

### **III. LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO PLANEADO**

#### **III.1 ADAPTACION Y AJUSTE.**

Es obvio que las organizaciones deben estar en posibilidad de adaptarse a un medio cambiante si han de sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del Gobierno, los costos de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados, no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

La consecuencia práctica de la inquietud es que la mayor parte de compañías o divisiones de compañías grandes se encuentran con que tienen que emprender cambios organizacionales moderados por lo menos una vez al año y cambios mayores cada cuatro o cinco años. Sin embargo, de acuerdo con un informe del Conference Board, La reorganización es temida normalmente porque significa una alteración de status, por lo tanto, la necesaria reorganización se realiza con una pérdida de efectividad y un incremento en los costos.

El proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reajuste interno. A menudo, los miembros de una organización pondrán objeciones a los cambios propuestos: ellos o por lo menos muchos de ellos pueden rehusarse por completo a cooperar; pueden hacerse desentendidos del cambio pretendido, pueden seguir la letra pero no el espíritu de la nueva ley, "Haciendo las cosas como es debido".

Deliberadamente permiten que se cometan errores, o pueden acceder pero con profundo resentimiento, posiblemente quejándose con los gerentes, colaboradores, clientes, proveedores o con quien quiera escuchar. Las reacciones de esta naturaleza a menudo se denominan Resistencia al cambio. Por supuesto, las reacciones variarán entre los individuos: algunas personas pueden ser neutrales o indiferentes; otros pueden ser entusiastas.

En resumen, “el CAMBIO produce consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock en otras más y esperanza en unas cuantas”. *Alvin Toffler*

### III.2 REACCIONES ANTE EL CAMBIO

Se han propuesto muchas hipótesis para explicar las diversas reacciones ante el cambio y se ha recopilado una larga lista de variables explicativas, incluyendo

1. Miedo a lo desconocido, o información inadecuada.
2. Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas o la vergüenza de ser lento en aprender.
3. Amenazas a los expertos o al poder.
4. Amenazas al pago y otros beneficios.
5. Reducción en la interacción social.
6. Características de la personalidad.
7. Falta de participación en el proceso de cambio.
8. Aumento de las responsabilidades laborales.
9. Disminución de las responsabilidades laborales.
10. Ambiente organizacional como es:
  - Confianza
  - Apertura
  - Autenticidad
  - Propensión a la toma de riesgos

Por todas estas razones, los efectos impactan en la organización, y a veces no solo son pérdidas materiales irreparables, sino marcados cambios de actitudes casi inquebrantables, pudiendo llevar a una empresa al fracaso total. Se tratará de resaltar la importancia de esta disertación, acerca de hacer imprescindibles los principios propuestos para cualquier cambio. (*Véase la figura II.1*)

### Ambiente de Perfeccionamiento

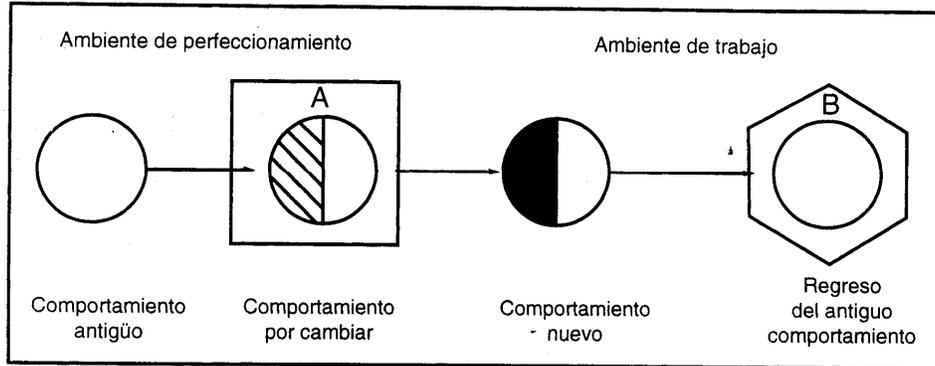


Figura III.1 Ley del espacio de transferencia.  
Williams

### III.3 POR QUE FRACASAN LAS PERSONAS AL PLANEAR EL CAMBIO

Existen varias razones por las que las personas fracasan al planear además de las obvias que suponen que la planeación requiere compromisos que se deben hacer ahora para un futuro incierto y que los eventos muchas veces no resultan como se esperaba. Entre las razones más importantes de una planeación poco efectiva figuran las siguientes:

Falta del compromiso de Planear: A pesar del mencionado interés en la planeación, con frecuencia los administradores no se dedican a esta actividad, empezando desde el más alto nivel y descendiendo hasta el supervisor de los estratos más bajos.

Existen una tendencia natural a dejar la planeación de los problemas de hoy para las oportunidades de mañana. Es cierto que la mayoría de las personas prefiere “apagar incendios”, “hacer frente a las crisis”, o “matar serpientes” que planear, en parte debido a que estas actividades parecen mas importantes e interesantes, y tomar decisiones rápidas para apagar el fuego sin tener que pensar es más divertido. Esto significa que en cualquier punto del sistema de administración se necesita crear un clima que obligue a las personas a planear.

Falta de objetivos o metas significativas: La planeación no puede ser efectiva si los objetivos no son claros (¿los entienden las personas?), alcanzables (¿pueden lograrse?), realizables (¿se puede desarrollar una acción para alcanzarlos?).

Al igual que los planes de apoyo, los objetivos deben definirse a la luz de nuestras fuerzas y debilidades y de las diferentes fuerzas ambientales externas e internas que pueden influir en su logro.

Falta de información y de técnicas de control adecuadas: Puesto que la tarea del control administrativo consiste en observar los planes y asegurarse de que se están cumpliendo, es difícil que la planeación sea efectiva si las personas responsables por los planes no saben cuán bien están trabajando.

Resistencia al cambio : La planeación implica algo nuevo. Significa cambio. Se sabe que las personas se resisten al cambio. Por tanto, se puede decir que los administradores deben de tratar con la materia más resistente al cambio conocida por la ciencia.

¿por qué se resiste la gente al cambio?

Existen tres razones:

- 1.. Los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo que ya se conoce.
2. El miedo de perder algo que ya se tiene. El cambio amenaza a la inversión que uno ya hizo en el status quo. “El cambio exitoso requiere del descongelamiento del status que, del cambio a un nuevo estado, y de recongelamiento del nuevo cambio para volverlo permanente”. *Kurt Lewing (Véase la figura I.2)* Se puede considerar al status quo como un estado de equilibrio. Para moverse de este equilibrio, el descongelamiento es necesario.

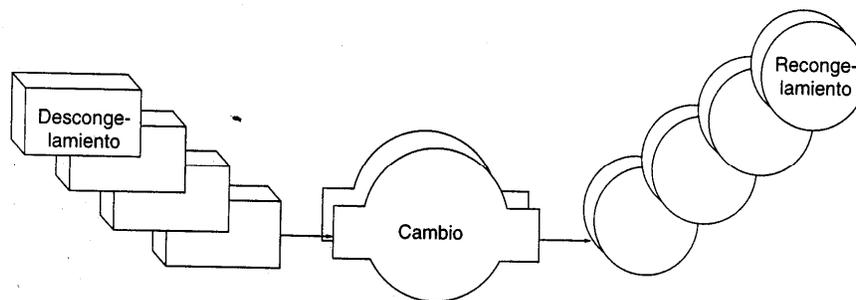


Figura III.2 El proceso de cambio

3. Es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con las metas y mejores intereses de la organización.

Cuando la administración ve que la resistencia al cambio es disfuncional, ¿qué acciones puede tomar? Para esto, se sugieren algunas tácticas:

- Educación y comunicación
- Negociación
- Manipulación y cooptación
- Coerción

La estrategia del Desarrollo Organizacional consta de varios elementos que son:

En primer lugar los planes anteriormente mencionados y los objetivos deberán ser a largo plazo, ya que se tiene que esperar un tiempo, para saber si en realidad se están llevando a cabo los cambios deseados y además porque como ya se comentó esto, no es algo fácil para los empleados, ya que estamos hablando de cambiar la conducta y eso no se puede lograr de la noche a la mañana; debemos primeramente cambiar desde la imagen de la empresa hasta lograr el cambio de la imagen de un trabajador de nuestra Organización o sea de los Mexicanos.

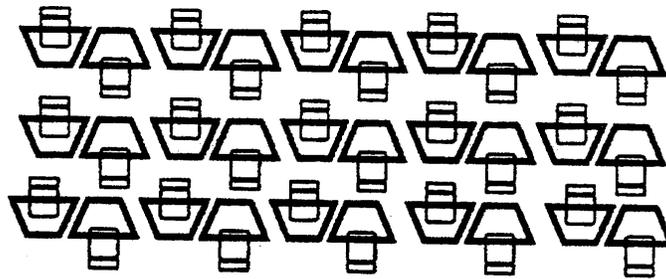
En segundo lugar, después que se logró el o los objetivos planeados en diferentes subsistemas, se llevará a cabo un programa de mantenimiento de cambio. ¿Cuál sería la metodología para poder lograr un cambio con los elementos involucrados en el conflicto?.

Las metodologías empleadas son el conjunto de técnicas utilizadas, que permiten a los participantes lograr sus objetivos bajo la dirección o con la ayuda de un practicante de Desarrollo Organizacional, es decir, agente de cambio o consultor. Estos métodos son utilizados ampliamente entre equipos del grupo objetivo. El método apropiado es en general uno de los siguientes, seleccionado en base a las necesidades o requisitos definidos por un estudio de diagnóstico previo de la situación.

Entrenamiento o Educación:

- Conferencias
- Ejercicios
- Simulaciones
- Grupos de entrenamiento

Figura III.3 El método de dinámicas de grupo



Para explicar un tipo de método, el más usado para los problemas en la actualidad, el Desarrollo Organizacional está utilizando; la dinámica de grupo.

Primeramente se invita a los empleados que estén en conflicto, para que asistan a una conferencia o a un curso de capacitación, que últimamente se les está haciendo una costumbre a todos los trabajadores para llegar a la excelencia y estar actualizado; éstos pueden ser de los subsistemas grandes, de los subsistemas pequeños, etc. El tema de la conferencia puede estar relacionado con el Desarrollo Organizacional o en su caso con el mejoramiento de la empresa, pero lo que importa dentro de las actividades de la conferencia o curso, es que se lleve a cabo una dinámica que también estamos acostumbrados todos los empleados hoy en día, pues para liberar el estrés en un curso, nos gustan los juegos entre los compañeros, pero esto claro que no sería sólo un juego, sino que llevaría a lograr un objetivo bien definido por los organizadores de dicho evento que es; arreglar el problema que se diagnosticó

Muchas veces nos da miedo llevar a cabo una dinámica dentro de un grupo de personas, y otras veces lo hacemos sin lograr nada positivo para dicho grupo, pero si se organiza de buena forma se logran muchas cosas además de liberar el estrés. Para empezar, no hay que olvidar que todo grupo cumple una función educadora en la medida de que ejerce una influencia en cada una de las personas que lo componen. Nuestra personalidad está sometida de manera muy importante a los resultados de nuestra participación en los grupos. Por lo tanto, el equipo es una cosa muy diferente a la simple presencia del grupo, determina nuestra afectividad y modela activamente nuestro comportamiento, nuestra adhesión a los grupos y nuestra posición dentro de ellos, influye en nuestras percepciones, en nuestros juicios y en nuestras conductas. Un buen grupo puede estimular la autenticidad, la participación no superficial, la liberación de rutinas, la apertura, el rechazo de patrones preestablecidos y artificios que dañen a los miembros, pero para lograr estos deben pensar y trabajar como unidad regidos por un propósito definido.

Si se aceptan las premisas anteriores como verdaderas, es fácil concluir que un salón lleno de gente no es necesariamente un grupo efectivo y que para convertirlo en tal, se requiere de una estrategia, lo que a su vez conlleva la presencia de un líder que valiéndose de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores facilitará el proceso de aprendizaje y desarrollo de los miembros del grupo, hasta transformarlos en un grupo productivo. La meta de formar grupos con estas características distintivas constituye una preocupación que trasciende las paredes de universidades y centros educativos, de modo que se extiende a la vida real, al ambiente de las empresas y a la comunidad.

A continuación se proporcionan las técnicas para llevar a cabo una dinámica de grupo.

Para seleccionar la técnica más conveniente en cada caso se deberán tomar en cuenta los siguientes factores:

- I. Los objetivos que se persigan:

En el caso del Desarrollo Organizacional.- -El cambio de comportamiento del individuo.

- Como trabajan en grupo.
- El líder del grupo
- Los líderes en su caso.
- ¿Cuántos grupos existen dentro de la Organización? y sobre todo,
- ¿Cuáles son los líderes positivos y cuáles los negativos?.

2. La madurez y entrenamiento del grupo:

Esto sería ver qué tan bien trabajan en equipo o bien, pueden hacer nada juntos.

3. El tamaño del grupo:

Generalmente hay que pedirles que se coloquen como ellos decidan, pues deseamos conocer los subgrupos que están haciendo algún conflicto.

4. El ambiente físico:

Debe ser un salón con sillas, o en su caso, sillas y mesas que sean movibles; en un auditorio sería muy difícil realizar las dinámicas por la imposibilidad de mover asientos. *(Como se muestra en la Figura III.3)*

5. Las características del medio externo:

Habría que tomar en cuenta que todos los elementos externos estén controlados, por ejemplo, el ruido, el clima psicológico de la institución, y de los espacios destinados a la impartición de la dinámica y situaciones como cambios de directores, dificultades económicas, etc.

6. Las características de los miembros:

Éstas deben ser positivas, con ganas de cooperar con la actividad, que sea para ellos una forma de liberar el estrés y muy importante, que no se enteren del verdadero objetivo, pues se pondrán a la defensiva y las respuestas serían nulas o manipuladas por los mismos. Ésto tiene que ser espontáneo.

#### 7. La capacitación del conductor:

Ésto también debe ser muy delicado para que tenga conocimiento de lo que se está haciendo, no cualquiera puede hacer una dinámica, pues tendrá que dirigir y controlar a todo un grupo, y por supuesto la dinámica es decirse verdades negativas unos a otros, saber como manejar situaciones agresivas entre los miembros de los equipos.

Existen infinidad de dinámicas de grupos y muchos libros que nos hablan de ello, pero, hay que practicarlas para poder madurar la idea y manejarlas como un método de proceso de cambio en las personas.

Un ejemplo de dinámica es la siguiente:

- Objetivo:

Conocer la madurez y la productividad del equipo para poderse coordinar en una sola actividad.

- Mecánica

Se le pide al grupo que por favor formen equipos, después con un material que les facilite el encargado de la dinámica ya sean hojas o periódico, sin emitir ninguna palabra o sea sin abrir la boca los elementos del equipo, formen una pirámide con el papel periódico y quedará descalificado el primero que hable. Se les da un tiempo que calcule el encargado de la dinámica y si es posible esperar hasta que algunos de los equipos terminen una pirámide. Y se les explica a los demás cómo fue que ese equipo si logró el objetivo para que ellos comenten entre todos lo que les faltó.

- Materiales

Hojas blancas o papel periódico

- Tiempo

Determinado en la sección de mecánica.

Con ésta dinámica, se logra una reflexión sobre lo que les está faltando al grupo de trabajo, para poder llevar a cabo un objetivo lo más rápido posible y que al tratar de hacer cualquier actividad, todos ya tengan una idea de las actividades que van a desarrollar para poder ponerse mas rápido de acuerdo, pues hay un equipo que sin comunicarse pudo hacer una pirámide; quiere decir, que si nos dejan comunicarnos entre los empleados, podremos entendernos mejor, siempre y cuando cada quien conozca lo que en realidad desean de él.

#### **III.4 LOS 12 PASOS BÁSICOS PARA LOGRAR UN CAMBIO DE CONDUCTA EN EL INDIVIDUO**

El cambio que he comentado desde el principio de este ensayo, es imposible lograrlo, si los subordinados no están convencidos y motivados al cambio de actitud. Por tal razón, existen 12 pasos muy interesantes para poder lograr un cambio en nosotros mismos o de los subordinados.

1. Admitir que somos incapaces de afrontar solos los problemas de nuestra conducta. Y que el ambiente en el trabajo se ha vuelto muy pesado.
2. Creemos que al reevaluar nuestra autoestima podría devolvernos la buena convivencia con nuestros compañeros.
3. Resolvimos confiar en nuestros compañeros y ayudarlos a trabajar y agilizarles los procesos lo más posible que estuviera en nuestras manos.
4. Sin temor, realizar un sincero y minucioso examen de conciencia.
5. Admitir ante nosotros mismos y ante otro ser humano la naturaleza exacta de nuestras faltas en el trabajo (aprovechando alguna dinámica de grupo en especial).
6. Estar enteramente dispuestos a eliminar todos estos defectos de carácter.

7. Librarnos de nuestras culpas.
8. Hacer una lista de todas las personas a quienes hemos perjudicado, y estar dispuestos a reparar el mal que les ocasionamos.
9. Reparar directamente el mal causado.
10. Proseguir con nuestro examen de conciencia, admitiendo espontáneamente nuestras faltas al momento de reconocerlas
11. Mediante la meditación, tratar de mejorar nuestro contacto consciente con los compañeros de trabajo, reconocer el objetivo de la empresa y encontrar creatividad, iniciativa y fuerzas para lograrlo.
12. Habiendo logrado un cambio en nosotros, tratar de llevar este mensaje a otros compañeros de trabajo, y practicar todos estos principios en todas nuestras acciones dentro de la compañía.

Estos doce pasos son los que tiene que lograr el agente de cambio en la empresa, ya que por medio de sus actividades, él tendrá que ir guiando a las personas a conocer y a practicar estos doce pasos, para que se vayan familiarizando con dichos cambios que el representante del Desarrollo Organizacional quiere lograr en la empresa para ser de ésta una compañía competitiva y sin conflictos internos, para poder competir con las demás.

### **III.5 LIMITACIONES DE LA PLANEACION**

Los planes de un administrador se orientan al logro de objetivos, pero estos esfuerzos generalmente chocan con limitaciones. A menudo, la inflexibilidad en materia de procedimientos dificulta la planeación eficaz. La inversión en capital fijo tiende a limitar al campo de selección del administrador. Las premisas implican toda una serie de limitaciones. Otros elementos restrictivos son el tiempo y el dinero necesarios para una planeación eficaz. Igualmente los factores externos como reglamentos oficiales y legislación laboral ejercen numerosas limitaciones sobre el administrador.

### **III.6 COMO TRATAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

El problema real no es el cambio tecnológico, sino los cambios humanos que a menudo acompañan a las innovaciones tecnológicas.

Uno de los problemas más escurridizos y recalcitrantes con que se enfrentan los ejecutivos en las empresas es la resistencia de los empleados al cambio. Tal resistencia puede adoptar un número de formas : Persistente reducción de la producción, aumento del número de ceses y solicitudes de traslado, discusiones irónicas, incremento de la hostilidad, huelgas totales o huelgas de brazos caídos y, por supuesto, la expresión de un número grande de razones pseudo-lógicas para justificar porqué el cambio no puede producir buenos resultados. Incluso las más nimias formas de resistencia pueden producir conflicto.

Demasiado a menudo, los ejecutivos, al encontrarse con la resistencia al cambio, la explican echando mano del "cliché" de que la gente resiste cualquier cambio, y jamás examinan el asunto mas a fondo. Y a pesar de ello, en la industria se tienen que producir cambios continuamente.

Esto es especialmente cierto con respecto a los numerosos e importantes pequeños cambios que tienen lugar constantemente: cambios en métodos de trabajo, en procedimientos rutinarios de oficina en el emplazamiento de máquinas o mesas de despacho, en tareas asignadas al personal y títulos de los puestos de trabajo.

Ninguno de tales cambios merece aparecer como titular en una primera página, pero en conjunto son responsables de una gran parte de nuestro aumento de productividad. No son como las espectaculares revoluciones tecnológicas que ocurren una vez en la vida y producen como consecuencia despidos masivos o la obsolescencia de ciertas habilidades de trabajo tradicionales, pero son vitales en el progreso de los negocios.

¿Quiere esto decir, por tanto, que la dirección de las empresas se verán siempre obligada a encargarse de la agobiante tarea de "hacer tragar" el cambio a que los que ofrecen resistencia ? La respuesta es no, ya que la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria.

A continuación se discutirán los siguientes puntos:

1. Una solución que es cada día más popular para enfrentarse con la resistencia al cambio es conseguir que la gente afectada participe en la introducción del cambio. Pero, de hecho, en la práctica, la participación empleada como medio de introducir el cambio, no resulta ser un buen método a emplear por la dirección a la hora de pensar sobre este problema. Sin embargo, puede ser que produzca conflictos.

2. La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Lo que los empleados resistan no es, generalmente, el cambio tecnológico sino el cambio social ; el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompañan al cambio tecnológico.

3. La resistencia surge normalmente a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares que tienen los especialistas del staff como consecuencia de su preocupación por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.

4. La dirección puede tomar medidas concretas para enfrentarse constructivamente con estas actitudes de staff. Tales medidas incluyen hacer hincapié en el establecimiento de nuevas normas de actuación para los especialistas de staff y animarles a pensar en forma diferente y también hacer uso del hecho de que las señales de resistencia puedan servir como útiles signos de alarma en el proceso de dirección y coordinación en el tiempo de la introducción de cambios tecnológicos.

5. Los altos ejecutivos podrán también lograr que sus propios esfuerzos sean mas efectivos en las reuniones del staff y en los grupos de operaciones en que se discutan el cambio de que se trate.

Serán mas efectivos, si, en vez de concentrar su atención en hechos tales como fechas de ejecución del proyecto, detalles técnicos, asignaciones de tareas, etc., se concentran en observar lo que la discusión de estos asuntos indica con respecto al desarrollo de resistencia o receptividad hacia el cambio.