



Universidad
Tecnológico®



Psicología Organizacional

Cambiar o morir

Semana 9





Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/qSfjmeM65As>



Los tiempos cambian, las tendencias cambian, el mercado cambia, las personas cambian.

¿Las empresas cambian? Quizás no del todo, pero los procesos, las operaciones, las formas de trabajo cambian.

¿Por qué sucede esto?

Por la demanda que exige el mercado.

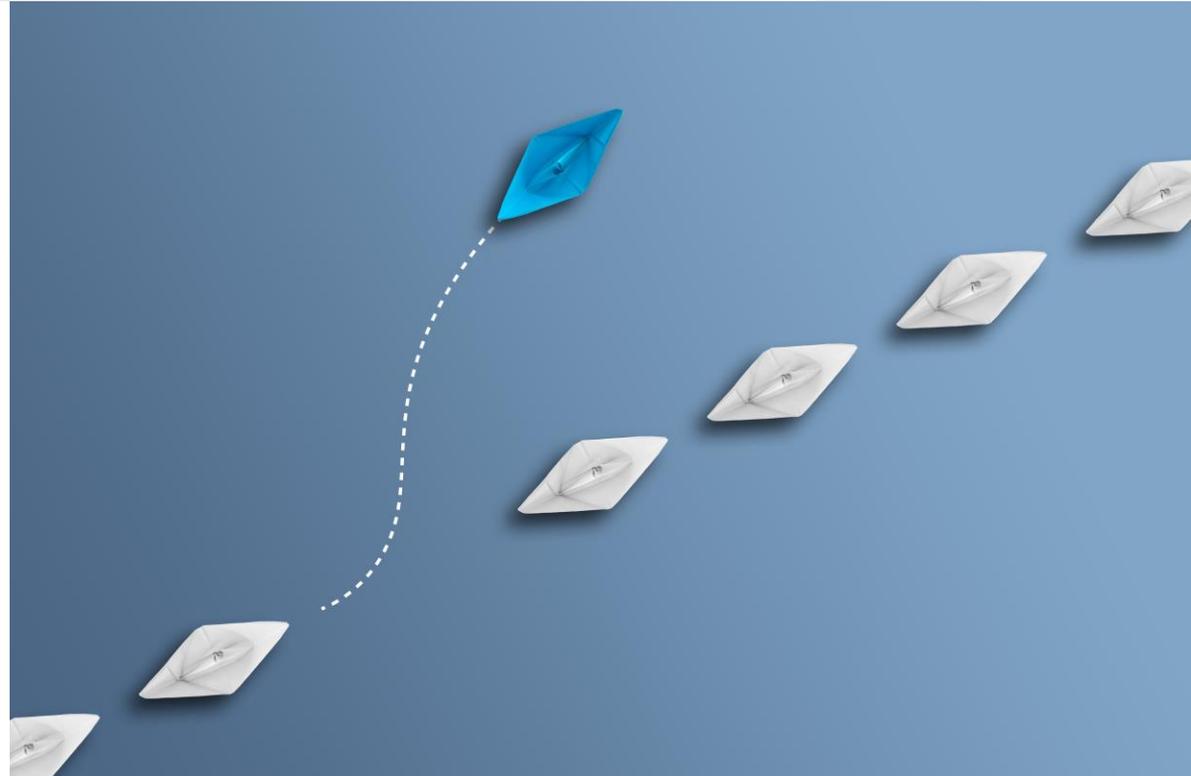
Porque hoy en día vivimos en un mundo globalizado donde surgen tendencias, nuevas tecnologías, nuevos pensamientos, nuevas técnicas y métodos, nuevas teorías y corrientes.



Los cambios implican trabajo, búsqueda de oportunidades y adaptación inmediata.

Las empresas deben de estar en constante cambio y adaptación, como dice la frase “renovarse o morir”.

La gestión del cambio es una transformación para el bien de toda empresa.



Claves del cambio

Primera clave: relacionarse

- Establecer una relación nueva y emocional con una persona o una comunidad que inspire y que preste soporte a la esperanza.

Segunda clave: repetir

- La nueva relación le sirve para aprender, practicar y dominar los nuevos hábitos y destrezas que va a necesitar.
- Se requiere mucha repetición a lo largo del tiempo, para que los patrones nuevos de comportamiento se conviertan en algo automático y parezcan naturales.

Tercera clave: re-encuadrar

- La nueva relación le sirve para aprender nuevas maneras de pensar acerca de la situación y de su vida.



Primera clave: relacionarse

Los empleados forman una relación emocional con un dirigente nuevo que los inspira a tener fe, en que pueden cambiar y a sembrar en ellos la expectativa de que sí cambiarán.



Segunda y tercera clave: repetir

Los más altos ejecutivos de IBM forman una relación emocional con un mentor nuevo que les ayuda a adquirir, además de una nueva manera de pensar, hábitos y destrezas también nuevos.

Conceptos psicológicos



Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas.

- Menciona un ejemplo laboral donde se apliquen las tres claves de cambio.
- Identifica tres conceptos psicológicos que aquí se plantean y describe un ejemplo de cada uno de ellos.



La vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje.

Día a día, las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando, siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.



Psicología Organizacional

Tipos de cambio

Semana 9



No todos los cambios llevan el mismo proceso y transformación. Y no todos los cambios se hacen sin motivo ni razón. Y no todos los cambios son iguales, dependen de la situación, de las necesidades y de los miembros de la organización.

- ¿Los cambios se planean?
- ¿Los cambios se trabajan?
- ¿Qué tipos de cambio existen?
- ¿Los cambios son parte de una estrategia laboral o del mercado?





Aunque los modelos de cambio planeado describen las etapas generales de cómo desplegar un proceso de desarrollo organizacional, existen diferentes tipos de cambio, dependiendo de la situación.

Los pasos del cambio planeado pueden ser implementados de diferente forma, dependiendo de las necesidades y metas del cliente o el contexto de la organización.



Tipos de cambio planeado

El desarrollo organizacional está dirigido a lograr cambios planeados para incrementar la efectividad organizacional y capacidad de cambio en sí mismo. Las organizaciones pueden usar cambios planeados para solucionar problemas, aprender de la experiencia o replantear percepciones; para adaptarse a los cambios del medio ambiente externo, para mejorar el desempeño, y para influir en los cambios futuros.



Magnitud del cambio

Diferencias entre el cambio incremental y el cambio cuántico

Magnitud del cambio	Implicaciones	Aplicación del DO
Cambios incrementales	<ul style="list-style-type: none">• Representan ajustes finos.• Ocurren dentro del contexto existente de la estrategia del negocio, su estructura y cultura.• Están dirigidos a mejorar el <i>status quo</i>.	<p>Dirigido a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ajustes en su estructura burocrática.• Solución de problemas sociales.• Implicaba limitadas actividades para la solución de problemas.• El diagnóstico y las actividades del cambio tendían a ser limitadas a las cuestiones previamente definidas, aunque problemas adicionales surgieran.
Cambios cuánticos	<ul style="list-style-type: none">• Dirigidos a alterar de manera significativa el funcionamiento de la organización.• Involucra el cambio de su estructura, cultura, sistema de reconocimientos, procesos de información y diseño del trabajo.• Involucran varios niveles de la organización; pueden ir desde la alta administración hasta las posiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Más complejo, extensivo y de largo plazo.• Es impulsado desde la alta administración.• Involucra a varios o a todos los niveles de la organización.• Los límites de los esfuerzos de cambio son más inciertos y difusos.• El diagnóstico y los cambios son vistos más como un descubrimiento que como la resolución del problema.

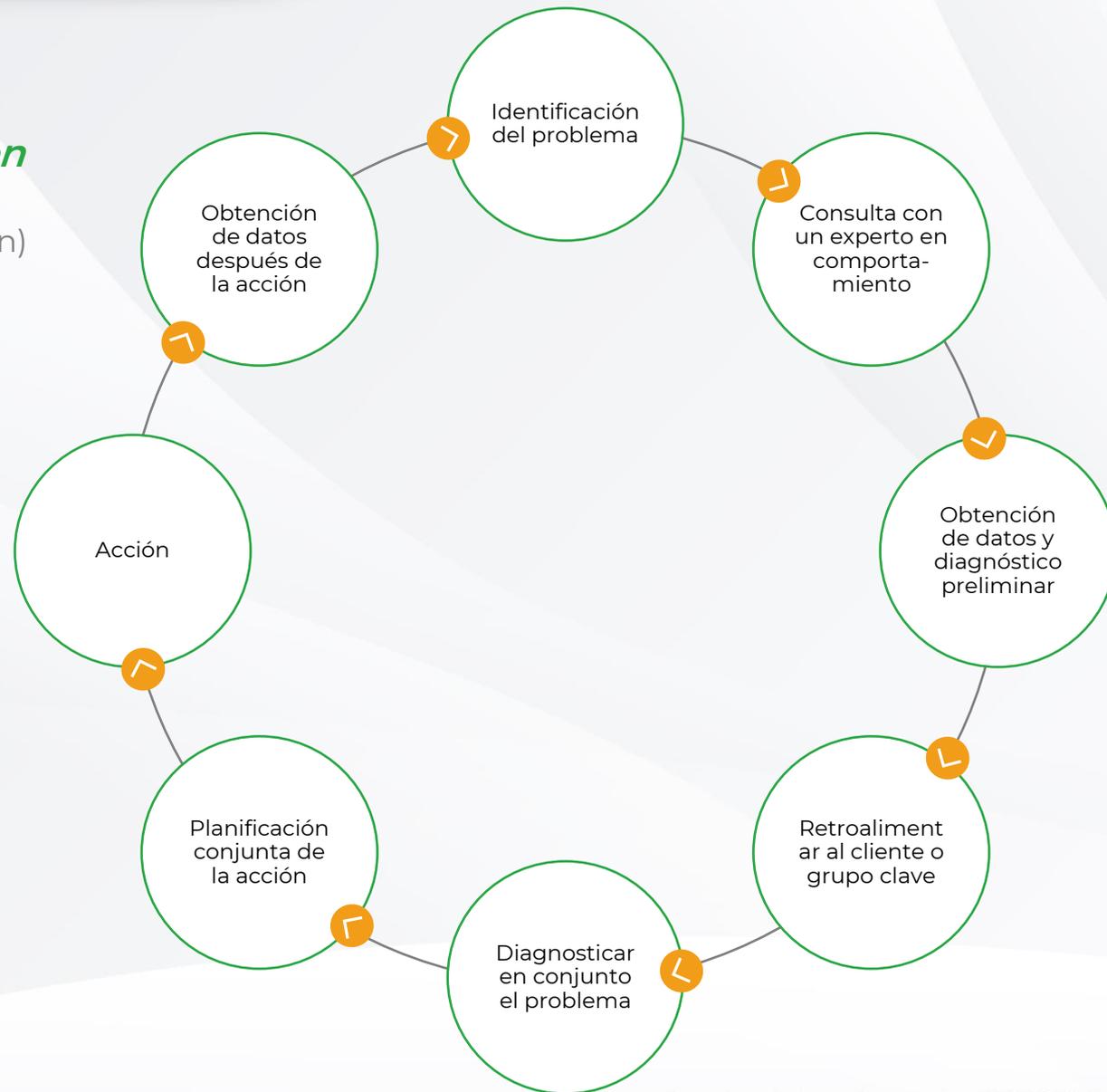
Grado de organización

Grado de organización	Principales características	Tipo de comunicación	Aplicación del DO
<p style="text-align: center;">▼</p> <p>Sobre-organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Burocráticas. • Estilo de liderazgo, diseño del trabajo, estructura organizativa, políticas y procedimientos rígidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación entre gerencia y empleados es suprimida. • Se evitan los conflictos. • Hay apatía en los empleados. 	<p>Enfocado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir las restricciones de las conductas. • Cambios en el liderazgo, diseño del trabajo, estructura organizativa y en otras características para liberar la energía suprimida. • Incrementar flujo de información relevante. • Penetrar una organización o departamento relativamente cerrado para que sea cada vez más abierto.
<p>Baja organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muy poca regulación para la ejecución efectiva de tareas. • Estilo de liderazgo, estructura, diseño del trabajo y políticas son pobremente definidas por lo que fallan en dirigir el desarrollo de tareas con eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación está fragmentada. • Las responsabilidades de trabajo son ambiguas. • La energía de los empleados es disipada porque les falta dirección. 	<p>Enfocado a aumentar la organización mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aclaración de los roles de liderazgo. • La estructuración de la comunicación entre directivos y empleados. • Especificando responsabilidades departamentales y de los puestos de trabajo.

Modelo de cambio de Lewin

Etapas	En qué consiste
Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none">• Implica reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización en su nivel actual.• Es crear la motivación y disposición al cambio a través de la concientización de una necesidad de cambio.
Movimiento	<ul style="list-style-type: none">• Es cambiar el comportamiento de la organización, departamento o individuo a un nuevo nivel.• Involucra intervenir en el sistema de desarrollo de nuevos comportamientos, valores y actitudes a través de cambios en la estructura y procesos de la organización.
Volver a congelar	<ul style="list-style-type: none">• Este paso estabiliza a la organización en el nuevo estado de equilibrio.• Es frecuentemente logrado a través de mecanismos de soporte como normas, políticas y cambios en la estructura.

Modelo de *Action Research* (Investigación-Acción)



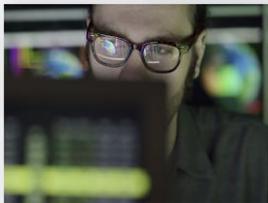
Modelo positivo



Iniciar la investigación



Indagar en las mejores prácticas



Descubrir los temas



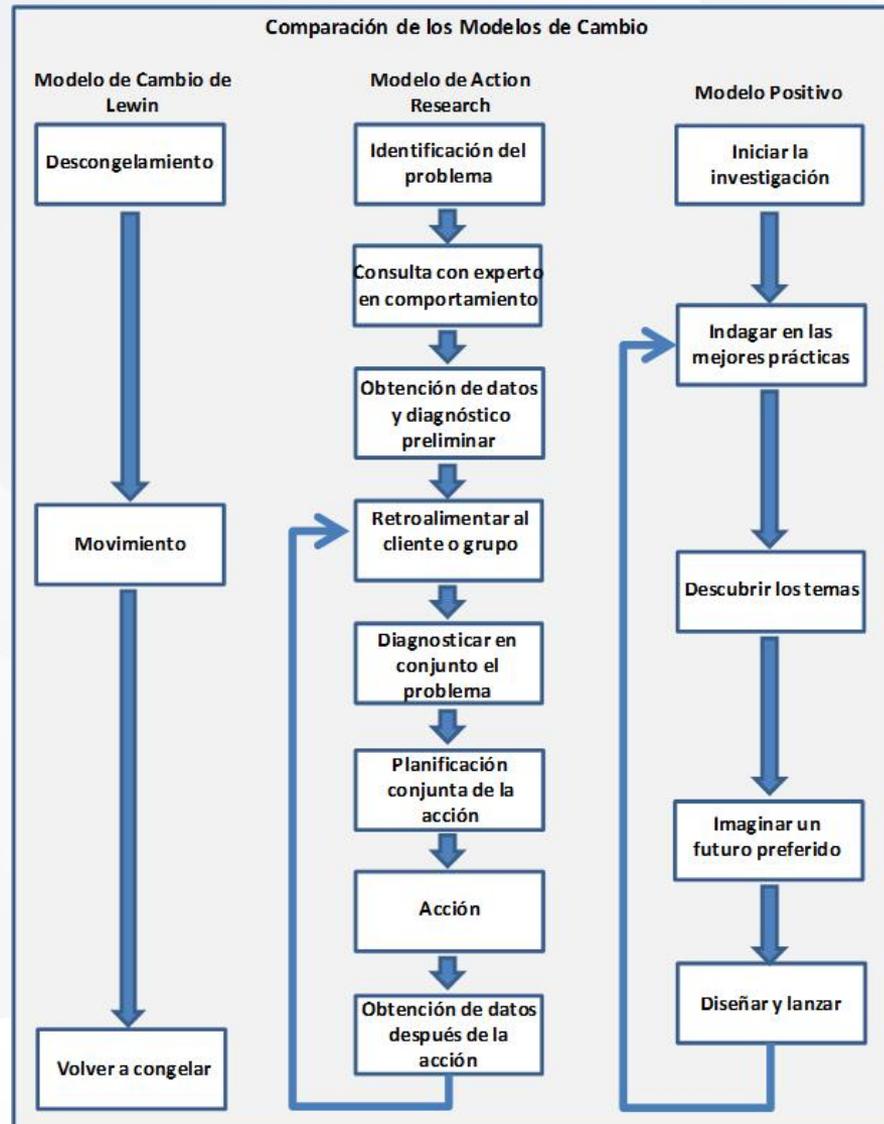
Imaginar un futuro preferido



Diseñar y lanzar



Comparación de los modelos de cambio



Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas.

- ¿A qué nos referimos con tipos de cambio planeado?
- ¿De qué forma impacta en las organizaciones?
- ¿Cómo se puede determinar la estrategia adecuada?
- ¿A qué nos referimos con tipos de cambio planeado?
- ¿De qué forma impacta en las organizaciones?



Para entender mejor las diferencias, el cambio planeado puede ser contrastado a través de situaciones en tres dimensiones clave:

- La magnitud del cambio organizacional.
- El grado en que el sistema cliente está organizado.
- La intervención es en un ámbito interno o internacional.

Aunque los modelos de cambio planeado describen las etapas generales de cómo desplegar un proceso de desarrollo organizacional, existen diferentes tipos de cambio, dependiendo de la situación. Los pasos del cambio planeado pueden ser implementados de diferente forma, dependiendo de las necesidades y metas del cliente o el contexto de la organización. Así el cambio planeado puede variar enormemente de una situación a otra.



Psicología Organizacional

Ciclo de cambio

Semana 9



El cambio en las organizaciones es un proceso cíclico, realimentado, que se va autoajustando periódicamente a partir del resultado de la iteración anterior y cuando se decide restablecerla, mantenerla o incrementarla.

Todas las organizaciones pasan por etapas donde termina un ciclo e inicia otro.

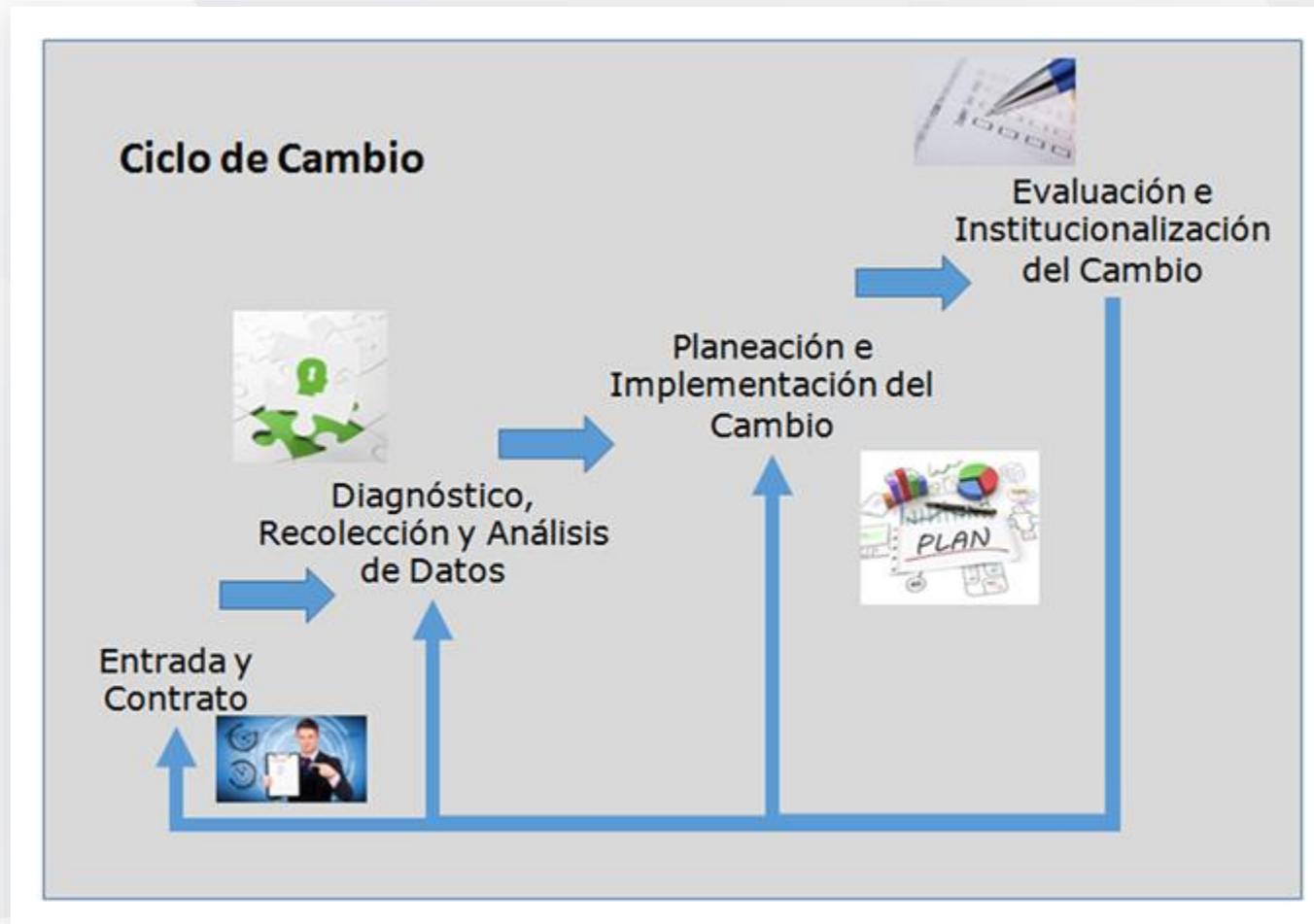
Los ciclos varían dependiendo de la organización, sus operaciones, sus procesos, su giro de negocio.



El ciclo de vida de las organizaciones se asemeja al ciclo de vida de los productos y este se divide en seis fases:



El ciclo de cambio en el desarrollo organizacional



El ciclo de cambio en el desarrollo organizacional

Entradas

- Aclarar los problemas de la compañía
- Determinar los clientes clave
- Seleccionar el especialista DO

Contrato

- Expectativas
- Tiempos y recursos
- Reglas del juego



Los modelos de diagnóstico para el análisis de problemas exploran tres niveles de actividades:

Nivel organización

Representa el nivel más complejo de análisis, involucra al sistema total e incluye el diseño de la estrategia, estructura y procesos de la compañía.

Nivel grupo o departamento

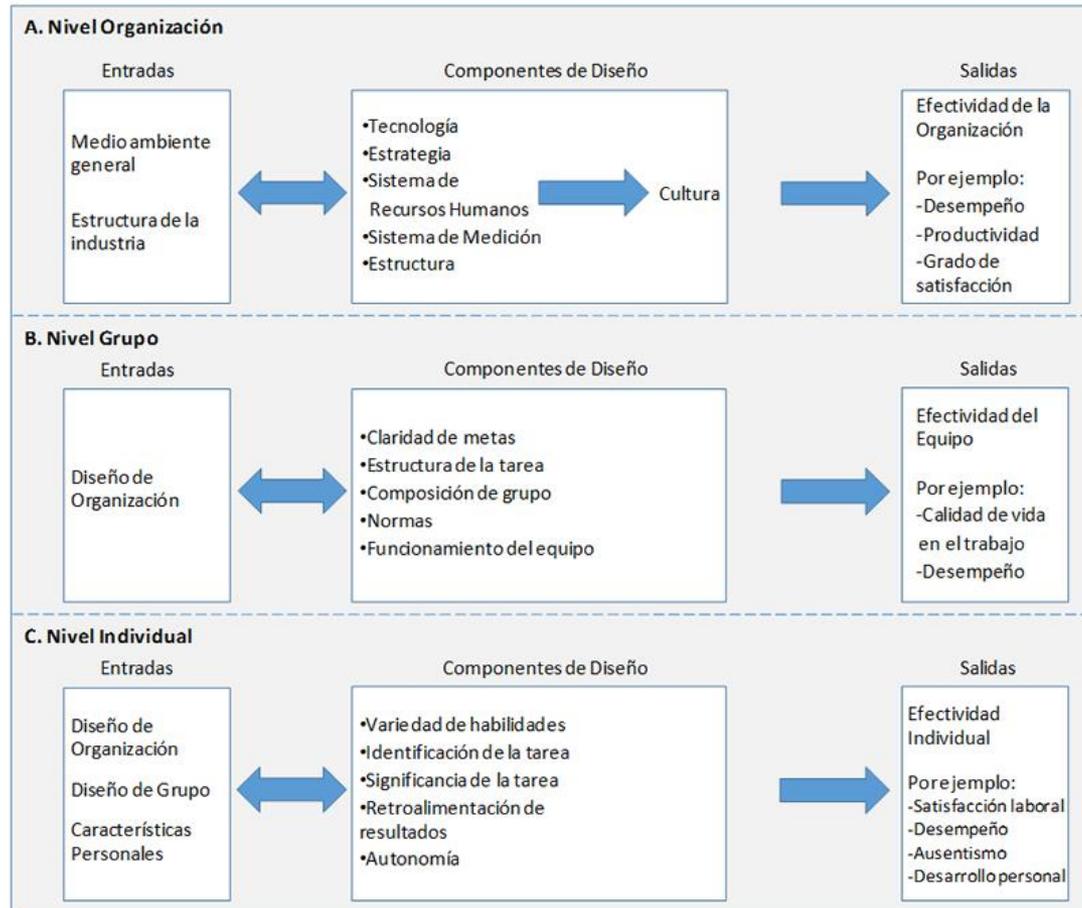
Incluye mecanismos para estructuración del grupo, como claridad en las metas, estructura de la tarea, composición del grupo, funcionamiento del equipo, normas de desempeño. Está asociado con la eficacia de los departamentos.

Nivel individual

Se refiere a la posición de trabajo individual e involucra las habilidades de los empleados, identificación de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.



Modelo integral para el diagnóstico del sistema de organización



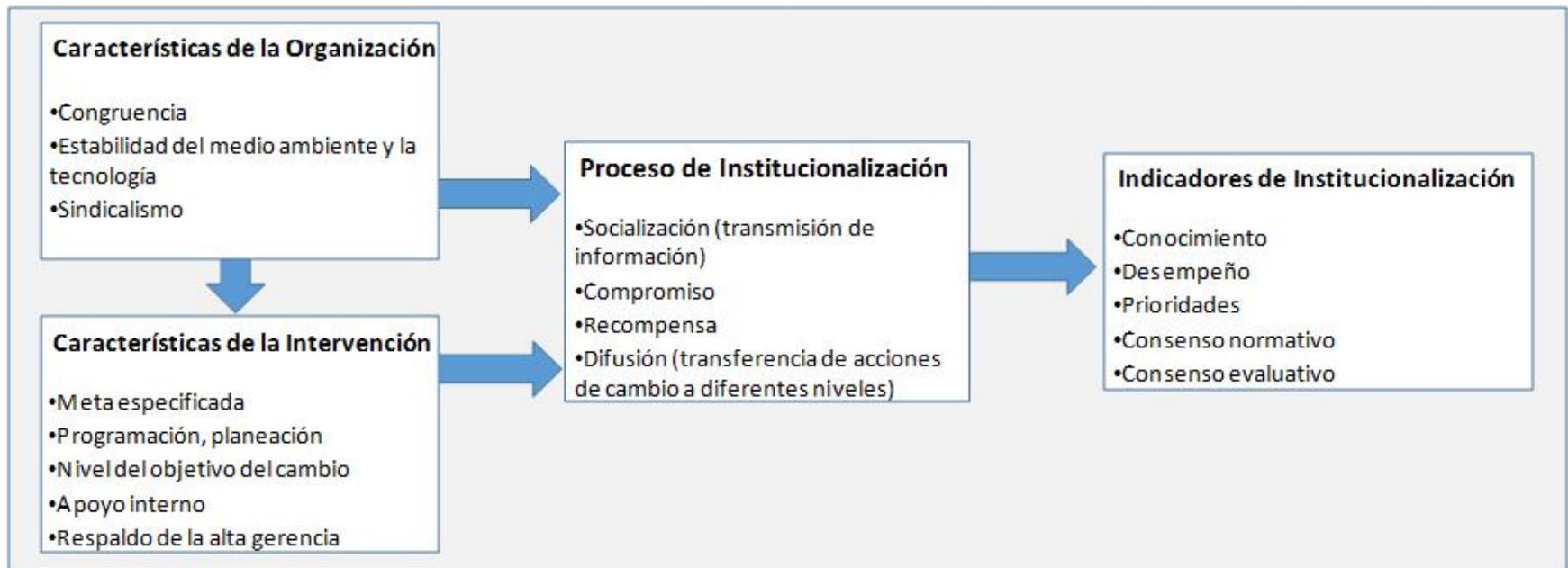
Métodos de recolección de datos

Tabla de comparación de diferentes métodos de recolección de datos

Método	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> Las respuestas pueden ser fácilmente cuantificadas y resumidas Fácil de usar con muestras grandes Relativamente barato Se puede obtener gran volumen de datos 	<ul style="list-style-type: none"> No son empáticos Preguntas predeterminadas, se pueden perder otros temas Sobre-interpretación de datos Sesgo de respuestas
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> Adaptativo: permite recoger datos sobre una serie de posibles temas Fuente rica de datos Empática Puede construir una buena relación 	<ul style="list-style-type: none"> Su costo puede ser alto Sesgo en las respuestas Dificultades para codificar e interpretar Sesgo en el reporte
Observación	<ul style="list-style-type: none"> Recopila datos sobre el comportamiento, en lugar de informes de comportamiento Tiempo real, no retrospectivo Adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades para codificar e interpretar Inconsistencias de muestreo Sesgo del observador y confiabilidad cuestionable Costo alto
Obtención de medidas	<ul style="list-style-type: none"> Sin reactivos, sin sesgo de respuesta Alta validez Fácil de cuantificar 	<ul style="list-style-type: none"> Difícil acceso y recuperación Validez de los datos Dificultades para codificar e interpretar

Métodos de recolección de datos

Actividades que contribuyen a la institucionalización



Instrucciones

Menciona las cuatro fases del ciclo de cambio.

- Menciona cuáles son los tres elementos claves que deben ser considerados en la fase del contrato.
- Menciona algunos ejemplos de características de la intervención que contribuyen a su institucionalización.



Los modelos de diagnóstico para el análisis de problemas exploran tres niveles de actividades que afectarán las decisiones en las organizaciones. Los niveles de actividades son los siguientes: nivel organización, nivel grupo o departamento y nivel individual.

Cada nivel de actividad mencionado tiene entradas que afectan el diseño de sus componentes (procesos de transformación) u orientación estratégica, así como sus salidas o resultados. Los modelos de diagnóstico involucran el entendimiento de cada nivel y evalúan cómo cada elemento de los niveles, es decir, entradas, componentes de diseño y salidas o resultados en la organización, son alineados de manera estratégica para permitir la efectividad organizacional.



Psicología Organizacional

Modelo de Kotter

Semana 9



En la actualidad, uno de los retos a los que se enfrentan los líderes de las organizaciones es el como mantener la competitividad y crecer con rentabilidad.

Cuando las empresas necesitan cambiar su modelo productivo, requieren una transformación profunda de su modelo de gestión, que se puede gestionar con el modelo de Kotter.



John Kotter (2015) es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones; bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.



Fases del cambio

- **Paso 1:** Cree sentido de urgencia
- **Paso 2:** Forme una poderosa coalición
- **Paso 3:** Crear una visión para el cambio
- **Paso 4:** Comunique la visión
- **Paso 5:** Elimine los obstáculos
- **Paso 6:** Asegúrese triunfos a corto plazo
- **Paso 7:** Construya sobre el cambio
- **Paso 8:** Ancle el cambio en la cultura de la empresa

La visión

La visión es la señal del progreso, indica la dirección y el sentido a todo aquel que necesite entender qué es la organización y hacia dónde se encamina, con un futuro deseable, realista y atractivo para los integrantes de la organización. En general, la visión resulta de equilibrar dos grupos de fuerzas que pujan por definir el destino de la empresa.



Instrucciones

Reflexiona y responde los siguientes puntos:

- ¿Qué es lo que determinará el éxito de una empresa?
- ¿Cómo formar una poderosa coalición?
- ¿Qué motiva a los colaboradores?



Se tiene que trabajar duro para cambiar con éxito a una organización. Cuando planea cuidadosamente y construya un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil y se podrán mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente y si espera resultados demasiado pronto, es más probable que fracase.

Crear un sentido de urgencia, contratar poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construye sobre el cambio. Si usted hace estas cosas, puede ayudar a hacer del cambio parte de su cultura organizacional. Ahí es cuando se puede declarar una verdadera victoria.



- Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Colombia: Penguin Random House.

