resistencia al cambio será menor si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegan a un acuerdo respecto a su importancia.
7. La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por consenso.
8. La resistencia será menor si los proponentes dialogan con sus oponentes, para reconocer objeciones válidas y para tomar medidas que reduzcan temores infundados.
9. La resistencia será menor si se reconoce que las innovaciones pueden ser mal interpretadas y se toman medidas para obtener "feedback" de cómo se percibe el proyecto y para hacer las aclaraciones necesarias.
10. La resistencia será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.
11. La resistencia será menor si el proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable modificarlo.

Clima para el cambio

12. La disposición a cambiar se convierte gradualmente en características de

ciertos individuos, organizaciones y civilizaciones. No añoran el "siglo de Oro" del pasado, sino que sueñan con una utopía en el porvenir. Adoran la espontaneidad de la juventud y protegen las innovaciones mientras se haya podido probar su valor. Lo ideal lo ven cada vez más realizable.

Láminas auxiliares

Lámina 1

Principios del COP

1. La planeación del cambio es más efectiva cuando está basada en un diagnóstico cuidadoso.
2. Nunca lanzarse a un programa de acción hasta no hacer un diagnóstico de la situación y una estimación de la fuerza y debilidad de la estructura existente.
3. EL diagnóstico debe elaborarse en colaboración con el sistema cliente y debe transmitirse a éste la capacidad para diagnosticar.
4. El sistema cliente debe aprender a ver por si mismo el problema, participar en la elaboración del diagnóstico y estar comprometido activamente en la búsqueda de soluciones.
5. La dirección efectiva requiere un enfoque sistemático de la organización y la aplicación de las ciencias y tecnologías del comportamiento.
6. El cambio no tiene que ser accidental. Un cambio, que se planea cuidadosamente y que considera la necesidad de las personas de estar involucradas en él, no significa que tenga que desbaratar una organización.

Lámina 2

Estrategias para el COP¹

1. Para cambiar un subsistema ó una parte de un subsistema, deben cambiarse también aspectos pertinentes del medio ambiente.
2. Para cambiar el comportamiento en cualquier nivel de la organización es necesario lograr cambios complementarios y de refuerzo en los niveles superiores e inferiores del mismo.
3. El lugar para comenzar el cambio está en aquéllos puntos del sistema dónde existe tensión o factores motivantes del cambio.
4. Si conviene o es necesario hacer cambios completos en una estructura jerárquica, ellos deben comenzarse en el organismo que elabora las políticas.
5. Al planificarse un proceso de cambio debe tenerse en cuenta tanto la organización formal cómo la informal de una institución.
6. La efectividad del cambio planificado esta directamente relacionada con el grado en el cual los miembros de todos los niveles de una jerarquía institucional toman parte en la búsqueda de datos, en el diagnóstico de las necesidades de cambio y en la formulación y ensayo de metas y programas de cambio.

¹ (International Institute for Applied Behavioral Science)

Noción de cambio planificado

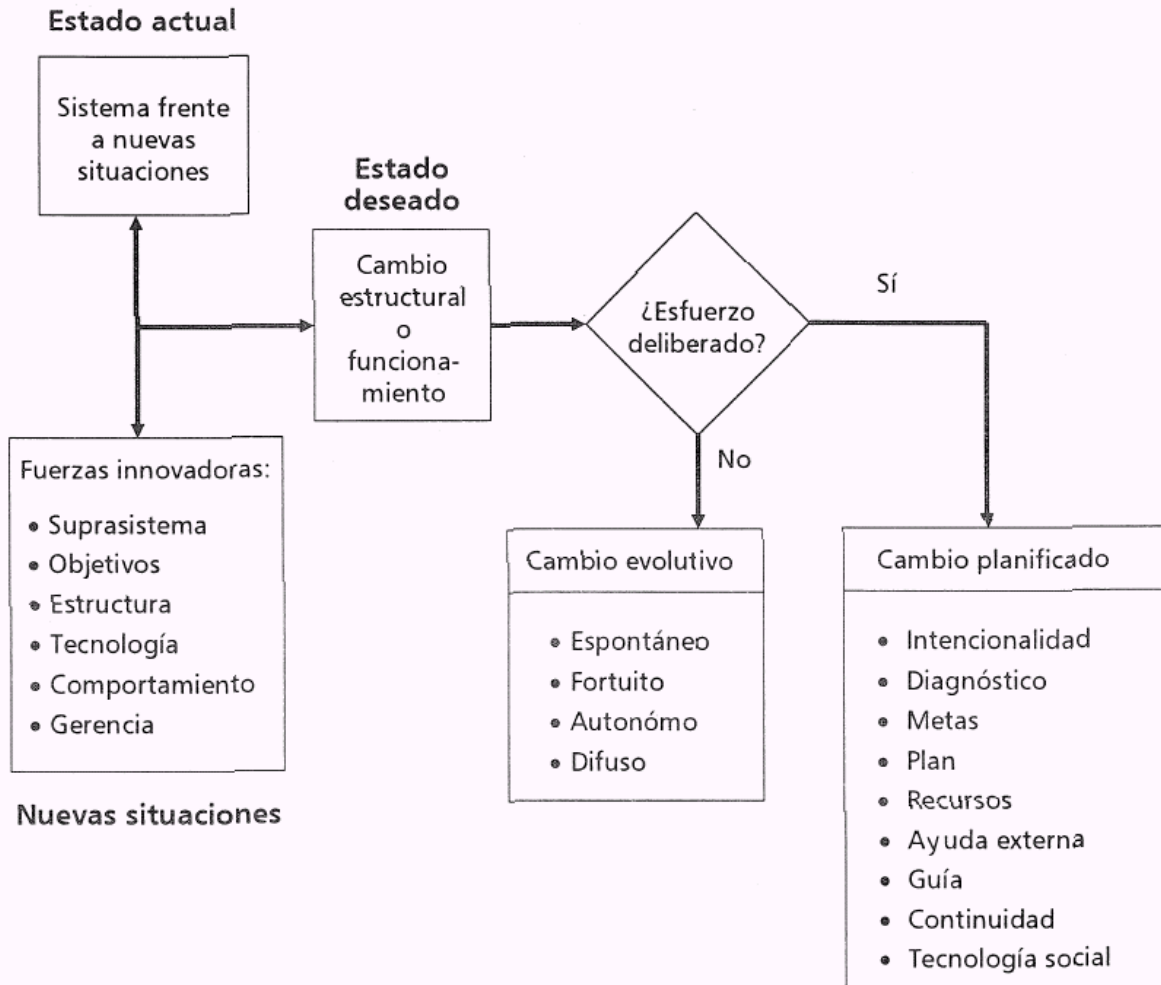


Lámina 4

Las fases del cambio organizacional planificado (COP)

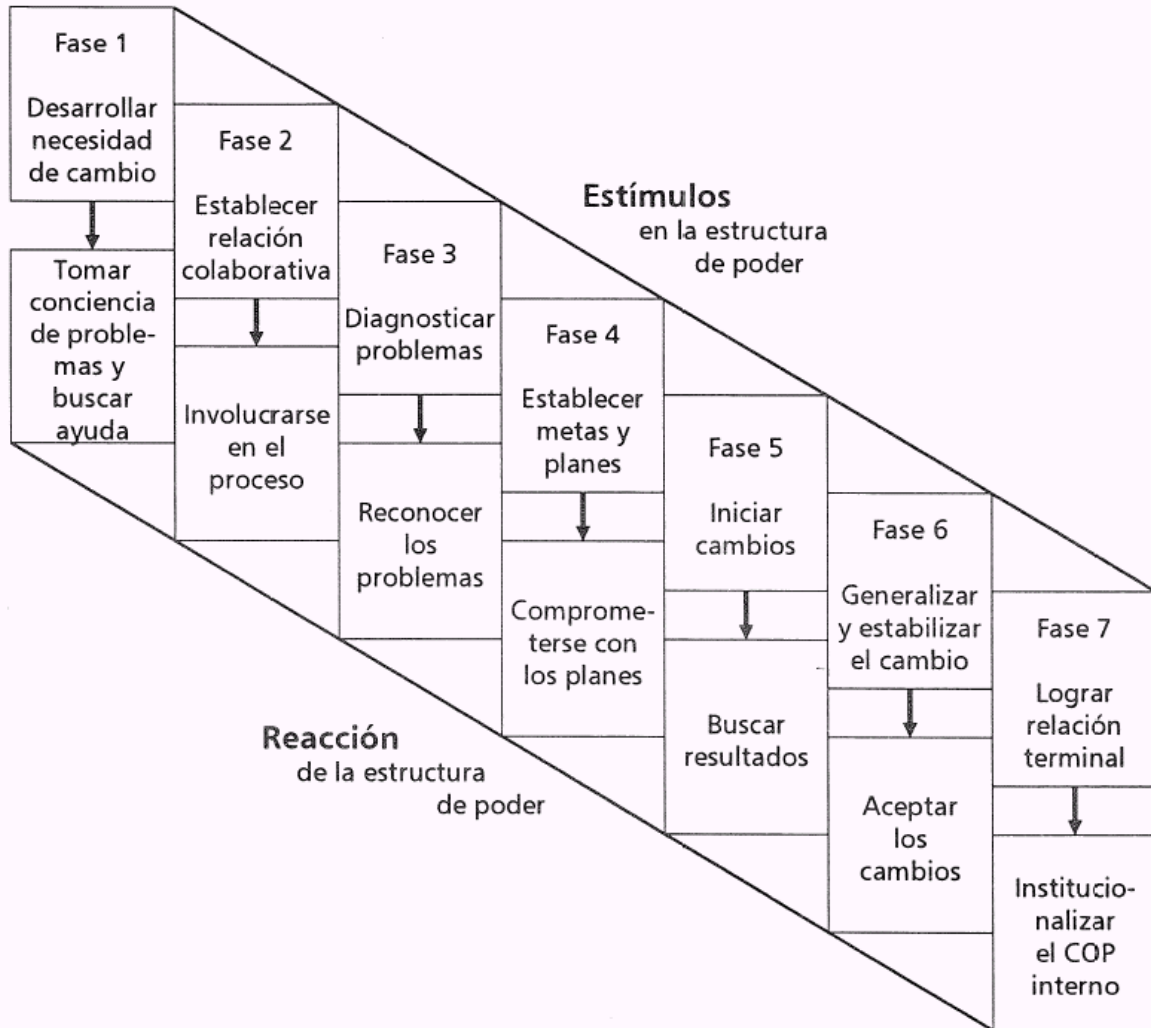


Lámina 5

Las fases del cambio

(LEWIN)

"Descongelamiento"

Motivar y preparar al sistema cliente para el cambio.

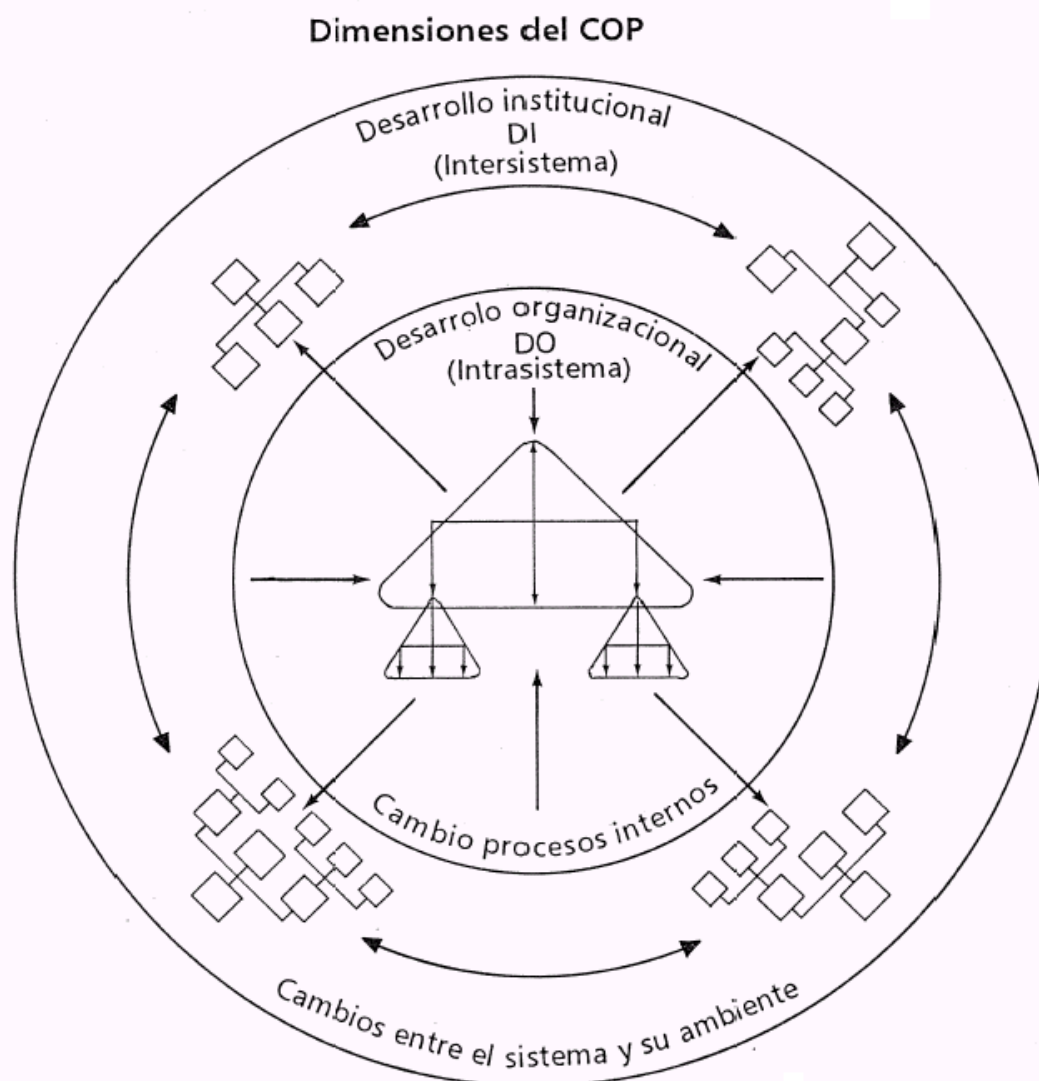
"Desplazamiento"

Proveer al sistema cliente de nuevos patrones de comportamiento.

"Congelamiento"

Institucionalizar dentro del sistema cliente el nuevo patrón de comportamiento.

Lámina 6



DI es un modelo explicativo y prescriptivo del cambio social inducido y guiado por agentes de cambio en busca de la "institucionalidad" del sistema (Easman).

DO es una estrategia educativa para lograr un cambio planificado en las creencias, actitudes, valores (cultura) y estructura organizacional (Bennis).

Lámina 7

Modelo de interacción agente de cambio-sistema cliente

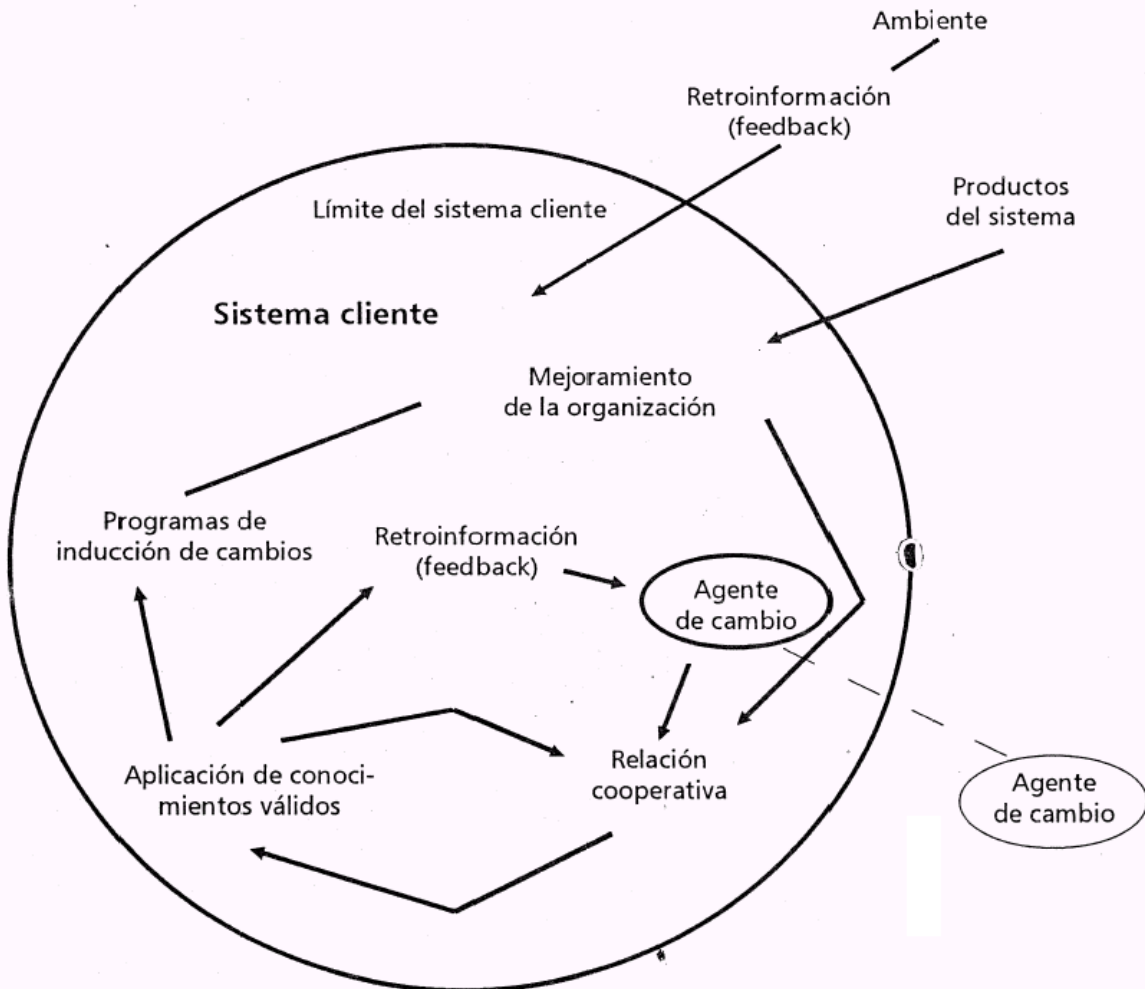


Lámina 8

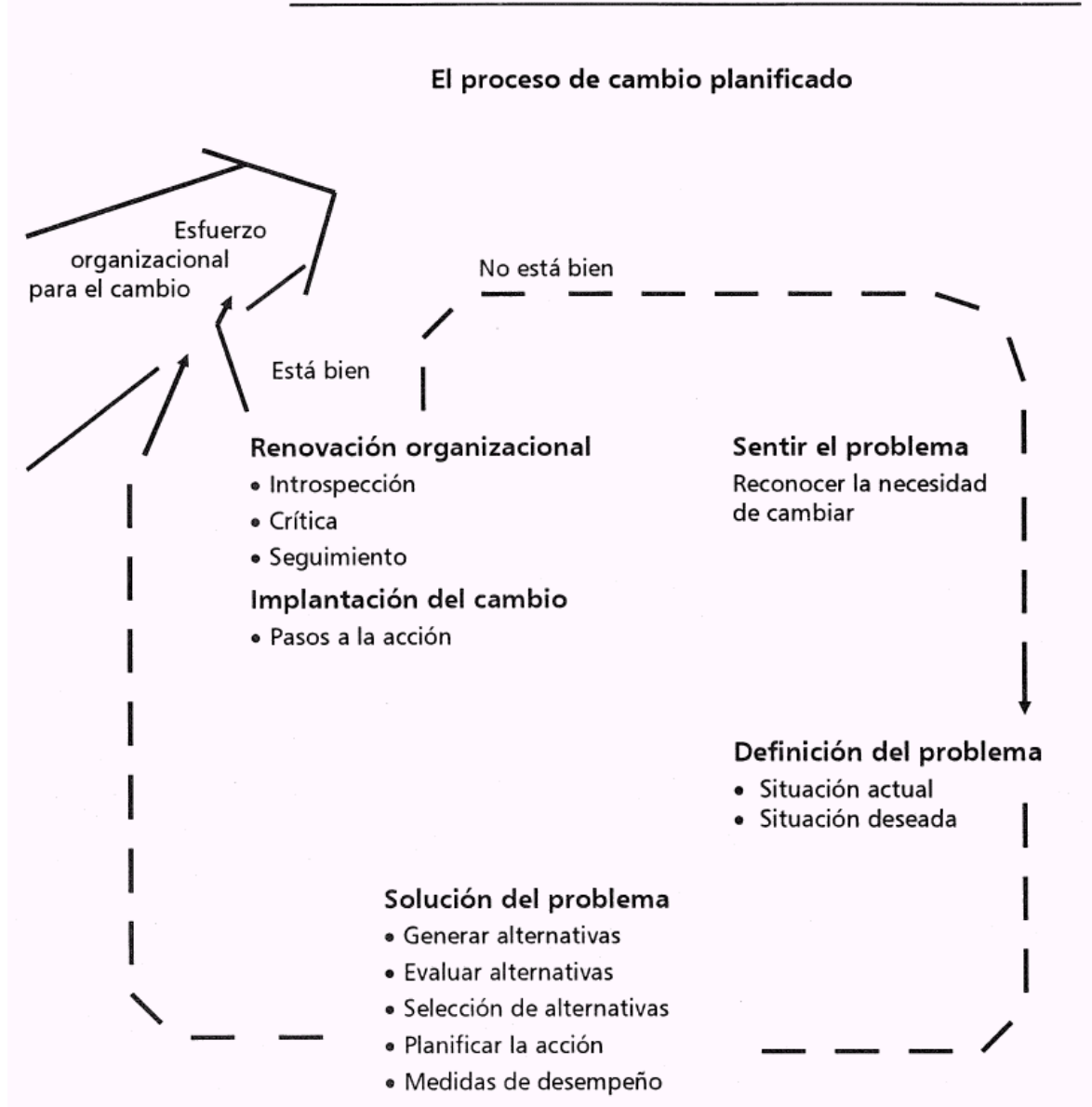


Lámina 9

Solución de problemas — diagnóstico y acción

