

MATERIA: COMPETENCIAS DEL DESARROLLO HUMANO SEMANA 7

TEMAS:

- a) Etapas del cambio.
- b) Resistencia al cambio.
- c) El estrés en las organizaciones.

- ¿Cuáles son las etapas por las que atraviesan las personas cuando se les propone un cambio, de acuerdo con Kurt Lewin?

1. **Descongelamiento:** es el proceso a través del cual, el individuo se hace consciente en cuanto a la necesidad del cambio.

Ejemplo: un colaborador no quiere aprender a trabajar con el nuevo software, porque domina el actual y siente que le da buen resultado. Su jefe le explica que el nuevo software es mucho más sencillo de usar, es más rápido y es el ideal para enfrentar a la competencia y satisfacer al cliente: lo está sensibilizando. El empleado acepta aprender su uso.



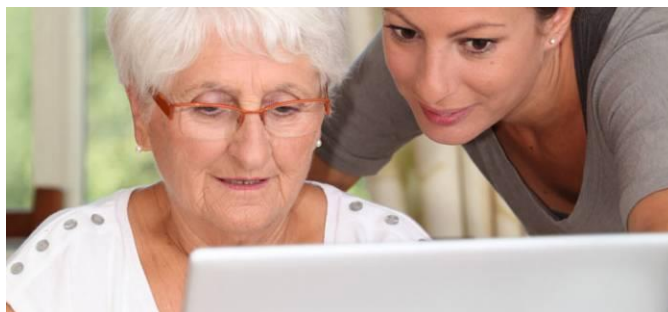
2. **Movimiento:** es la etapa del cambio en el que la persona inicia modificaciones en cuanto a la forma de actuar, reaccionar, solucionar y pensar; a través de algún método de aprendizaje.

Ejemplo: el colaborador está asistiendo todas las tardes al curso de capacitación para el manejo del nuevo software. Está en proceso de aprendizaje.



3. Recongelamiento: es el momento en el que el individuo domina la nueva situación y la practica de manera cotidiana. Se le conoce como institucionalización del cambio.

Ejemplo: El empleado ya domina el nuevo software, incluso se ha ofrecido para enseñar a otros.



- **¿En qué consiste la teoría de fuerzas de Kurt Lewin?**

Es la que habla de que en todo intento de cambio habrá fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Al estudio que se hace de las mismas se le conoce como análisis de campos de fuerzas que es necesario para gestionar el cambio. Las fuerzas impulsoras promueven el descongelamiento y rompen el "status quo" del individuo; las fuerzas restrictivas abogan por la permanencia e impiden el cambio.

Ejemplos de fuerzas impulsoras.

- Aceptación y aprobación por la Dirección.
- Visto de forma positiva por el personal.
- Experiencia previa en el cambio, por ejemplo, en un programa informático o maquinaria.
- Deseo de aprender nuevos sistemas.
- Deseo de mejorar los procesos y los procedimientos.
- Deseo de simplificar y/o automatizar procesos con la finalidad de disminuir la carga de trabajo.
- Recursos financieros adecuados.
- Recursos de infraestructura adecuados.
- Recursos humanos adecuados.
- Capacitación y formación continua.
- Automatizar la información.
- Aumentar la velocidad de producción.
- Mejorar el puesto de trabajo



Ejemplos de fuerzas restrictivas.

- Visto negativamente por el personal
- Falta de experiencia con los sistemas informáticos, tecnológicos o de maquinaria.
- Experiencias negativas con cambios anteriores
- No querer aprender
- Necesidad de seguir haciendo lo mismo



que antes del cambio por comodidad

- Formación inadecuada y rechazo de la misma por los trabajadores
- Miedo a no saber como realizar su trabajo
- Miedo a reproches por parte de los superiores por no saber hacer el trabajo
- Costes elevados que no permitan incorporar los recursos necesarios para asumir el cambio.
- Conflictos Dirección-empleados

- **¿ Qué estrategias emplean las organizaciones para vencer la resistencia al cambio?**

La resistencia es un fenómeno natural que se presenta por multiplicidad de causas. Cuando en su entorno percibe una adversidad, el individuo muestra resistencia. Esto es normal.

Lo importante es reconocer los motivos y aplicar las estrategias requeridas para vencerlo y guiar paulatinamente al grupo, hacia el cambio deseado.

Hay estrategias que tienden a sensibilizar, a persuadir y a enfatizar la importancia y los beneficios del cambio.

Las hay también coercitivas y manipuladoras, que, si bien empujan la disposición hacia el cambio, pueden tener impacto negativo en la organización.

Algunas de las estrategias más comunes, utilizadas por las organizaciones, son:

- Educación y comunicación
- Participación
- Facilitación y apoyo
- Manipulación y cooptación
- Negociación
- Coerción
- Uso de la justicia
- Selección de los que aceptan el cambio.

Ejemplos:

<p>Educación y comunicación</p> 	<p>Participación</p> 	<p>Facilitación y apoyo</p> 
<p>En el restaurante se capacita a los meseros para que trabajen con la comanda electrónica y vean que es más sencillo tomar la orden</p>	<p>A los cocineros nuevos el chef les enseña las técnicas de cocción, mientras trabaja con ellos</p>	<p>En una cadena de comida rápida envían a los empleados a aprender la dinámica del restaurante</p>
<p>Cooptación</p> 	<p>Negociación</p> 	<p>Coerción</p> 
<p>La casa matriz ha enviado a personal extranjero como gerente de los restaurantes a imponer la normatividad</p>	<p>Los cocineros se reúnen semanalmente con el chef para decidir los roles de cada uno.</p>	<p>La chef amenaza con despedir a quien no la obedezca</p>

• ¿Cuáles son las principales causas y consecuencias del estrés en las organizaciones?

Las causas tienen naturalezas distintas. Se pueden agrupar en tres tipos:

- Las que tienen su origen en el contexto general de la organización: políticas públicas, economía, conflictos sociales, escasez tecnológica...
- Las que se originan por decisiones de la propia empresa: rotación interna, demandas de la tarea a realizar, cambios en la estructura

organizacional, estilos de liderazgo autoritarios, presiones para entregas a tiempo...

- Las que tienen que ver con la naturaleza y la vida del individuo: problemas familiares, situación económica complicada, prejuicios sociales, traumas personales...

Ejemplos:

Causa Externa o contextual: en su informe Paying Taxes 2019, elaborado en conjunto con The World Bank Group, la Tasa Total de Impuestos y Contribuciones (TTCR, por su sigla en inglés), que pagan las empresas situadas en México, es mayor al promedio que registraron las 189 economías analizadas, que fue de 40.4 por ciento.



Causa Organizacional: una mala organización del trabajo puede provocar estrés laboral, enfermedad en que México se ubica en primer lugar con 75% de empleados atendidos por esta causa.



Causa personal: Julián trabaja en una fábrica, gana dos salarios mínimos y tiene cuatro hijos que mantener.



Las consecuencias del estrés laboral se agrupan en tres categorías:

Las fisiológicas: que son reacciones del cuerpo a la segregación interna de sustancias nocivas, como bilis, adrenalina y otras; así como a la disminución de otras que son favorables para el organismo, como las endorfinas, dopamina, adrenalina y noradrenalina, entre otras, lo que produce dolores de cabeza, gastritis, colitis y algunas otras molestias.

Las emocionales: de origen psicológico. Se manifiestan a través de sensaciones no deseadas por el individuo, tales como ansiedad, depresión, histeria, neurosis...

Las conductuales que resultan de las dos anteriores y son decisiones que toma el individuo a partir del malestar experimentado; esto se manifiesta en renuncias, ausentismo, disminución de la productividad, negativismo, etc.

Ejemplos:

Fisiológicas:

María se ha sentido mal, desde que le cambiaron de jefe. Le ha dado dolor de cabeza y de estómago y ha sentido taquicardias.





Emocionales/psicológicas:

Luis siente que el ascenso le ha llevado a realizar funciones que no domina; se siente presionado, ansioso y deprimido.

Conductuales:

Rocío ya no soporta la presión en el trabajo: primero empezó a faltar, pero ahora ya renunció.

