



Universidad
Tecmilenio®





Procesos de cambio organizacional

Tema 15. Perfil de un agente de cambio





Aunque el cambio es un proceso continuo que involucra a los gerentes de todos los niveles, debe decidirse deliberadamente en el cambio planificado quién debe iniciarlo y cómo. El **cambio planificado** se puede introducir a través de agentes de cambio.

El **agente de cambio** es la persona que inicia el cambio en la organización para aumentar la eficacia organizacional.



El **agente de Desarrollo Organizacional**, a quien también se le conoce como **agente de cambio o consultor en desarrollo** organizacional, es aquel capaz de desarrollar actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo (González, 2019).



Explicación

Figura 1. Principales **áreas de habilidades** del agente de cambio



Tabla 1. Habilidades complementarias del agente de cambio

Habilidad	Descripción
Saber escuchar	Debe ser capaz de entender la manera de pensar, las motivaciones y los prejuicios del cliente.
Ser empático	Identificarse con los puntos de vista del cliente.
Ser flexible	Habilidad para ajustarse al ambiente y a situaciones inesperadas.
Inspira confianza	Ayuda a reconocer, promover y acrecentar el potencial de los integrantes del sistema cliente y permite crecer aprendiendo.
Ser objetivo	Desarrollar conciencia y capacidad para analizar adecuadamente las actitudes, las habilidades, las motivaciones y los prejuicios, y entender cómo estos análisis sirven para interrelacionarse con el cliente.
Practicar la mutualidad	Esta habilidad permite desarrollar una comunicación integral con los componentes del sistema cliente.
Desarrollar soportes	Proporciona herramientas que se requieren para estructurar, presentar y poner en marcha los mecanismos de ayuda.
Ser oportuno	Habilidad que permite estructurar y hacer preguntas, proporcionar información y hacer sugerencias en el momento adecuado.
Ser oportuno Capacidad de integración	Factibilidad de abstraer y correlacionar los datos relativos a la situación, así como los derivados de esta.



Explicación



Funciones más significativas de un agente de cambio son:

- Ayuda a generar datos e informaciones válidos y útiles.
- Crea las condiciones necesarias para la toma de decisiones.
- Ayuda a los miembros del sistema-cliente a asumir las responsabilidades surgidas de la selección llevada a cabo.
- Ayuda a los miembros del sistema-cliente a desarrollar sus potencialidades y sus recursos.



Tabla 2. Principales papeles o roles del agente de cambio

Papel	Descripción
Facilitador	Facilita el cambio al desarrollar conciencia sobre la importancia del cambio.
Consultor	Dibuja un plan importante para el cambio basado en sus habilidades de diagnóstico.
Consejero	Estudia las actitudes, personalidad, percepción, creencias y expectativas de los miembros de la organización para el proceso de cambio y los motiva a aceptar el cambio.

El **agente de cambio** juega varios roles dependiendo de las necesidades del proyecto y de las circunstancias que envuelven a la organización.



Figura 2. Niveles de actuación de un agente de cambio



La eficacia del agente de desarrollo organizacional se reflejará de una manera óptima si su calificación es alta en:

1. Autoconocimiento.
2. Comprensión de la organización.
3. Competencia interpersonal.
4. Flexibilidad de acción.

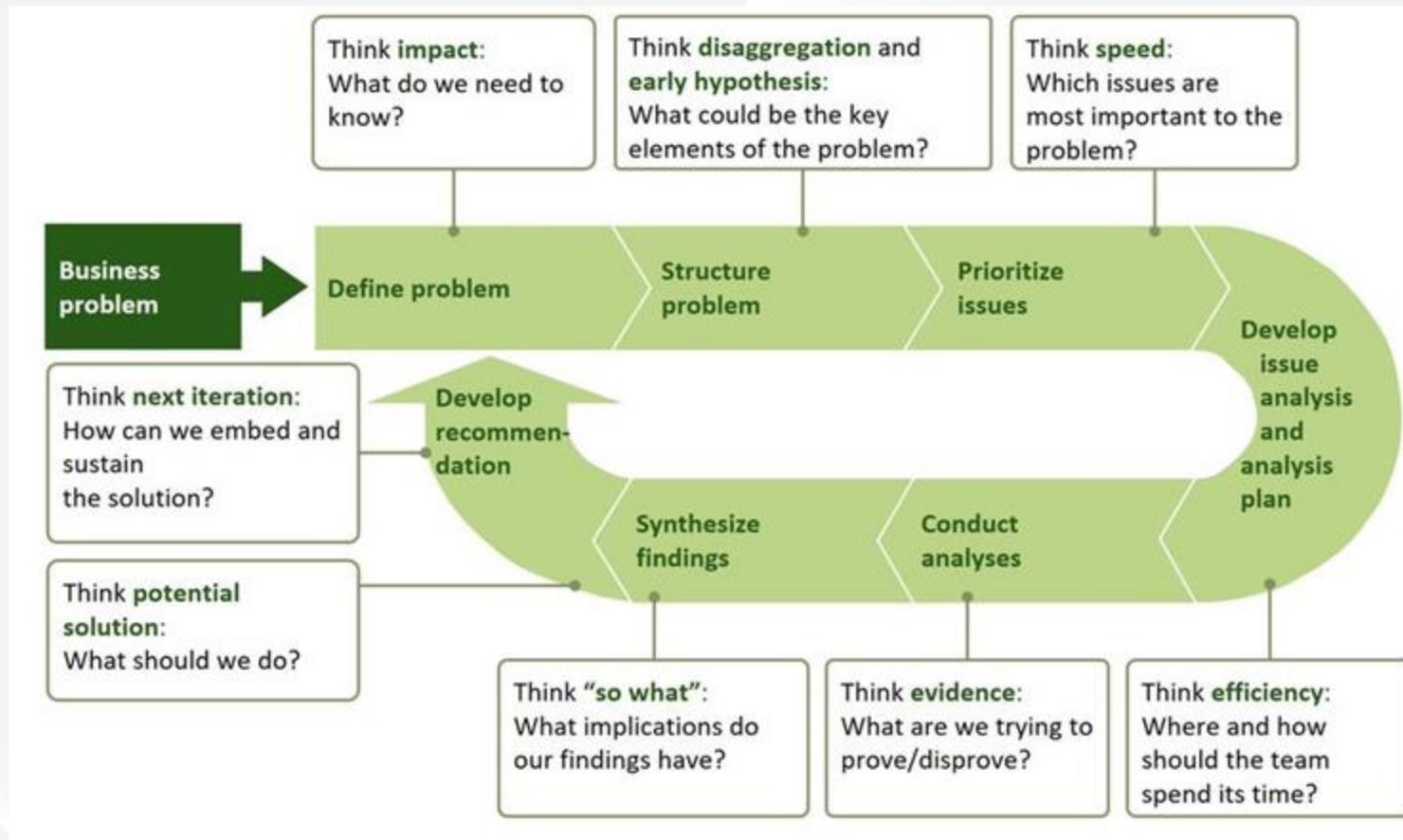


Modelo **Iceberg** de gestión del cambio de Wilfried Kruger

El autor utiliza la analogía del iceberg para explicar el proceso y la dinámica de la gestión del cambio. Se enfoca en las barreras del cambio y cómo se pueden manejar para garantizar que el cambio se lleve a cabo.



Figura 3. El proceso consultivo:



Fuente: 180Degrees Consulting.(s.f). *7 Step Consulting Framework*. Recuperado de <https://180dc.org/7stepconsulting/>



Explicación

Aspectos o dilemas éticos:

- Exposición falsa de las habilidades del consultor.
- Mal empleo de los datos.
- Complicidad.
- Coerción.
- Prometer resultados que no son realistas.





Fuente: Ann (2020). *Where is your company on the Ethics Matrix?* Recuperado de <https://www.tovera.consulting/where-is-your-company-on-the-ethics-matrix/>

Explicación



Análisis de las competencias

Objetivo: Recomendar mejoras de cambio de acuerdo con las necesidades de una empresa.

Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **perfil de un agente de cambio**.
- Elaborar un análisis de las competencias del perfil de los agentes de cambio y su relación con el rol y los niveles de actuación que se exponen en el tema.
- Fundamentar las observaciones con otros apartados de este tema para realizar recomendaciones de mejora.
- Realizar una breve conclusión sobre las aportaciones de tu trabajo a la gerencia de tu empresa.
- Máximo 3 cuartillas.





Cada vez más, los mejores consultores de gestión definen su objetivo no solo como recomendar soluciones, sino también como ayudar a institucionalizar procesos de gestión más eficaces.

A medida que los gerentes entiendan la gama más amplia de objetivos que un agente de cambio puede ayudar a lograr, seleccionarán a los agentes de cambio de manera más sabia y esperarán más valor de ellos. Y a medida que los clientes aprenden a expresar **nuevas necesidades**, los buenos consultores aprenden a abordarlas.



Ann (2020). *Where is your company on the Ethics Matrix?* Recuperado de <https://www.tovera.consulting/where-is-your-company-on-the-ethics-matrix/>

180Degrees Consulting. (s.f.). *7 Step Consulting Framework*. Recuperado de <https://180dc.org/7stepconsulting/>

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

Referencias





Procesos de cambio organizacional

Tema 16. El conflicto en el proceso de cambio





Las personas no dejan de ser personas en el trabajo. Lamentablemente, el conflicto es inevitable. Pero la teoría del conflicto organizacional dice que hay varias categorías de conflictos dentro de una organización, siendo los interpersonales solo un tipo.

No sólo es solucionar el conflicto, sino entender la causa raíz de dicho conflicto y la forma más adecuada en la que debemos acercarnos a las personas involucradas.





Un **conflicto** puede manifestarse cuando existe un desacuerdo en determinada situación.

Un conflicto es importante cuando existen desacuerdos con relación a aspectos, tales como metas organizacionales o de grupo, asignación de estímulos y recompensas, de políticas y de procedimientos, así como designación de funciones, cargas de trabajo y recursos.

acción



El conflicto pone a prueba tanto a los seres humanos como a las organizaciones. Para que pueda ser controlado eficazmente se requiere el **entendimiento intelectual**, un **autoexamen honesto**, que cada uno de los individuos involucrados se acerque más a los demás y **enfrenten con madurez** sus sentimientos.

Si la gente utilizara sus conflictos en lugar de temerlos y evitarlos, serían capaces de dar mayor vigor a sus organizaciones y a sí mismos.



Figura 1. Estrategias para el manejo de conflictos

Perder-perder

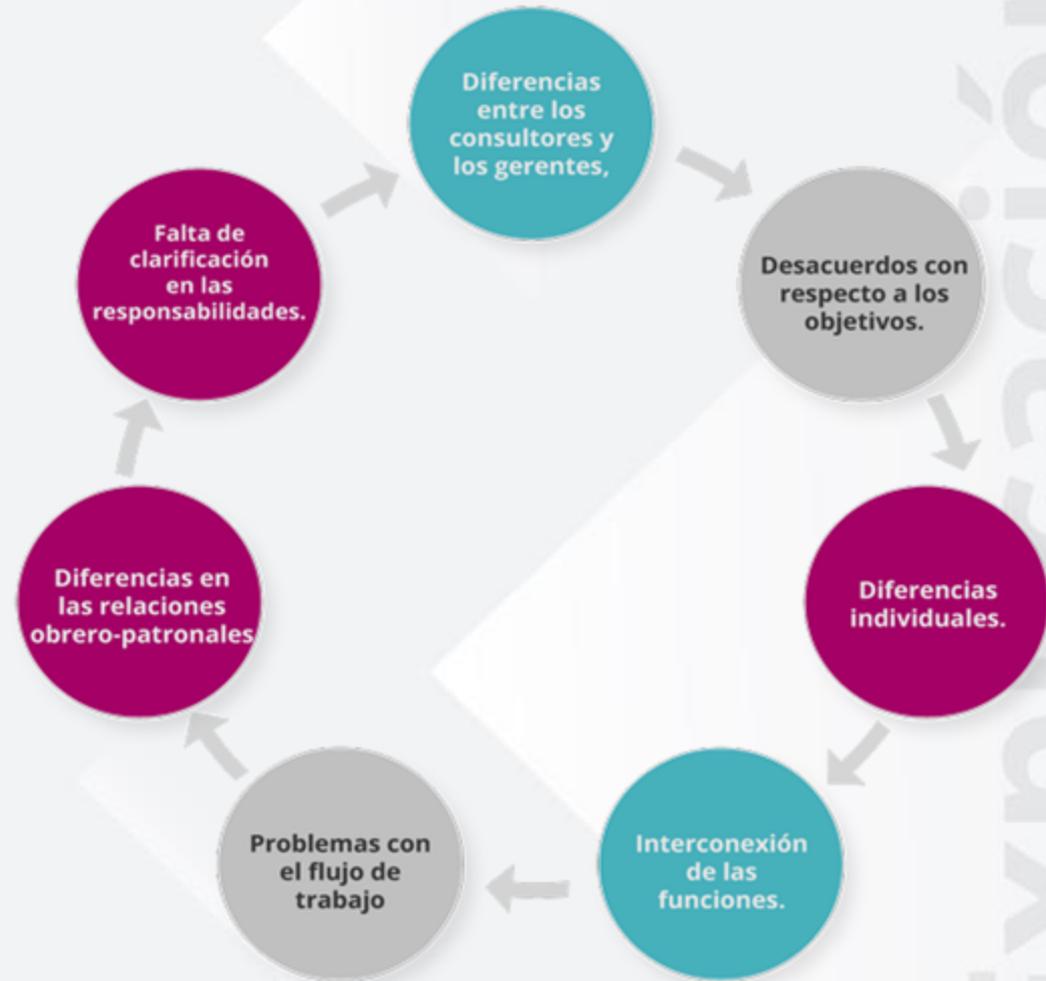
Ganar-perder

Ganar-ganar

Explicación

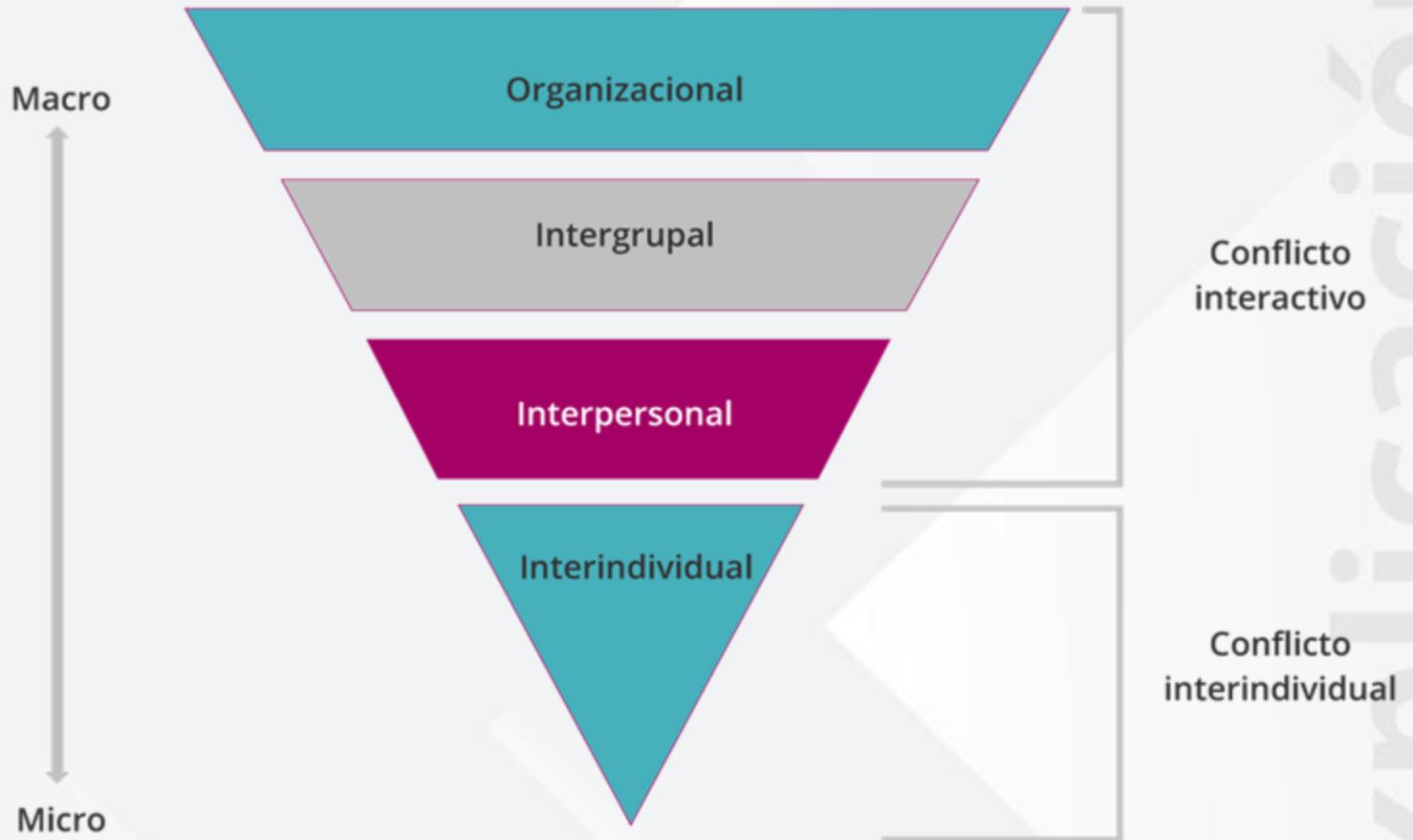


Figura 2. Generadores de conflictos



Un **conflicto** puede surgir por diversas causas, las siguientes son las principales:

Figura 3. Niveles del conflicto



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



Conflicto individual: Cuando una persona se enfrenta con sus propios sentimientos, opiniones, deseos, motivaciones y estos se vuelven divergentes y antagónicos, surge este tipo de conflicto.

Conflicto interpersonal: Se presenta entre personas que poseen intereses y objetivos diferentes. Generalmente involucran emociones.

Conflicto intergrupales: Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de una organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas.



Explicación



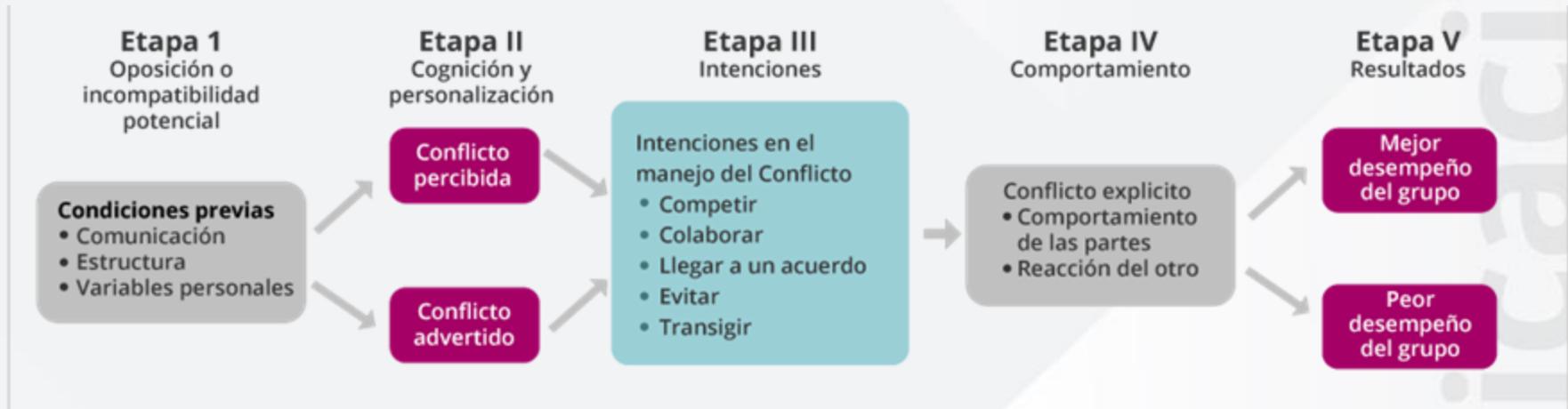
Conflicto organizacional

Se puede clasificar a su vez en cuatro categorías relacionadas y tienen como base las condiciones organizacionales (González, 2019):

1. Conflicto Vertical.
2. Conflicto Horizontal.
3. Conflicto entre Línea y Staff.
4. Conflicto de Papeles.



Figura 4. El proceso del conflicto



Fuente: Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.



Explicación

Las **intenciones** se refieren a la decisión que toman las personas de actuar de una forma específica, interviniendo entre las percepciones y emociones experimentadas por alguien y su conducta manifiesta.

Tabla 1. Clasificación de intenciones

Intención	Explicación
Competidor	Asertivo y poco cooperativo, busca satisfacer sus intereses particulares independientemente del impacto que pueda producir en las demás partes del conflicto.
Colaborador	Dogmático y cooperativo. Persona que busca satisfacer plenamente los intereses de cada uno de los participantes mediante la colaboración, aclarando las diferencias.
Evasivo	No dogmático ni cooperativo. Cuando una persona reconoce que existe un conflicto, pero en lugar de enfrentarlo, se retira o busca la manera de acabarlo.
Acomodaticio	No dogmático y cooperativo. Cuando una de las partes está dispuesta a sacrificarse, calmando al opositor y cediendo sus intereses.
Conciliador	A medias dogmático y cooperativo. Se pretende racionalizar la causa del conflicto y se acepta una solución que de alguna forma satisface parte de los intereses de ambas partes.

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



Solución del conflicto

Ignorar un conflicto equivale a afirmar que no se hará ningún intento por salir al frente de un conflicto manifiesto

Suprimir conlleva disminuir los efectos negativos del conflicto, pero sin eliminar de manera sustancial sus causas.

Solucionar un conflicto significa eliminar las causas, reales o emocionales, del mismo. **No se dejan remanentes que puedan ocasionar conflictos en el futuro.**



Métodos para resolver conflictos

- **Uso de la autoridad formal:** Es más que nada un método remedial que utiliza el poder como un mecanismo de solución al conflicto.
- **Rediseño organizacional:** Idealmente es un método preventivo que pretende reducir la aparición de conflictos.
- **Confrontación:** Este método considera que cada una de las partes intervinientes en el conflicto pueden en parte resultar ganadoras si son capaces de resolverlo.

Existen dos estrategias para tal fin:

- Negociación.
- Consulta con una tercera persona.





Mapa conceptual

Objetivo: Aplicar los conceptos aprendidos sobre el conflicto en el proceso de cambio.

Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **el conflicto en el proceso de cambio**.
- Elabora un mapa conceptual que incluya los conceptos más relevantes y significativos del conflicto, sus enfoques y metodología.
- Incluye una reflexión sobre el impacto del conflicto en los procesos de cambio y ejemplifica brevemente con un caso de éxito en tu área laboral.
- Utiliza colores, elementos gráficos y tipografías a través de una plataforma digital que permita la mayor comprensión de lo expuesto.
- Máximo 2 cuartillas.





De acuerdo con las teorías modernas sobre el conflicto organizacional, las organizaciones se quedan con un conjunto bastante limitado de opciones: **evasión, suavizamiento, dominio o intervención de poder, confrontación y compromiso.**

La evitación y la suavización, dependen en gran medida de que el tiempo elimine las dificultades.

Las demás implican que los gerentes se involucren mediando, llamando a la gente, tomando una decisión ejecutiva o forzando una mediación con la esperanza de **soluciones colaborativas.**



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.

Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.



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.

