

CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.- Introducción

Muchos cambios están ocurriendo en las empresas. Las nuevas organizaciones no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad sobre el futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar. La alternativa, muchas veces, es saber tratar con lo sucedido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Muchas veces, las personas no se comprometen con el cambio por que no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose a lo conocido y, consecuentemente, negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Para que las personas se comprometan no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo. El cambio organizacional se produce a través de las personas, y por ello, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las personas, los trabajadores en las organizaciones, tienen que acostumbrarse a la idea de que se van a producir cambios y que ello les lleva a actuar como agentes preferentes del proceso.

Se debe respetar el tiempo de las personas para que se acostumbren a la idea de cambio. El entrenamiento es una fase importantísima en el proceso ya que sirve para construir habilidades necesarias a la nueva configuración. Además, se debe invertir en la confianza de las personas y darles coraje para afrontar el cambio. Esta sensación es real pues se pierden los valores antiguos para que los nuevos puedan sustituirlos.

Un proceso de cambio cultural es bastante complejo porque comprende una transformación de la visión del mundo, del grupo. Es *"un nuevo rumbo, una nueva manera de hacer las cosas, fundamentada en nuevos valores, símbolos y rituales"*

El sector de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en estas horas, pues trabaja más directamente con las personas, y sus políticas, aliadas al nuevo planeamiento estratégico, ayudan en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la identidad ya existente.

2.- Etapas del cambio

Cambiar no es fácil. Ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Existen varias etapas dentro del proceso de llevar a cabo un cambio en la organización efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, volver a congelar estos nuevos valores. Esto supone:

1. Descongelar implica demostrar que es necesario e inminente el cambio para el individuo, el grupo o la organización, y con ello poder fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. Durante el proceso, el agente de cambio fomentará los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos internos de identificación. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio.
3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para ello mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Los objetivos y las estrategias organizacionales son elementos de gran valor para organizar y direccionar las acciones de sus miembros. Los cambios siempre se confrontan con fuerzas intensas de oposición en defensa de la familiaridad con los patrones existentes y de la oposición intencional, sea por motivaciones altruistas o por incapacidad de cambiar. Se pueden definir seis componentes de resistencia al cambio en las organizaciones:

- Los diferentes mecanismos que proporcionan estabilidad dentro de la organización: selección, entrenamiento, sistema de recompensas, etc.

- Localidad del cambio: algunas empresas cometen el error de pensar que el cambio en una parte de la organización no causara reflejos en todo el sistema.
- Inercia grupal e individual, siendo muy difícil superar o cambiar hábitos arraigados.
- Algunos grupos pueden sentirse amenazados con el cambio, temiendo que pueden dejar de ser necesarios.
- El sistema de poder establecido puede configurarse, provocando resistencia en los actuales círculos de poder.
- De la misma forma que el poder, la distribución de recompensas y recursos puede modificarse, amenazando a los que actualmente son beneficiados.

METODO	IMPLICA	SE USA CUANDO...	PROS	CONTRAS
1. Educación Comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones	Hay falta de información o la información está equivocada	Una vez persuadidas, las personas ayudaran a implementar el cambio.	Puede tardarse mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas
2. Participación Envolvimiento	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio	Los que inician el cambio no tienen las informaciones que necesitan para planearla, y otros tienen un importante poder para resistir.	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada al plan de cambio	Puede tardar mucho tiempo si los participantes planean un cambio inadecuado
3. Facilitar Apoyo	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio	Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste	Puede demorar mucho tiempo, ser dispersora e, incluso, fracasar
4. Negociación acuerdo	Negociar con los potencialmente refractarios.	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias	Puede costar muy caro.
5. Manipulación cooperación	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio	Otras tácticas no van a funcionar o son muy costosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintiesen manipuladas.
6. Coerción explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo por actuar sin compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser arriesgado si se deja a las personas que no comulgan con el iniciador