



Universidad
Tecmilenio®





Procesos de cambio organizacional

Tema 13. Resistencia y flexibilidad al cambio





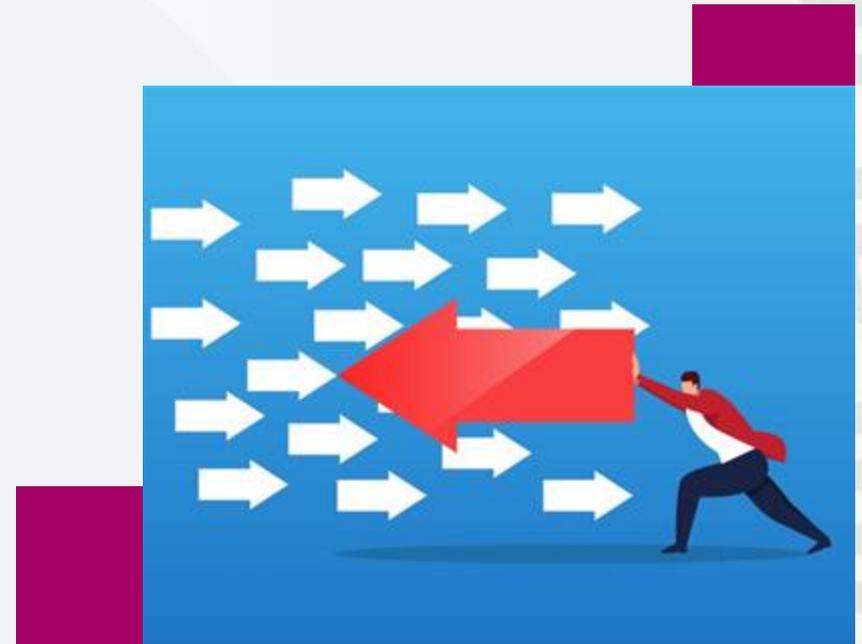
La aparición de la **resistencia al cambio** no es del todo mala, tiene como beneficio que se obtiene retroalimentación acerca de las propuestas de cambio, se logra identificar las áreas en las que el cambio puede generar problemas y proporciona información sobre el sentir de los empleados con relación al cambio.



Resistencia y flexibilidad al cambio

La **resistencia** se define como cualquier pensamiento o acción dirigida en contra de un cambio.

Mientras que la **flexibilidad** representa la habilidad para absorber altos niveles de cambio presentando mínimas disfuncionalidades de actitud y comportamiento (García, 2018).



Premisas para establecer el índice de resistencia o flexibilidad al cambio

1. Es **normal** que las personas se resistan.
2. Esta **actitud** puede ser hacia el cambio en general o hacia procesos particulares.
3. Una persona puede presentar esta actitud sin que signifique una **conducta de resistencia**.
4. Una actitud favorable puede ser incrementada hacia una conducta expresa que apoye la transición hacia la situación **deseada**.
5. La actitud de las personas **puede variar** con tiempo.
6. El origen de la **resistencia** al cambio puede presentarse por varios factores.
7. Es necesario **contar con una metodología** que proporcione un diagnóstico que nos acerque a la información sobre la naturaleza de la resistencia y a su magnitud.



Categorías de resistencia al cambio

Empresa	Estrategia
Ligadas a la personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos: cuando estamos acostumbrados a hacer algo de la misma manera y nos piden hacerlo de manera diferente. • Miedo a lo desconocido. • Principio de primacía: solo el autor del cambio que ya conoce el éxito de las acciones porque ya las ha implementado, podrá confirmar y/o promover la factibilidad de la propuesta. • Preferencia por la estabilidad. • Percepción selectiva: algunas personas eligen la información que desean retener acorde a lo que quieren comprobar. Si, por ejemplo, una persona está segura de que el cambio implica un riesgo, se concentrará en obtener información que compruebe su teoría. • Satisfacción de las necesidades. • Identificación de la situación actual: cuando los detalles del inicio del cambio no son comunicados en tiempo y forma y las personas son impulsadas a realizar las acciones sin razón alguna.
Ligadas al sistema social	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con las normas: cuando las personas están muy apegadas a las normas y el cambio implica una reestructuración de estas. • Coherencia de un sistema: al presentar una iniciativa de cambio se debe considerar que la dinámica sistémica favorece la homeostasis y la estabilidad. • Intereses y derechos adquiridos: una vez que el cambio afecte la posición jerárquica de algunas personas, se presentará resistencia. • El carácter sagrado de ciertas cosas: entre más tienda el cambio a afectar los rituales, usos y ética de los individuos más habrá resistencia. • Rechazo de lo extraño.
Ligadas al modo de implantación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto hacia las personas y las facultades. • Tiempo y medios proporcionados para integrar el cambio. • Credibilidad del agente de cambio.



Fuente: García, G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: modelo integrado factores transformacionales y transaccionales*. AB Ediciones.



Para lograr obtener información objetiva sobre el sistema que se va a intervenir, se desarrolló una herramienta de diagnóstico para evaluar la resistencia al cambio llamada escala de resistencia al cambio (ERC) o Modelo de la Telaraña (García, 2018).

Consta de **5 dimensiones**:

1. Etapas del proceso de cambio.
2. Etapas del proyecto.
3. Personas clave.
4. Categorías de resistencia.
5. Tipos de factores.

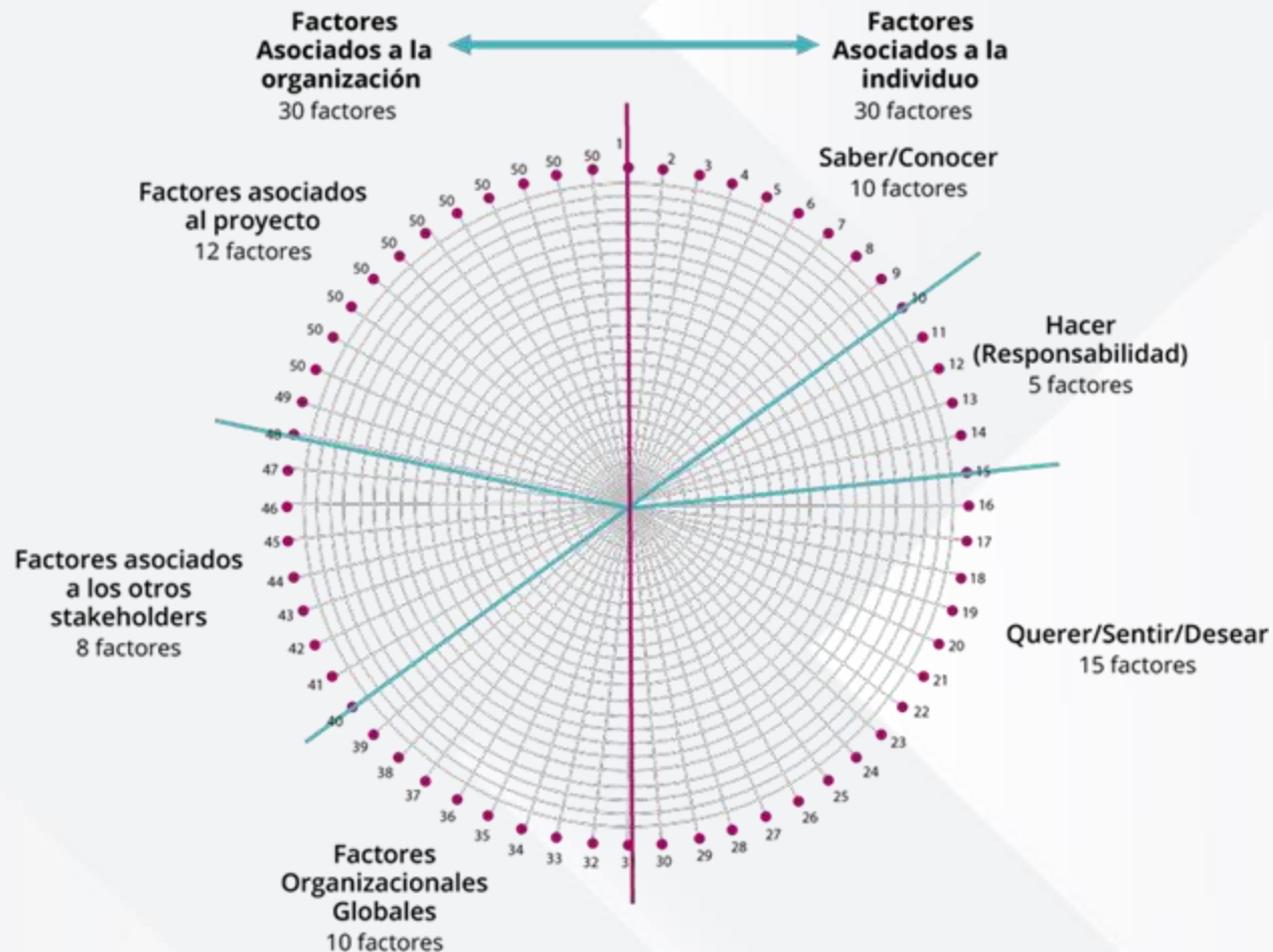


Clasificación de los **tipos de factores**:

1. Factores individuales asociados al saber/conocer.
2. Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer):
 - a. **Blancos del cambio o Targets**
 - b. **Agentes de cambio:**
 - c. **Patrocinador**
3. Factores individuales asociados al querer/sentir/desear.
4. Factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio.
5. Factores organizacionales asociados al proyecto.
6. Factores organizacionales asociados a los stakeholders.



Ejemplo de gráfico resultado de ERC



Fuente: García, G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: modelo integrado factores transformacionales y transaccionales*. AB Ediciones.

Explicación





Tipo Factor RF

El **modelo de Factor de Respuesta de Noer** es una propuesta sobre los patrones o tipos de respuesta de las personas ante un proceso de cambio, esto está en función de las causas y niveles de resistencia/flexibilidad.

El **modelo de Noer** permite identificar cuatro tipos de respuesta o comportamientos ante el cambio:

- **Poca** comodidad con el cambio, **poca** capacidad para el cambio.
- **Poca** comodidad con el cambio, **gran** capacidad para el cambio.
- **Gran** comodidad con el cambio, **poca** capacidad para el cambio.
- **Gran** comodidad con el cambio, **gran** capacidad para el cambio.



Tipología de Resistencia / Flexibilidad individual acorde al ERC

Tipo Factor R/F	Perfil general
El desganado	Este perfil está poco motivado por un cambio, ya sea por disgusto o tedio. Aun cuando cuenta con la formación, experiencia y competencias necesarias para tolerar el proceso de cambio, no desea que este tenga éxito.
El sabiondo	Presume saber mucho del cambio y sus exigencias, pero la mayoría de las veces no es cierta. Este tipo de personas alardean sobre el conocimiento del cambio, ya que no quieren que tenga éxito y así confunden a los demás. Se debe tener comunicación constante con ellos para evitar futuros problemas.
El apabullado	Estas personas están confundidas e intimidadas con la idea de realizar un cambio. No poseen la capacidad para cambiar ni está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades y mucho menos quieren que tenga éxito el cambio. Está cerca de convertirse en fuerza restrictiva.
El burrito	Son personas muy trabajadoras y de mucha tolerancia, muy seguramente sin las competencias necesarias para realizar el cambio. Se debe aprovechar su fuerza y perseverancia dotándolos de capacitación para que puedan realizar sus responsabilidades con éxito.
El aliado incondicional	Son aquellos que están dispuestos a realizar el cambio, comunicar lo que piensan de forma constructiva para impulsar el cambio. Se debe prestar atención a los falsos aliados que estarán dispuestos, pero se corre el riesgo de que fracase el proyecto.
El cómodo	Es probable que los demás miembros del equipo lo describan como perezoso, negligente o descuidado. Pareciera que cuenta con los conocimientos y competencias para el cambio y que desea realizarlo con éxito, pero no está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades.
El soñador	Como su nombre lo dice, sueña mucho y no aterriza sus ideas. Puede mostrarse confiado con el cambio, pero no presta atención a sus bajas competencias y no se compromete con sus responsabilidades.
El ignorante	Esta persona tiene poca experiencia y conocimientos respecto al cambio. No posee la capacidad de responder a las exigencias del proyecto, sin embargo, se muestra motivado y dispuesto a cumplir con sus responsabilidades.

Fuente: García, G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: modelo integrado factores transformacionales y transaccionales*. AB Ediciones.



Tipología de Resistencia / Flexibilidad **organizacional** acorde al ERC

Tipo Factor R/F	Perfil general
Aparente	El desarrollo de los procesos luce adecuado, pero los involucrados no perciben esto, ya sea por falta de conocimiento o los pocos deseos de cambio.
Proyectada	Se tiene la percepción de que el proyecto de cambio va bien y que los aspectos que están funcionando mal se están corrigiendo.
Desorganizada	Pareciera que todo está fallando, será difícil que el proyecto concluya con éxito a menos que un nuevo grupo de personas tome las riendas de la reestructuración.
Rutinaria	Se entiende que la organización trabaja por mera costumbre o hábito, se perciben los factores organizacionales como adecuados aun cuando hay fallas.
Estrella	Se anticipan a las situaciones para generar mejoras, tienen un desempeño sobresaliente y una percepción positiva del cambio.
Burocrática	Existe una administración ineficiente, las personas perciben las fallas, pero el proyecto marcha bien.
Ineficiente	No se cumplen los objetivos a pesar de contar con los recursos necesarios. La percepción general es que van por mal camino.
Estática	No son amantes del cambio, no se tiene actitud proactiva aunque las actividades vayan bien. Tienen problemas para tomar decisiones.

Fuente: García, G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: modelo integrado factores transformacionales y transaccionales*. AB Ediciones.



Explicación



Influencia de poder

En una organización, el **poder** es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan (Chiavenato, 2017).

En este sentido, el poder tiene una influencia significativa en cualquier proyecto de cambio organizacional debido a las líneas de interacción entre los miembros de la organización.





Estudio de caso

Objetivo: Realizar un diagnóstico de resistencia al cambio en un caso de estudio y evalúa la forma en la que fue implementado.

Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **resistencia y flexibilidad al cambio**.
- Redacta un caso de estudio en el que se vea aplicado un diagnóstico ERC.
- Incluye un marco contextual sobre la resistencia y la flexibilidad en los procesos de cambio incluyendo conceptos relevantes y significativos que te ayuden a ejemplificar y argumentar tu propuesta.
- Presenta una breve conclusión sobre tu postura con relación a la aplicación del diagnóstico de resistencia, su importancia y sus resultados.
- Máximo 2 cuartillas.





En todo cambio es importante evaluar la percepción de los involucrados sobre las estrategias que se han definido, ya que esto ayudará en el éxito que se consiga del proyecto.

Al considerar este punto, evaluar la resistencia al cambio de los involucrados con herramientas más objetivas como la **Escala de Resistencia al Cambio (ERC)** proporcionará información valiosa para la mejora en el desempeño del proyecto.

La comunicación en dos vías, es decir, contando con la retroalimentación por parte de los involucrados nutrirá de manera positiva cualquier proyecto de cambio.



Cierre

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

García, G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: modelo integrado factores transformacionales y transaccionales*. AB Ediciones.

Referencias





Procesos de cambio
organizacional

Tema 14.
**Definición del cambio y
modelos conceptuales**





Los nuevos desafíos a los que se enfrentan las organizaciones permiten el crecimiento de éstas. Todo cambio debe **planificarse e implementarse** con cuidado, ya que de otra forma se obtendrá un resultado contrario a lo esperado.

En este punto es donde entra la importancia de una efectiva **gestión del cambio**, que se entiende como el enfoque estructurado que garantiza que los cambios se implementen de forma completa y fluida y que tengan el impacto deseado.



Se entiende por **cambio** a todo proceso que implica pasar de un estado a otro (Chiavenato, 2017).

La **gestión del cambio** se basa en teorías de muchas disciplinas y hay muchos modelos diferentes para elegir. Una idea central es que ningún cambio ocurre de forma aislada.

Es necesario identificar cuál será el **modelo de gestión del cambio** que mejor se adaptará a la empresa y analizar cómo articulará con la actual **estrategia organizacional**, los requerimientos y objetivos.



¿Qué determina que un modelo sea mejor que otro?

Se considera importante determinar el tipo de organización y el tipo de cambio planeado que se implementará para tomar una decisión más asertiva en cuanto al modelo ideal.



Modelo de Weisbord

Modelo de **diagnóstico de seis cuadros**, que indica a quienes se enfrentan a esta tarea, dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas organizacionales.

Weisbord identifica **seis áreas críticas** en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere tener éxito.

Figura 1. Modelo de Weisbord



Tabla 1. Áreas críticas del modelo de Weisbord

Área crítica	Pregunta detonadora
Propósitos	¿A qué negocio nos dedicamos?
Estructura	¿Cómo dividimos el trabajo?
Recompensas	¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?
Mecanismos útiles	¿Contamos con tecnología de coordinación adecuadas?
Relaciones	¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?
Liderazgo	¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

Fuente: González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México. Editorial PACJ.



Explicación

Figura 2. Modelo Kurt Lewin



Fuente: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.





1. Descongelamiento de la situación inicial.

Etapa donde se establecen los lineamientos para el cambio a través de:

- Aumentar las fuerzas impulsoras
- Se pueden reducir las fuerzas restrictivas
- La tercera alternativa es una combinación de las dos anteriores.

2. Cambiar.

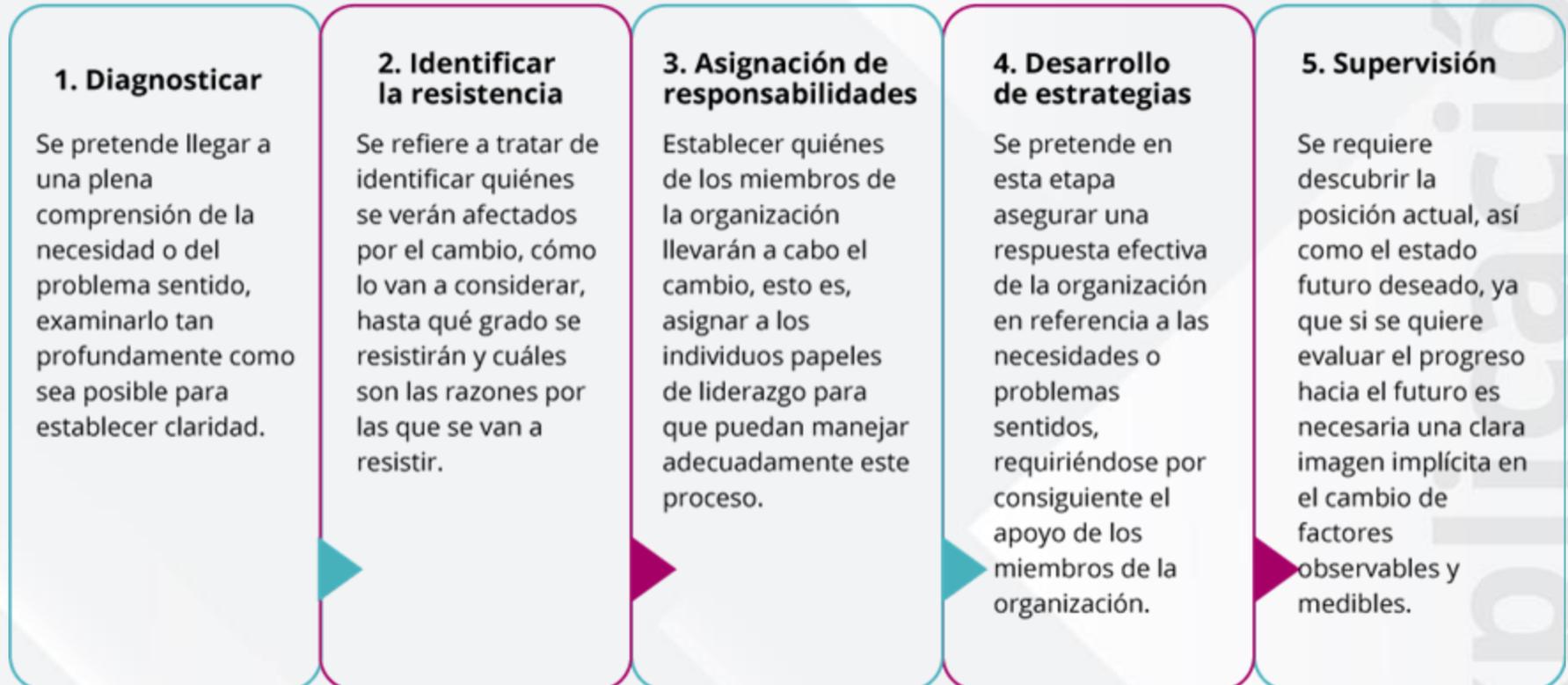
Implica la modificación real de las personas, actividades, estructura y tecnología. Las personas atraviesan por una reestructuración cognoscitiva.

3. Volver a congelar.

El propósito de esta etapa es estabilizar la nueva situación a través del equilibrio de las fuerzas impulsoras y las restrictivas.



Figura 3. Modelo de Hinings



Explicación

Proceso de investigación de las acciones de Robbins

Consiste en un proceso de cambio basado en **recopilar** de manera sistemática un conjunto de datos y elegir una acción de cambio basada en los mismos datos analizados (González, 2019).

Ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado.

Ventajas para la organización:

- Se centra en los problemas.
- Reduce la resistencia al cambio.



Figura 4. Modelo de cambio planeado de Robbins

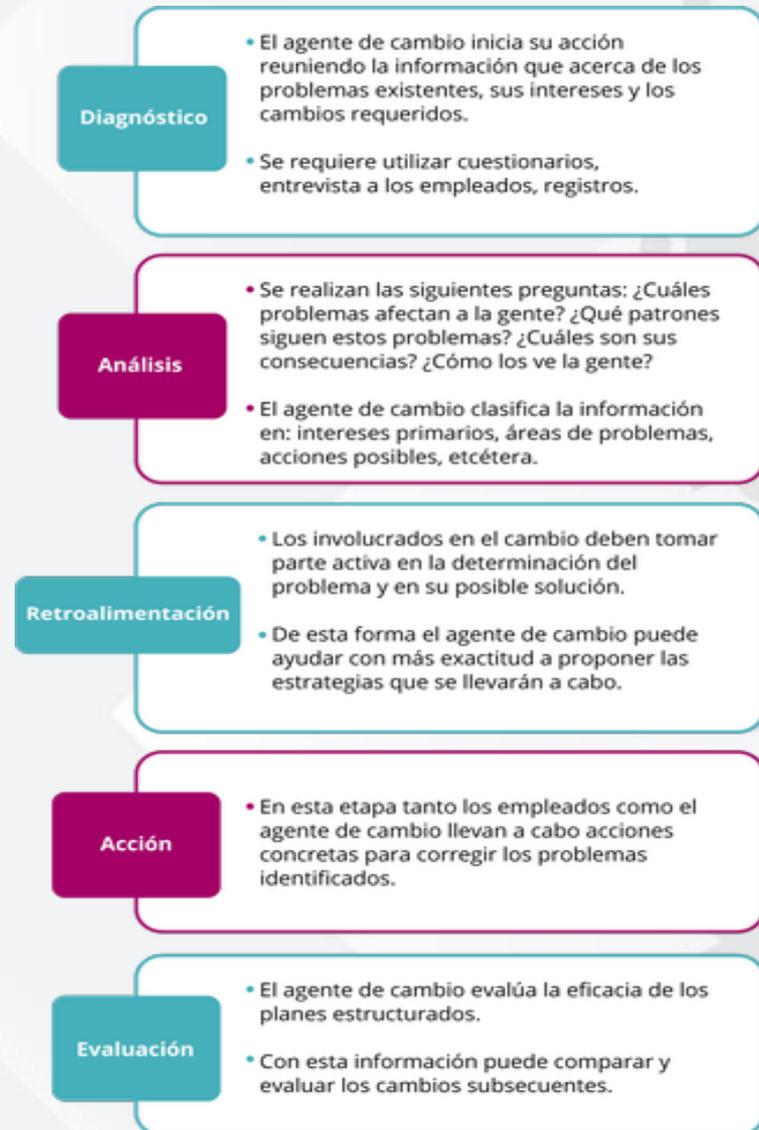


Tabla 2. Modelo de Lippit, Watson y Westley

Etapa	Explicación
<p>1. Desarrollo de una necesidad para el cambio (descongelar).</p>	<p>Esta primera fase puede darse de tres formas diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El promotor del cambio formula una hipótesis acerca de alguna dificultad en el sistema-cliente potencial ofreciéndole en forma directa su ayuda, estimulando la conciencia de la dificultad. b) Una tercera persona, que mantiene relaciones, tanto con el promotor del cambio como con el sistema-cliente potencial, al enterarse de las dificultades de este pone en contacto a ambos. c) El sistema-cliente potencial descubre sus propias dificultades y por su cuenta busca ayuda externa, siendo la forma más común de iniciar un cambio.
<p>2. Establecimiento de una relación de cambio.</p>	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema-cliente considerará al promotor del cambio como experto sólo en el caso de que pueda asegurar que el cambio potencial diferirá de la situación actual y además puede ser comprendido y de fácil acceso. • Una segunda característica está relacionada con el acuerdo que se establece entre el cliente y el promotor, en el cual se detallará el tipo y grado de trabajo que debe ejecutarse para obtener una amplia colaboración. • Al llegar a esta fase es frecuente que ambas partes decidan establecer un periodo de prueba.





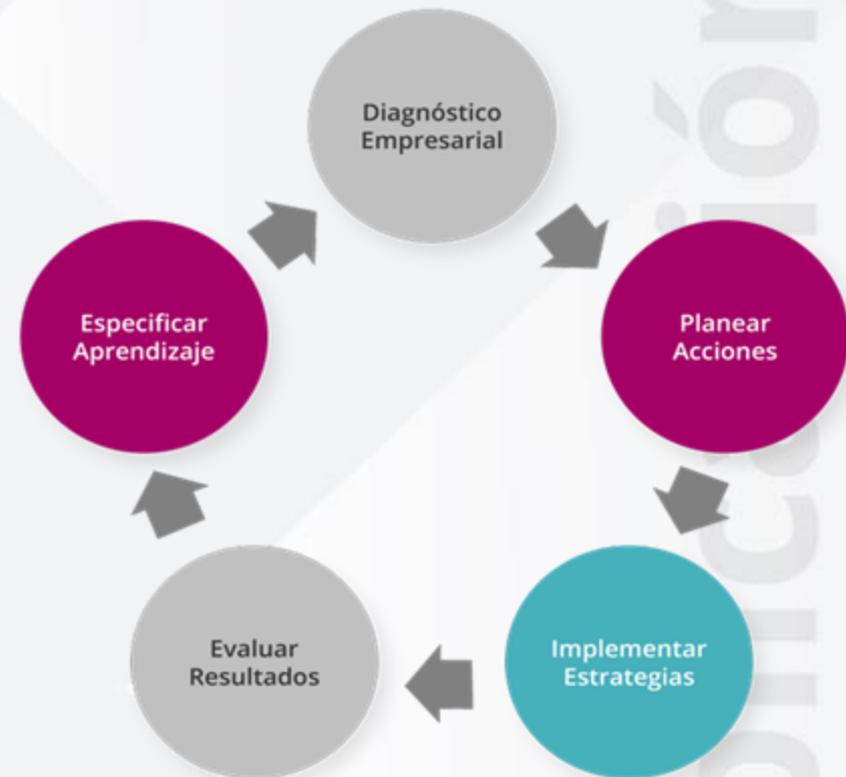
3. Aclaración o diagnóstico del problema del sistema-cliente.	<p>Tanto el promotor como el sistema-cliente deberán unir sus esfuerzos para formular el diagnóstico de los problemas, lo cual requiere obtener información pertinente.</p> <p>Puede aparecer aquí una situación importante, al obtener y analizar la información del problema.</p>
4. Examen de rutas y metas alternativas; establecimiento de metas e intenciones de acción.	<p>En esta etapa el sistema-cliente, habiendo establecido un adecuado diagnóstico, define primeramente las distintas formas de actuación y enseguida define sus propósitos de efectuar cambios concretos.</p>
5. Transformación de las intenciones en fuerzas reales.	<p>El éxito o el fracaso en la implementación de cualquier cambio se mide en relación con la forma en que tanto los planes como los propósitos establecidos son transformados en realidades positivas.</p>
6. Generalización y estabilización del cambio (volver a congelar).	<p>El cambio deberá convertirse en una característica estable y permanente del sistema-cliente.</p> <p>Otro factor para institucionalizar el cambio se deriva del ímpetu o fuerza generados por el sistema-cliente para llegar a un cierto estado de equilibrio.</p>
7. Llegar a una relación terminal.	<p>Si el sistema-cliente durante el proceso de cambio ha llegado a depender demasiado del promotor, el final de esta relación se convierte en algo difícil.</p> <p>La manera como se resuelve el problema de la dependencia determinará el grado de madurez desarrollada por el sistema-cliente y su posible éxito en el manejo y consolidación del cambio.</p>



Investigación-acción

El **modelo de investigación de acción (ARM)** por sus siglas en inglés) fue presentado por Kurt Lewin a fines de la década de 1930.

Fomenta la **colaboración** y **cooperación** entre líderes y empleados para mejorar su relación y comunicación. Según Lewin, el cambio se logra mejor cuando el investigador (Profesional de DO) y el cliente (Líderes senior) cooperan juntos para identificar necesidades e implementar soluciones.



Fuente: Ruiz, R., y Hernández, H. (2020). *Estrategias de cambio planeado en una empresa comercial*. Trascender, contabilidad y gestión. Recuperado de <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>.





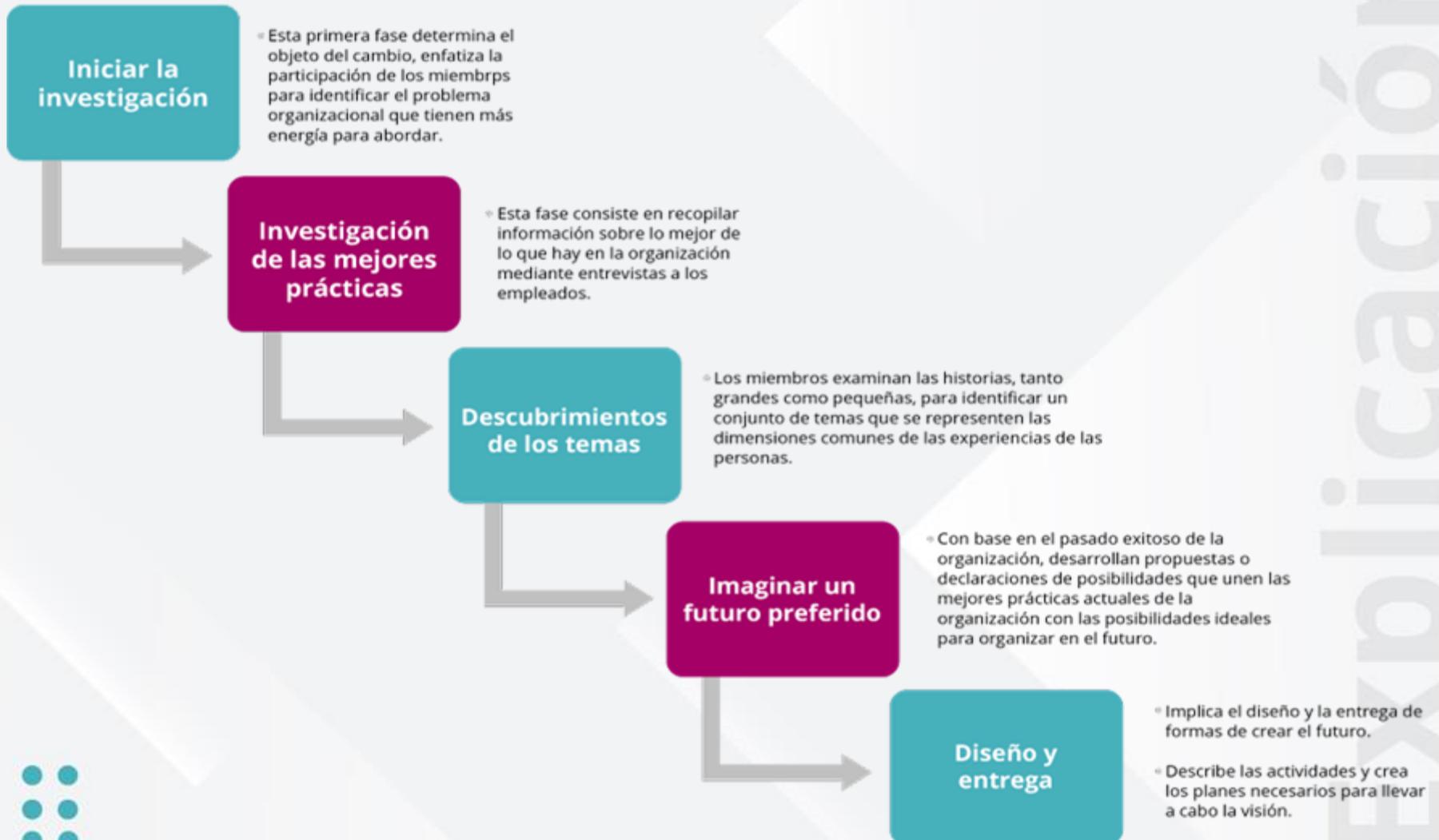
Modelo Positivo

Se enfoca en lo que la organización está haciendo bien. Ayuda a los miembros entienden su organización cuando está funcionando de la mejor manera y se basa en esas capacidades para lograr resultados aún mejores.

Este enfoque es coherente con un movimiento creciente en las ciencias sociales llamado "**erudición organizacional positiva**", que se centra en las dinámicas positivas en las organizaciones que dan lugar a extraordinarios resultados.



Modelo Positivo



Explicación





Comparativo de ventajas y desventajas

Objetivo: Identificar las ventajas y desventajas de los modelos de gestión del cambio.

Instrucciones:

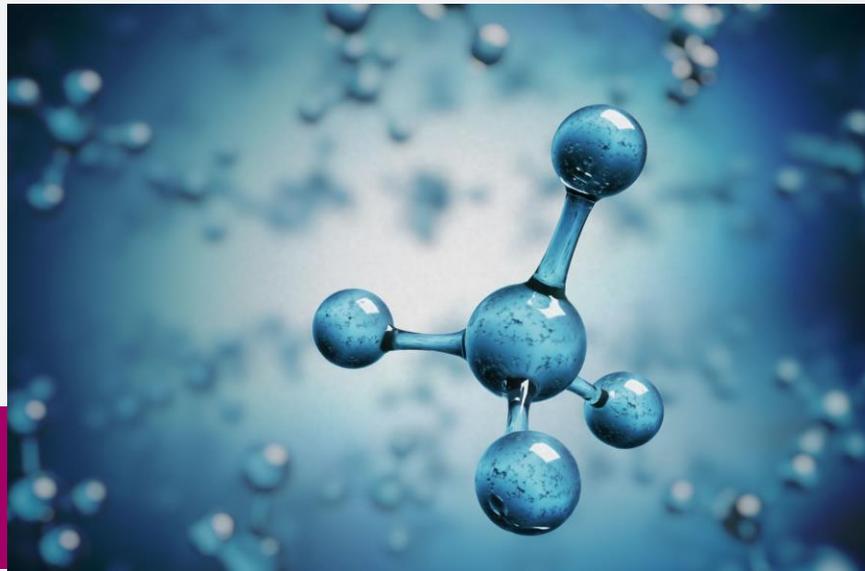
- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **definición del cambio y modelos conceptuales**.
- Elabora un cuadro comparativo de los modelos de gestión del cambio estudiados, concentrando las características de sus propuestas.
- Analiza y presenta ventajas y desventajas de sus aportaciones a la hora de implementarlos en las organizaciones.
- Concluye y opina sobre el modelo que mejor responda a los requerimientos futuros de las organizaciones.
- Máximo 2 cuartillas.





Las organizaciones tienen una tarea especial al elegir el modelo de cambio que mejor se les adapte, sin duda alguna existen opciones valiosas para este proceso, sin embargo, se deben considerar factores como los recursos, el tiempo, el propósito del proyecto, entre otros.

Entre más conocimiento se tenga sobre la problemática, mayor efectividad tendrá el modelo seleccionado.



Cierre

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México. Editorial PACJ.

Ruiz, R., y Hernández, H. (2020). *Estrategias de cambio planeado en una empresa comercial. Trascender, contabilidad y gestión*. Recuperado de <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

