FORMAS DE INTRODUCIR CAMBIOS

Una de las medidas más importantes de la fortaleza de una organización es su capacidad de cambiar. En realidad tiene prever los cambios ambientales alterando sus políticas y estructura a tiempo para hacer frente a las nuevas condiciones a medida que se van presentando a continuación se explican dos formas básicas útiles para entender como se debe introducir un cambio

1. Superación de la resistencia al cambio

Este forma consiste en introducir el cambio a toda costa, esta es la manera más obvia de introducir un cambio el capataz aplica una mayor presión, una vigilancia mas estrecha, se le promete una mayor remuneración si obedece. En este método la frustración es mayor y el trabajador crea técnicas para liberarse de la presión; las posibles reacciones podrían ser retirarse del trabajo, intentar sabotear el cambio, ponerlo en practica sin el menor interés. Desde el punto de vista administrativo este método es una manera ineficiente de hacer las cosas.

2. Reducción de la resistencia al cambio

Esta forma es la contraparte del método de superación de resistencia, en este se trata de que el trabajador sienta menos antipatía con el capataz, menos temor de quedarse sin empleo, menos aversión al trabajo, etc.

Este método aunque no pueda usarse sin algo del método anterior(por ejemplo la motivación económica sigue siendo importante) en general causa menos tensión en las relaciones humanas. Los métodos siguientes se enfocan principalmente a reducir la resistencia mas que en superarla pero aun en estos puede existir un poco del método anterior combinado con estos.

MÉTODOS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Incentivos económicos.

Muchas veces la razón de la resistencia al cambio es económica obviamente una recompensa monetaria es una buena solución, pues ayuda a reducir la causa de la resistencia y por consiguiente hacer aceptar el cambio con menos tensión. El trabajador puede temer el cambio le haga perder sus ingresos o parte de ellos, por ejemplo la negativa del trabajador a usar una maquina nueva, en este caso la gerencia debe asegurar que el cambio no hará que sus ingresos sean inferiores (garantías económicas a corto plazo).

Lo inconveniente de las garantías económicas es que es costoso, ya veces el cambio es para reducir costos, pero aun en estos casos la compañía podría disminuir la resistencia si logra demostrar honradamente al trabajador que a la larga el cambio mejorara su condición económica (garantías económicas a largo plazo).

No todas las razones de la resistencia al cambio son económicas por ejemplo el caso de un supervisor de obra que se le ofrece un sueldo mas alto para que acepte su traslado a otra ciudad, una reacción posible es que no le agrade el lugar a donde se le quiere trasladar creando el temor de no saber que tipo de trabajo y con que clase de gentes quiere trabajar, el supervisor tratará de obtener el mismo aumento pero sin el traslado, quizá hasta podría irse a otra compañía; en este ejemplo se ve la inutilidad de intentar motivarlo económicamente.

Aunque la mayoría de los métodos de reducción de la resistencia al cambio dejan el aspecto económico a un lado, no por esto debe pensarse que la motivación económica no es importante al contrario es muy importante en nuestra sociedad.

Comunicación Bilateral.

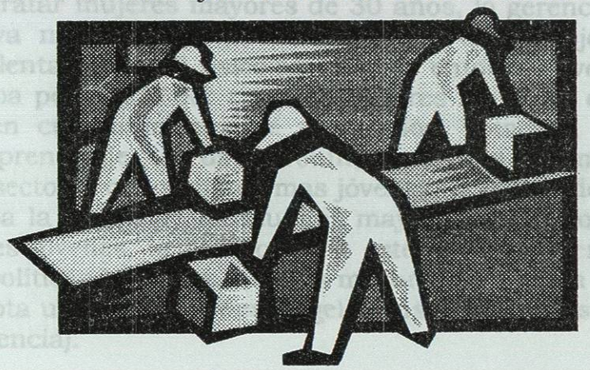
La resistencia al cambio muchas veces viene del temor a lo desconocido a lo nuevo a la incertidumbre de lo que puede ocurrir, por eso la administración de la compañía debe explicar no sólo lo *que esta ocurriendo* sino también él *por qué.*

La cuestión de la comunicación plantea todos los problemas ya vistos (chismorreo, falta de entendimiento etc.). La comunicación que despega totalmente las dudas es la comunicación bilateral. Cuando se proyecta un cambio grande los superiores y

subalternos deben sentarse a discutirlo empleando la comunicación bilateral ya que a veces la resistencia al cambio proviene de la mala comunicación entre empleados y la gerencia.

Toma de decisiones en grupo (Participación).

La participación de las personas en las decisiones que los afectan ayuda a estas a sentir un mayor control sobre el ambiente.



Ejemplo:

Se hizo un experimento de decisión en un grupo con unas muchachas que estaban aprendiendo un oficio cuya velocidad regulaba una maquina y ellas no podían llevar el paso con la maquina. Discutiendo el problema con el capataz, las obreras pidieron que las dejaran determinar a ellas el ritmo de trabajo. Se instalo un cuadrante que les permitía fijar su propia velocidad, y se descubrió que las muchachas establecieron un ritmo que variaba según la hora del día, pero que la velocidad media fue mas alta que la velocidad fijada anteriormente por ingenieros. A pesar de eso, las muchachas declararon que ahora el trabajo era más fácil y su rendimiento fue mucho mas alto de lo que se esperaba.

La mayoría de las personas sienten un fuerte deseo por participar, la participación de los grupos en decisiones que le afectan a ellos ayuda en los siguientes aspectos:

Descongelación de actitudes.

Muchas veces la gente se resiste al cambio por tener ciertas actitudes fijas o estereotipadas, las decisiones en grupo pueden ayudar a la persona a descongelar esas actitudes.

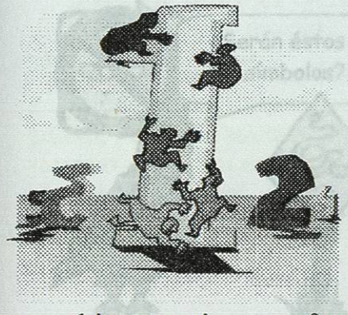
Ejemplo:

En una fabrica de piyamas existía un problema de falta de mano de obra el psicólogo de la compañía sobre la base del desempeño laboral mostrado por cierto sector de los trabajadores concluyo que era conveniente contratar a trabajadores de este tipo, mando su recomendación a la gerencia, pero esta rechazo la sugerencia, la razón es que el psicólogo sugería el contratar mujeres mayores de 30 años, la gerencia creía que la gente mayor ya no trabajaba al mismo ritmo que los jóvenes, y que aprendía mas lentamente. El psicólogo sugirió entonces averiguar cuanto dinero se estaba perdiendo por emplear mujeres mayores, el experimento iba a tomar en cuenta índices de producción, rotación, ausentismo y velocidad de aprendizaje; los datos reunidos se iban a comparar con los dados por los sectores con mujeres mas jóvenes, el resultado fue contrario al que esperaba la gerencia, las mujeres mayores resultaron más veloces que las mujeres jóvenes, la gerencia con este descubrimiento cambio su actitud y sus políticas hacia las mujeres mayores este es un ejemplo de un grupo que acepta un cambio al descongelar sus actitudes estereotipadas(el grupo es la gerencia).

Creación de nuevas normas de grupo.

Cuando todo el grupo toma una decisión el que no se adhiere a esta recibe presión del grupo para que acepte la decisión, la toma de decisiones de un grupo puede llegar a crear nuevas normas grupales que se cumplan.

Compromiso y recongelación.



La participación del grupo en la toma de decisiones ayuda a descongelar actitudes y crear nuevas normas de grupo y en consecuencia a una nueva recongelación de actitudes.

Aun cuando se permita la participación, los últimos que tienen la palabra son los empleados en aceptar el cambio propuesto para que se sientan comprometidos con la decisión final. La toma de decisiones de grupo ayuda a reducir la resistencia al cambio no siempre funciona por ejemplo en grupos donde sea extraña la participación es de poca utilidad, sin embargo resulta útil cuando el cambio produce un traslape de intereses pero que no están en conflicto entre la gerencia y los trabajadores.