# Tema 3: Cambio organizacional

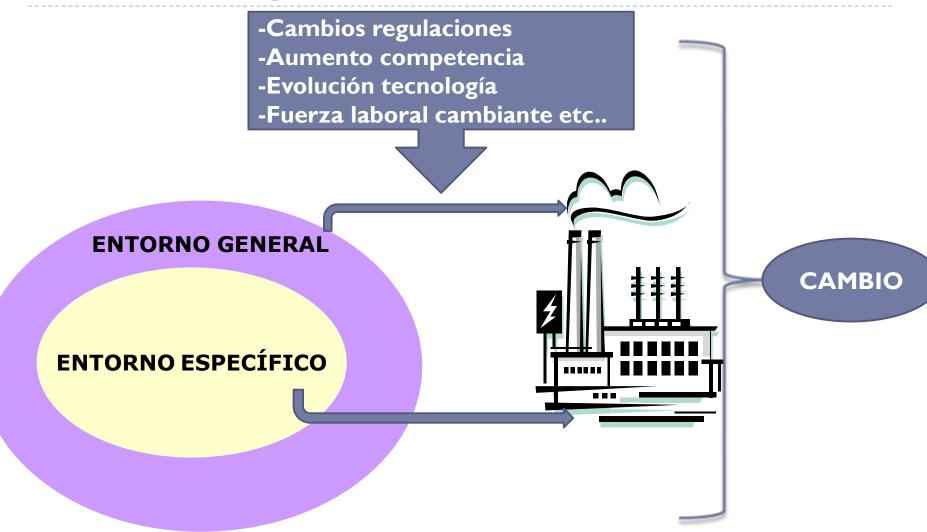
Dirección y Administración de Empresas

## Objetivos

- Comprender la naturaleza y complejidad del proceso de cambio organizacional.
- Conocer los distintos tipos de agentes de cambio y analizar las ventajas y desventajas de cada uno.
- Identificar cuáles son los factores, internos y externos, que facilitan el cambio organizacional y aquellos que lo dificultan.
- Analizar las diversas técnicas que se pueden utilizar para reducir la resistencia.
- Comprender y analizar el proceso de cambio para que se realice con éxito.
- Conocer los distintos tipos de cambio que se pueden producir.
- Analizar distintas teorías que se pueden utilizar para realizar los distintos tipos de cambio organizacional.

### Índice del tema

- Cambio organizacional
- Fuerzas impulsoras del cambio organizacional
  - Fuerzas Internas
  - Fuerzas Externas
- Fuerzas de resistencia al cambio
- Proceso de cambio organizacional
- Técnicas para reducir la resistencia al cambio
- Tipos de cambio
  - Enfoque del sistema sociotécnico
  - Teoría de la administración de la calidad total
  - La reingeniería
  - Innovación
- ► Tema 3: Cambio organizacional





### Agentes de Cambio: Ventajas

| INTERNOS                              | EXTERNOS                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Conocen mejor:                        | •Mayor experiencia                |
| •La organización                      | •Más innovadores                  |
| •Las distintas fuentes de información | •Imparciales                      |
| •Las reacciones de las personas       | •Plantean todo tipo de propuestas |

### Agentes de Cambio: Inconvenientes

| INTERNOS   | EXTERNOS  |
|--|---|
| Los empleados tienen conocimiento previo del agente y esto puede generar:    |   |
| •Desconfianza de los empleados en el agente                                  | •Desconocimiento de las distintas<br>fuentes de información de la<br>organización |
| •Percepción de falta de experiencia y la capacidad para el cambio del agente | •Rechazo entre las personas afectadas por el cambio                               |

### Fuerzas impulsoras del cambio organizacional



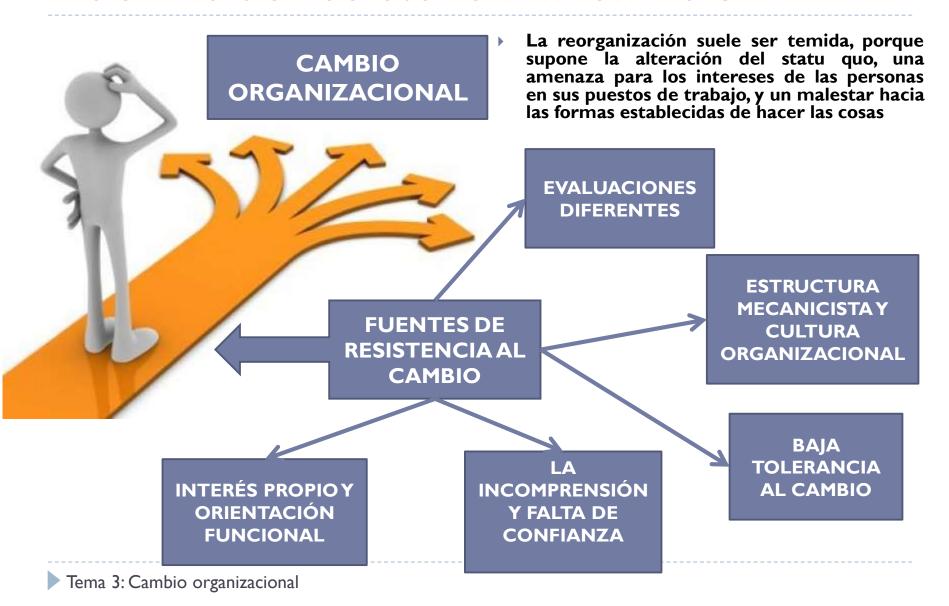
#### **FUERZAS EXTERNAS**

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

#### **FUERZAS INTERNAS**

- Actitud de los empleadosFuerza de trabajo
- ·Cambios en la estrategia
- Cambios en la estrategia
- •Niveles de profesionalidad
- •Las actitudes de la dirección al cambio
  - ·La tensión de la gestión
  - Los recursos técnicos
    - •El conocimiento
  - •La holgura de recursos etc.

### Fuerzas de resistencia al cambio

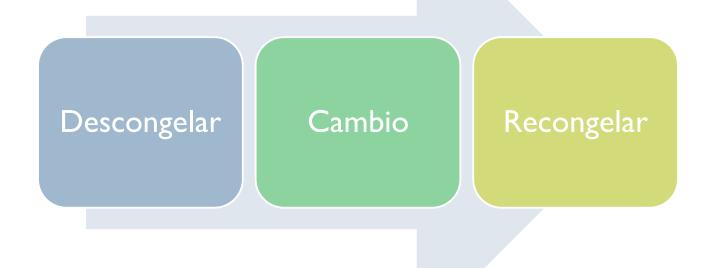


### Fuerza de Resistencias al Cambio

| FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO                 |   |
|--|---|
| •Interés propio y orientación funcional          | •Conflicto organizacional (funciones, unidades, departamentos etc.) perdida de posición, autoridad, relaciones personales etc           |
| •La incomprensión y falta de confianza           | •Desconocimiento de los motivos e implicaciones del cambio  |
| •Evaluaciones diferentes                         | •Análisis diferente de la importancia del cambio  |
| •Baja tolerancia al cambio                       | •Los miembros de la organización<br>sienten que no son capaces de<br>adaptarse o no tienen las habilidades<br>necesarias para el cambio |
| •Estructura mecanicista y cultura organizacional | •Comportamiento normalizado y rutinario que implica inercia organizacional  |

## Proceso de Cambio Organizacional

- Etapas del proceso de Cambio
- ▶ Teoría del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin



## Proceso de Cambio Organizacional

Etapas del proceso de Cambio: Kotter

Institucionalizar los nuevos enfoques culturales

Eliminación de los Obstáculos

Generación de metas a corto plazo

Consolidar y continuar con el cambio

Establecimiento del sentido de urgencia

Creación de una coalición de dirección

Desarrollo de una visión y estrategia

Comunicación de la visión de cambio

## Proceso de Cambio Organizacional

Etapas del proceso de Cambio:

#### III. RECONGELAR

Institucionalizar los nuevos enfoques culturales

### II. CAMBIO

Eliminación de los Obstáculos

Generación de metas a corto plazo Consolidar y continuar con el cambio

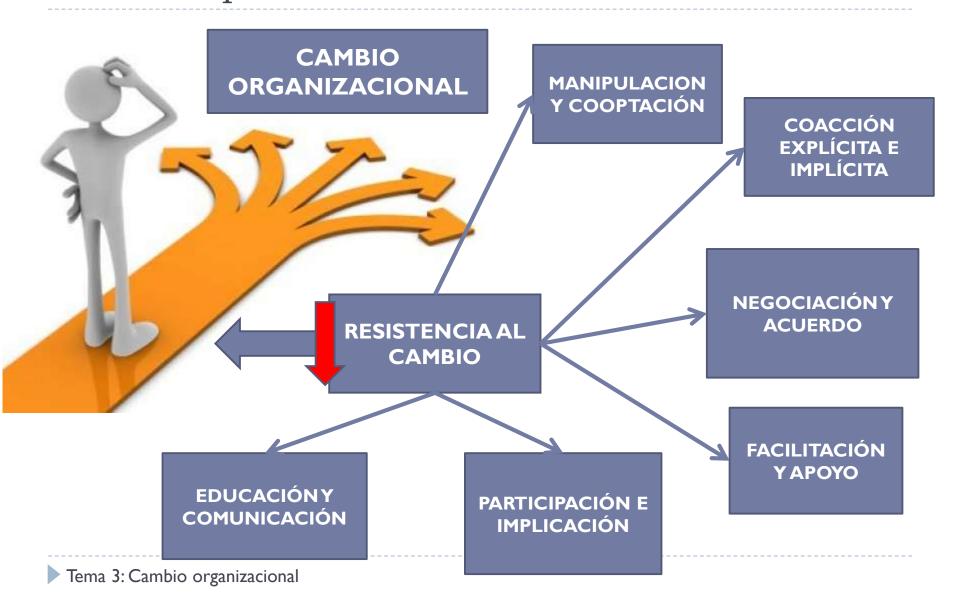
### I DESCONGELAR

Establecimiento del sentido de urgencia

Creación de una coalición de dirección

Desarrollo de una visión y estrategia

Comunicación de la visión de cambio



Educación y Comunicación  Trasmitir y comunicar los aspectos que llevan a la decisión de cambio y 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  Permite un mayor compromiso con dicho cambio

Facilitación y apoyo

 Prestar apoyo a los empleados y facilitarles la capacitación en las nuevas habilidades

•Permite que los empleados se sientan capaces de afrontar el cambio

Negociación y acuerdo

 Negociar con los empleados con gran poder de resistencia

Permite superar
 dicha resistencia y un
 mayor compromiso
 al cambio

Manipulación y cooptación

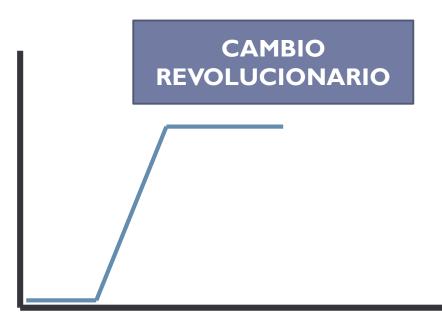
- Modificar, desvirtuar o no dar a conocer toda la información perjudicial
- Evita la resistencia que podría provocar dicha información

Coacción explícita e implícita

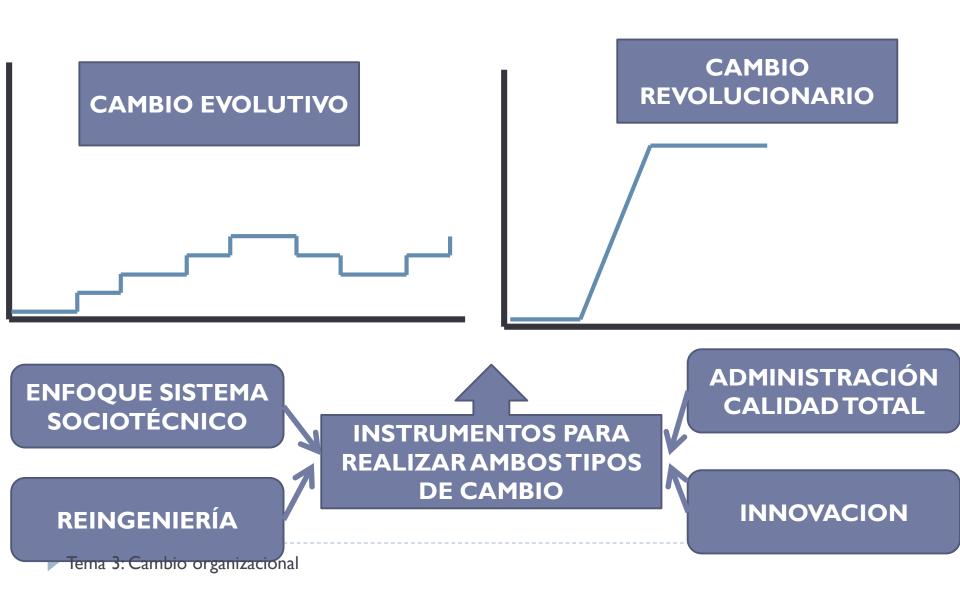
- Mediante las amenazas
- Se consigue evitar
  la resistencia de los empleados

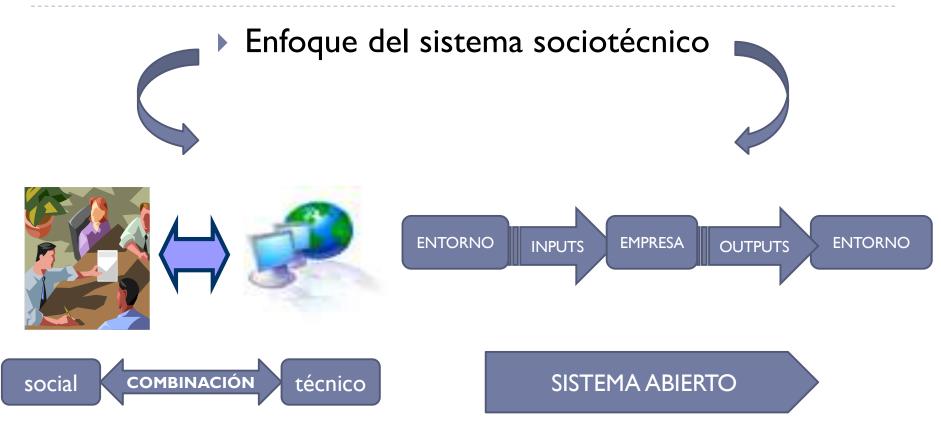


- Cambio gradual, incremental y continuo
- Implica una serie de mejoras graduales
- Se centra en una o varias partes específicas de la organización



- Cambio rápido y drástico
  - Modificación drástica de la naturaleza de la organización
- Implica una transformación a todos los niveles





El CAMBIO en las relaciones de tareas y funciones deben hacerlo cambiando conjuntamente los sistemas técnico y social

▶ Teoría de la administración de la calidad total

Objetivo: permanecer en el mercado, generando productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, facilitando la estabilidad de la comunidad y procurando la satisfacción y el desarrollo de los miembros de la organización

CALIDAD

**PERSONAS** 

**ORGANIZACIONES** 

ALTA DIRECCIÓN

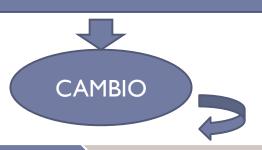
**CAMBIO** 

- Todas las actividades se basan en valores de calidad
- Los miembros de la organización son responsables de conseguir la calidad
- Cultura orientada a l a búsqueda de la mejora constante
- Estructura interna flexible
- Tema 3: Cambio organizacional



### La reingeniería

Reformulación fundamental y el diseño radical de los procesos empresariales para lograr dramáticas mejoras en las medidas contemporáneas de desempeño como costes, calidad, servicio y rapidez.



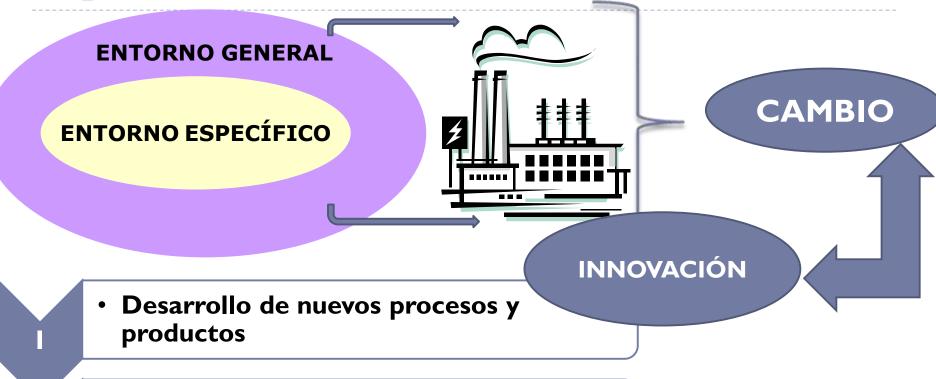
Analizar los procesos existentes y las necesidades de los clientes

Crear un nuevo diseño de los procesos que rompa con el diseño actual

Estructurar los nuevos procesos

Comunicar y hacer ver la importancia de los nuevos procesos

# Tipos de Cambio: Innovación



- Cambio que lleva implícito un nuevo producto, proceso o tecnología
- Permite responder a las necesidades de los clientes

### Tipos de Cambio: Innovación

Creatividad

Innovación

Las organizaciones deben fomentar la creatividad para ser innovadoras

Capacidad de combinar ideas de forma única

Transformación de dicha creatividad en un nuevo producto, servicio o proceso

### Resumen

El entorno dinámico en el que actúan las organizaciones les obliga a realizar cambios para adaptarse

Designación de una o varios personas que se encarguen del cambio: agentes del cambio

El proceso de cambio de Kurt Lewin: descongelar, cambio y recongelar

Los gerentes cuentan con técnicas que van desde la participación y apoyo hasta el engaño o la coacción para vencen la resistencia al cambio

Los tipos de cambio se agrupan en dos categorías: cambio evolutivo y cambio revolucionario

Los instrumentos para realizar el cambio: sistema socio técnico, Teoría de la administración de la calidad Total, reingeniería e innovación

Tema 3: Cambio organizacional

## Bibliografía

Sánchez Vizcaíno et al (2011), Administración de Empresas, Madrid: Pirámide.