



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

-CLASES-



Martha Alles



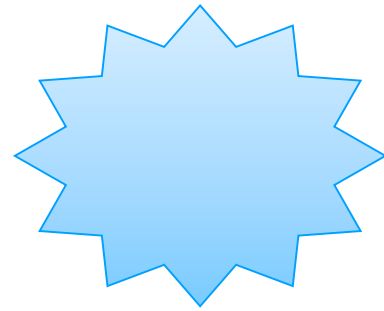
Sala de Profesores es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

Este material ha sido pensado como apoyo en la impartición de clases y en relación con este libro en particular.

Gracias por el interés en mi trabajo.

Martha Alles

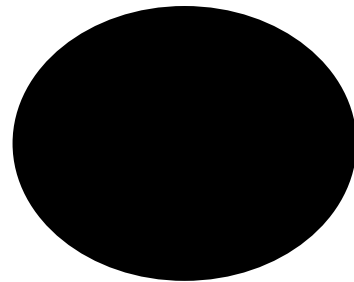
Símbolos utilizados en preparación de clases



DEFINICIÓN

La presencia de una estrella celeste le proporcionará información adicional sobre el tema en cuestión

En distintos momentos de las CLASES encontrará definiciones del Glosario relacionadas con el tema que se está tratando en ese momento.



La presencia de un círculo negro le indicará aspectos clave sobre el tema en cuestión



Este símbolo no requiere mayor explicación, le estará señalando un aspecto o tema que tiene especial relevancia, por lo cual le sugiero que lo **¡RECUERDE!**





Capítulo 2

El cambio en las organizaciones

- El cambio, como muchos otros temas, está en el discurso de todo tipo de personas, más allá que actúen o no en consecuencia. Será nuestro propósito analizar el cambio en las organizaciones desde variadas perspectivas, asumiendo que en la mayoría de las ocasiones el cambio es un factor que modifica la realidad sin que esto haya sido deseado, y otras veces el cambio es promovido desde dentro de la organización.
- Existen distintas reacciones al cambio. 1) *reactivo*: evolución que ocurre después que fuerzas externas han afectado el desempeño; 2) *proactivo*: evolución iniciada para aprovechar oportunidades que –eventualmente– se presentarán.
- Se pueden distinguir tres tipos de iniciativa de cambio cultural: de arriba abajo, de lado a lado y de abajo arriba.



Respuesta global al cambio

- La respuesta frente al cambio se puede clasificar, a su vez, en: 1) *iniciativa para el cambio*: se centra en la puesta en marcha de nuevos programas, proyectos o procedimientos; 2) *cambios de procesos*: modificaciones a los ya existentes; 3) *cambios culturales*: ocurren cuando una organización modifica aspectos de fondo sobre cómo hacer negocios y/o en relación con su estrategia. Se renueva la identidad de la organización tanto para los empleados como para los clientes.



Cambiar la forma en que cambiamos

- Cada persona interpreta individualmente el cambio y tiene su propia respuesta probable ante él. Sin embargo, la gente suele dar muestra de su apego al grupo uniéndose a los demás miembros en una respuesta uniforme al cambio; esto lo hemos denominado “respuesta real”. Esta uniformidad del grupo hace posible que se presente una respuesta al cambio que en una primera instancia no sea la más lógica.



Fuerzas internas y externas para el cambio

- Las organizaciones encuentran en su camino muchas fuerzas que las inducen al cambio. Estas fuerzas provienen de agentes externos ajenos a la organización, y de fuentes internas. Conocer la existencia de estas fuerzas ayudará a determinar el momento apropiado para poner en marcha un proceso de cambio.



Resistencia al cambio

- La resistencia al cambio se constituye por las conductas de un empleado (o varios) tendientes a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de una modificación en el ámbito laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.



Razones de la resistencia

- En la dirección de una organización es casi imposible no tener algún problema o resistencia y lograr el pleno apoyo en todas las iniciativas de cambio que se emprendan. Se deberá estar preparado para enfrentar situaciones de apoyo moderado, apoyo mínimo u oposición. Si la Dirección de la organización no logra apoyo para el cambio que desea, puede hacer uso de su autoridad, pero lo deseable es llegar a este extremo lo menos posible.



Participación y la relación del cambio con los empleados

- Uno de los mejores instrumentos para generar apoyo a favor del cambio es la participación de las personas en nuevos proyectos y cualquier otra situación que implique nuevas formas de hacer las cosas. La participación es algo más que comunicación: es involucrar al otro en los diferentes temas.
- Cuando las personas se involucran desde el principio, se sienten más seguras, no temen recibir más adelante una sorpresa (buena o mala, simplemente algo no previsto), y consideran que son valorados por sus empleadores. En caso contrario, si los empleados sienten que son involucrados (participados) luego de ocurrido el cambio, puede aparecer la resistencia, e incluso –en un caso extremo– sentir que son manipulados por la Dirección.



Cambio y modelo de competencias

Las competencias más frecuentes en relación con el cambio son:

- *Liderazgo para el cambio,*
- *Adaptabilidad al cambio,*
- *Pensamiento estratégico,*
- *Entrepreneurial,*
- *Iniciativa*
- *Innovación.*



Comportamiento organizacional

El Gerenciamiento:
“El poder en las organizaciones”
(Capítulo 3)

Colaboradores:
“El comportamiento de los individuos en las organizaciones”
(Capítulo 4)

El rol y las responsabilidades del área de Recursos humanos abarca todo el conjunto de temas, tanto el gerenciamiento como la reacción y necesidades de las personas.



Los roles del profesional de Recursos Humanos

- Los roles de un profesional de Recursos Humanos según Ulrich: *socio estratégico, experto administrativo, adalid de los empleados, agente del cambio.*
- Más un quinto rol sugerido por Alles: *contención.*



Responsabilidades del gerente de Recursos Humanos

- ❑ **Asesoría y consultoría**
- ❑ **Servicio**
 - ❑ **Formulación e implementación de políticas**
 - ❑ **Defensa de los trabajadores**



Patrones de comportamiento

- Los patrones de comportamiento son exponentes de la cultura organizacional. Los directivos y los profesionales de Recursos Humanos pueden actuar sobre ellos a partir de los “Diccionarios de comportamientos”, siempre que estos estén redactados en función de la visión y planes estratégicos de la organización.



Cultura organizacional

+ visible

Patrones de comportamiento

Valores

- visible





CONTÁCTENOS



CORPORATE

T: +1 (786) 600-1064

A: 2450 Hollywood Blvd, Suite 700, Hollywood, FL
33020, USA



ARGENTINA

T: +54 (11) 4815-4852

A: Talcahuano 833, 2 piso, Suite “E”, Buenos Aires, (1013)
Argentina



Tel. MEXICO: +52 (55) 4164-9763

profesores@marthaalles.com
libros@marthaalles.com

www.marthaalles.com