

TEMA 3: CAMBIO ORGANIZACIONAL

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones operan en un entorno cada vez más dinámico, donde la respuesta a la evolución de los mercados debe realizarse rápidamente para poder crecer e incluso sobrevivir.

El cambio organizacional es el proceso por el que las organizaciones pasan a un estado futuro deseado. Las organizaciones tratan de ser más eficientes e incluso incrementar su ventaja competitiva.

| + INTERNOS - | |
|---|---|
| Conocen mejor: <ul style="list-style-type: none">• La organización.• Las distintas fuentes de información de ésta.• Las reacciones de las personas afectadas por los cambios. | Los empleados tienen conocimiento previo del agente y esto puede generar: <ul style="list-style-type: none">• Desconfianza de los empleados en el agente.• Percepción de falta de experiencia y capacidad para el cambio del agente. |

| + EXTERNOS - | |
|--|---|
| Tienen: <ul style="list-style-type: none">• Mayor experiencia.• Más innovadores.• Imparciales.• Plantean todo tipo de propuestas.• Desconfianza de los empleados en el agente. | Pueden: <ul style="list-style-type: none">• No tener toda la información necesaria.• Desconocimiento de las distintas fuentes de información de la organización.• Rechazo entre las personas afectadas por el cambio. |

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Fuerza externas

Entre los factores externos que pueden estimular la necesidad de un cambio organizacional podemos encontrar:

- La presión de la competencia.
- Las exigencias gubernamentales, políticas y sociales.
- Los cambios tecnológicos.
- Las modificaciones producidas en los mercados.

Fuerzas internas

El cambio también puede ser promovido por factores o fuerzas internas:

- La actitud de los empleados.
- La fuerza de trabajo.
- Los cambios en la estrategia por parte de la gerencia.
- Niveles de profesionalidad.
- Las actitudes de la dirección hacia el cambio.
- La tensión de la gestión.
- Los recursos técnicos.
- El conocimiento.
- La holgura de recursos.

Para que el cambio organizacional se realice con éxito es necesario planificarlo teniendo en cuenta las diversas causas de resistencia al cambio y las distintas formas de influir en las personas o grupos para salvar tales resistencias.

FUERZAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

La reorganización suele ser temida, porque supone la alteración del *statu quo*, una amenaza para los intereses de las personas en sus puestos de trabajo, y un malestar hacia las formas establecidas de hacer las cosas.

Posibles fuerzas de resistencia al cambio:

- **Interés propio y orientación funcional.** Los empleados piensan que pueden perder algo, como oposición, autoridad, relaciones personales, etc. El cambio generalmente beneficia a algunas personas, funciones o divisiones y perjudica a otras, y puede provocar conflicto organizacional que provoque resistencia.
- **La incomprensión y falta de confianza.** Esto se debe a que no se han explicado con suficiente claridad las causas que llevan a plantear el cambio, o a la falta de confianza entre el agente de cambio y los miembros de la organización que van a participar o se van a ver afectados.

- **Evaluaciones diferentes.** Los empleados se resisten al cambio organizacional porque evalúan la situación de manera diferente a como lo hacen los agentes de cambio y pueden no ver la importancia del cambio.
- **Baja tolerancia al cambio.** Cuando los miembros de la organización sienten que no van a ser capaces de adaptarse y que no tienen las habilidades necesarias para afrontar la nueva situación, ofrecen resistencia para impedir dicho cambio.
- **Estructura mecanicista y cultura organizacional.** Las estructuras mecanicistas son más resistentes al cambio que las estructuras orgánicas. En estas primeras el comportamiento está normalizado por medio de reglas y procedimientos. Por tanto, la estructura mecanicista es una fuente de inercia organizacional. En cambio, las estructuras orgánicas, hay una adaptación mutua entre las personas, ofrecerán menos resistencia.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

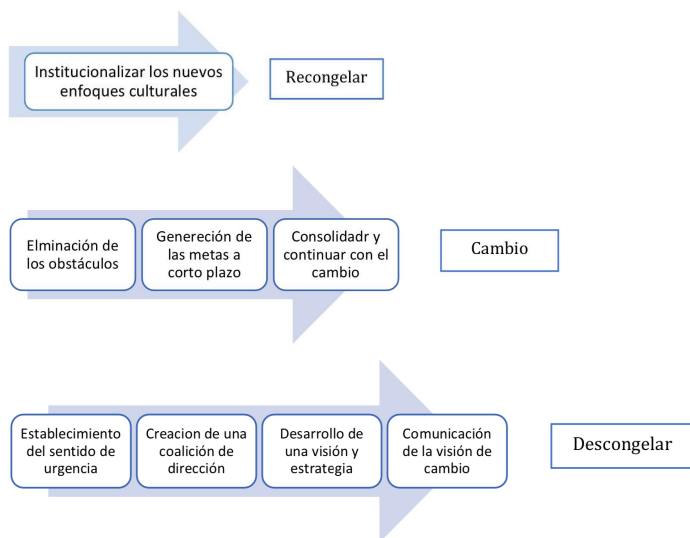
La *teoría del campo de fuerzas* de Kurt Lewin se utiliza para comprender el proceso de cambio. El campo de fuerzas está formado por distintas fuerzas que se oponen entre sí, y la teoría de campo de fuerzas se basa en que antes de iniciar un cambio organizacional se está en una situación de equilibrio, es decir, las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio se compensan.

Para que un cambio se realice con éxito debe constar de tres pasos:

- **Paso 1: Descongelar.** Cuando se inicia el cambio se parte de una situación de equilibrio y el primer paso del cambio tiene que ser desestabilizar dicho equilibrio. Edgar Schein identificó tres procesos necesarios para conseguir la descongelación: desconfirmación de la validez del *statu quo*, ansiedad de supervivencia y creación de la seguridad psicológica.
- **Paso 2: Cambio.** Se deben tener en cuenta todas las fuerzas que afectan al cambio e identificar y evaluar todas las opciones disponibles. Para conseguir el cambio, el agente puede actuar tanto sobre las fuerzas impulsoras como sobre las fuerzas restrictivas o incluso puede actuar sobre ambas a la vez. Si se actúa sobre las impulsoras, el proceso de cambio irá acompañado de mayor tensión que si se actúa sobre las restrictivas.
- **Paso 3: Recongelar.** Es establecer en la nueva situación un estado de equilibrio de todas las fuerzas. Requiere cambios en la cultura organizacional, en las políticas y en las prácticas.

John Kotter señala que para que el cambio se produzca con éxito el proceso de cambio se debe desarrollar en ocho pasos:

- **Establecimiento de sentido de urgencia:** La necesidad de cambio tiene que quedar claro. Se debe examinar el entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas existentes.
- **Creación de una coalición de dirección:** El cambio debe ser dirigido a través de uno o varios agentes de cambio que tengan poder e influencia entre los miembros que van a participar o se van a ver afectados.
- **Desarrollo de una visión y una estrategia:** Hay que reunir todas las ideas referentes al cambio. Así, al establecer una visión clara y plantear estrategias para alcanzarla se facilita que todos los miembros vean la importancia de los pasos y órdenes que se han de llevar a cabo.
- **Comunicación de la visión de cambio:** Para que sea eficaz la visión es necesario comunicarla constantemente y por cualquier medio disponible. El objetivo debe ser recordado constantemente a medida que se vayan tomando las decisiones para que las distintas actuaciones no se aparten de él.
- **Eliminación de los obstáculos:** Hay que cambiar o adaptar los sistemas y estructuras que impidan el cambio y fomentar la asunción de riesgo y el desarrollo de la creatividad e innovación.
- **Generación de metas a corto plazo:** Se deben establecer planes a corto plazo que sirvan de referencia para ver los avances del proceso de cambio, las mejoras conseguidas hasta el momento y mantener el nivel de urgencia. Se debe recompensar a las personas que hagan posible el cambio.
- **Conseguir la consolidación y continuar con el cambio:** Hay que ir consolidando las mejoras y seguir con el cambio. Mientras que no se haya establecido una nueva situación de equilibrio el proceso no habrá concluido.
- **Institucionalizar los nuevos enfoques culturales:** Se debe conseguir el equilibrio en la nueva situación haciendo que los cambios sean permanentes. Para ello, el comportamiento y actitud de los líderes y la cultura organizacional tiene que apoyar y comprometerse con la nueva situación.



TÉCNICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

- **Educación y comunicación.** Transmitir y comunicar los aspectos que llevan a la decisión de cambio y a la solución planteada. Facilita que los empleados vean su necesidad e importancia.
- **Participación e implicación.** Escuchar y utilizar los consejos de los empleados implicados en el cambio se consigue un mayor compromiso con dicho cambio.
- **Facilitación y apoyo.** Presentar apoyo a los empleados y facilitarles la capacitación en las nuevas habilidades requeridas se logra que los empleados se sientan capaces de afrontar el cambio.
- **Negociación y acuerdo.** Negociar con los empleados que tengan gran poder de resistencia permite superar dicha resistencia y un mayor compromiso al cambio.
- **Manipulación y cooptación.** Modificar, desvirtuar o no dar a conocer toda la información perjudicial evita la resistencia que podría provocar dicha información.
- **Coacción explícita e implícita.** Mediante amenazas se consigue evitar la resistencia de los empleados.

TIPOS DE CAMBIO

| Cambio Evolutivo | Cambio revolucionario |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cambio gradual, incremental y continuo. • Implica una serie de mejoras graduales. • Se centra en una o varias partes específicas de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio rápido y drástico. • Modificación drástica de la naturaleza de la organización. • Implica una transformación a todos los niveles. |

A continuación, explicaremos los diferentes instrumentos para realizar ambos tipos de cambios.

Enfoque del sistema sociotécnico

Este sistema es el resultado de una serie de investigaciones sobre las consecuencias de la mecanización de las tareas. Los investigadores concluyeron que el proceso de mecanización había cambiado la estructura del trabajo y las relaciones laborales y sociales, lo que condujo a un notable descenso de la productividad de los trabajadores. Este cambio fue a causa de que el grupo aportaba a sus miembros numerosas satisfacciones y recompensas sociales y laborales que desaparecieron con el cambio de la tecnología de producción.

Para conseguir que una organización sea eficiente se debe tener en cuenta los aspectos técnicos y sociales a la vez. Las dos premisas en las que se basa esta perspectiva son:

- La organización es un sistema que combina lo social y lo técnico.
- La organización es un sistema abierto a su entorno.

El desempeño del sistema depende de la sinergia que se consigue. Por lo tanto, cuando los gerentes modifican las relaciones de tareas y funciones deben hacerlo cambiando conjuntamente los sistemas técnico y social.

Teoría de la administración de la calidad total

La teoría de la administración de la calidad total (ACT) pretende ayudar a una organización en la producción eficiente de productos y servicios de calidad utilizando procesos y modos de gestión también basados en la calidad.

Se describió como una filosofía integrada que requiere proactividad de gestión en la orientación al cliente, reducción de la repetición del trabajo, participación de los empleados y relaciones con los proveedores. El objetivo principal de la organización es permanecer en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes y el desarrollo de los miembros de la organización. Se basa en:

- **Calidad:** Un trabajo de mala calidad hace que se asuman más costes, puesto que se tendrá que empezar de cero y puede poner en peligro la supervivencia de la organización.
- **Personas:** Los empleados toman iniciativas para lo que necesitan el apoyo de la gerencia y contar con las habilidades, capacidades y medios materiales necesarios.
- **Organizaciones:** Son sistemas formados por partes independientes y sus principales problemas surgen por la multifuncionalidad. Por ello, los responsables deben ponerse de acuerdo para solucionarlos.
- **Alta dirección:** La alta dirección debe estar comprometida, pues es la encargada de establecer cómo se realizarán los productos y servicios.

El enfoque ACT requiere que toda la actividad dentro de una organización se base en valores de calidad y que todos los miembros sean los responsables de conseguirla. Además, requiere de una estructura interna flexible que permita adaptarse rápidamente al entorno.

La reingeniería

Este proceso se define como la formulación fundamental y el diseño radical de los procesos empresariales para lograr drásticas mejoras en las medidas contemporáneas de desempeño como coste, calidad, servicio y rapidez. El diseño radical va dirigido a crear valor para los clientes y afecta a los procesos globales.

La reingeniería afecta a los aspectos técnicos, sistemáticos y sociales de la organización. Se centra en los procesos y no sólo en las tareas y estructuras organizativas, por lo que requiere:

- **Analizar los procesos existentes y las necesidades de los clientes.** Se identifican las debilidades de los procesos y las características que se deben cumplir para ser eficaces.
- **Crear un nuevo diseño.** Se debe romper con el actual, tratando de empezar de cero.
- **Estructurar los nuevos procesos.** Se deben considerar todos los aspectos de las tareas a realizar.
- **Comunicar y hacer ver la importancia de los nuevos procesos de trabajo.**

Es preciso realizar un cambio en el sistema de valores de la organización, por lo que hay que adaptarlos o se creará un conflicto entre el comportamiento que creen que tiene que tener y el que se espera tras la implantación del nuevo proceso de trabajo.

Para que la organización tenga una visión clara y precisa del futuro, se debe romper totalmente con los procesos actuales, y sin un liderazgo eficaz, este tipo de cambio puede no tener éxito. Los líderes deben estar abiertos a la creatividad y a la innovación.

Innovación

La innovación es el desarrollo de nuevos procesos y productos y permite a la organización cambiar y responder mejor a las necesidades de sus clientes. Debido a la globalización, la innovación ha ido adquiriendo mayor importancia porque da a la organización la capacidad de responder de forma global a los cambios en los mercados, la tecnología y la competencia.

Las organizaciones que quieran ser innovadoras deben fomentar la creatividad, ya que la innovación es la transformación de dicha creatividad en un nuevo producto, servicio o proceso. Por eso, la dirección debe tomar una postura proactiva respecto a la innovación y la creatividad.