

Tema 3: Cambio organizacional

Dirección y Administración de Empresas

Objetivos

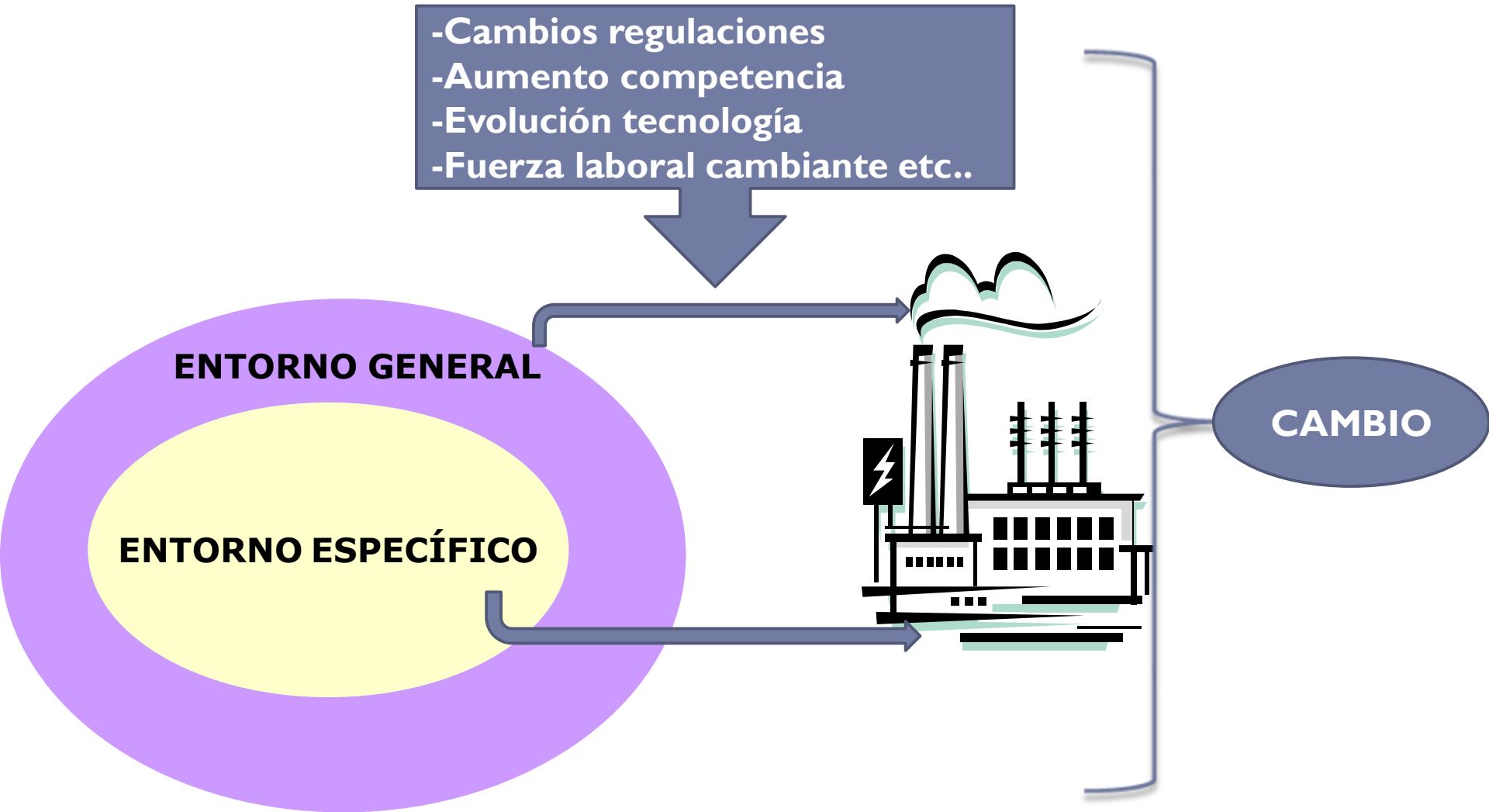
- ▶ Comprender la naturaleza y complejidad del proceso de cambio organizacional.
- ▶ Conocer los distintos tipos de agentes de cambio y analizar las ventajas y desventajas de cada uno.
- ▶ Identificar cuáles son los factores, internos y externos, que facilitan el cambio organizacional y aquellos que 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

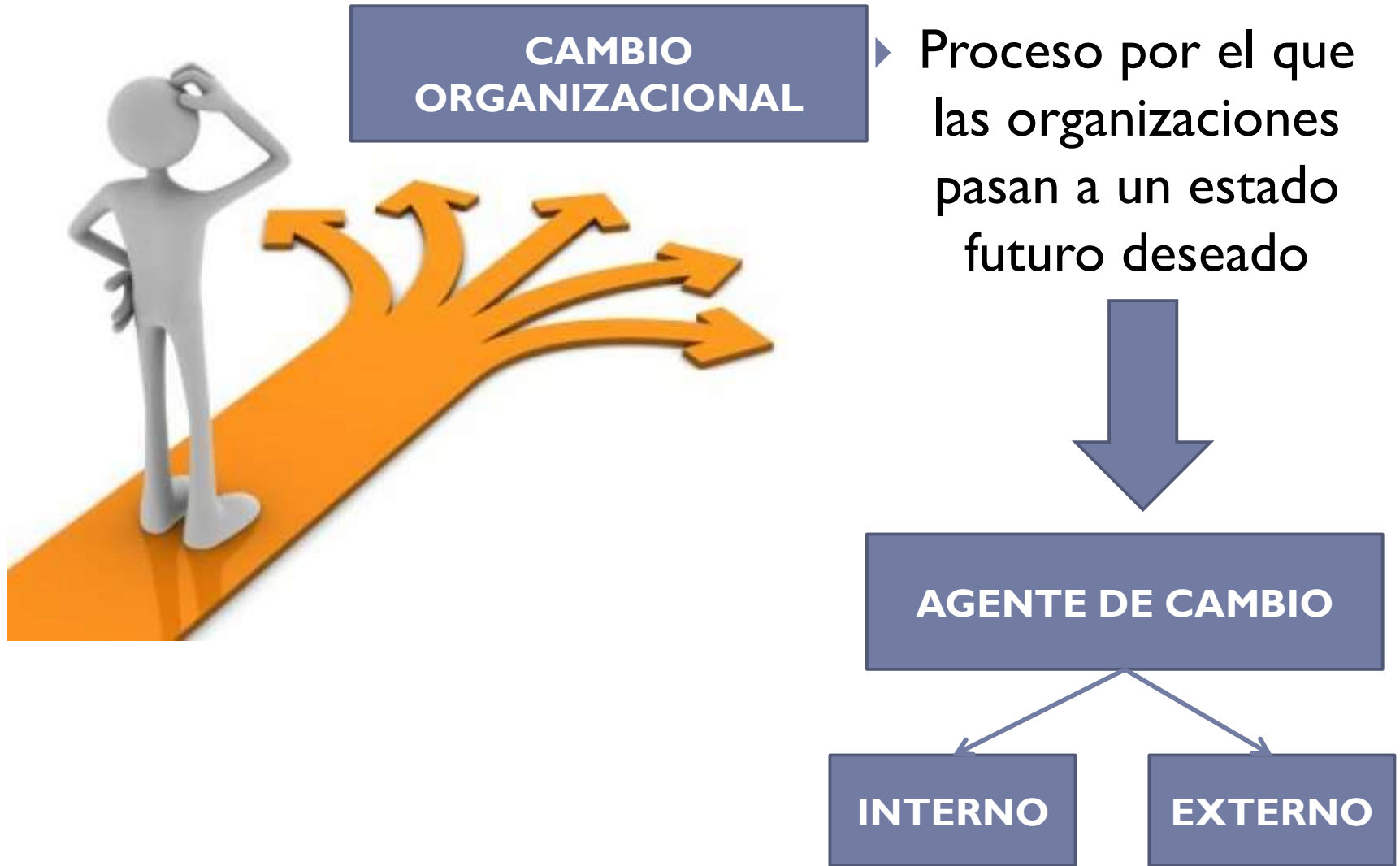
- ▶ Cambio organizacional
- ▶ Fuerzas impulsoras del cambio organizacional
 - ▶ Fuerzas Internas
 - ▶ Fuerzas Externas
- ▶ Fuerzas de resistencia al cambio
- ▶ Proceso de cambio organizacional
- ▶ Técnicas para reducir la resistencia al cambio
- ▶ Tipos de cambio
 - ▶ Enfoque del sistema sociotécnico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

Cambio Organizacional

- Cambios regulaciones
- Aumento competencia
- Evolución tecnología
- Fuerza laboral cambiante etc..



Cambio Organizacional



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

Cambio Organizacional

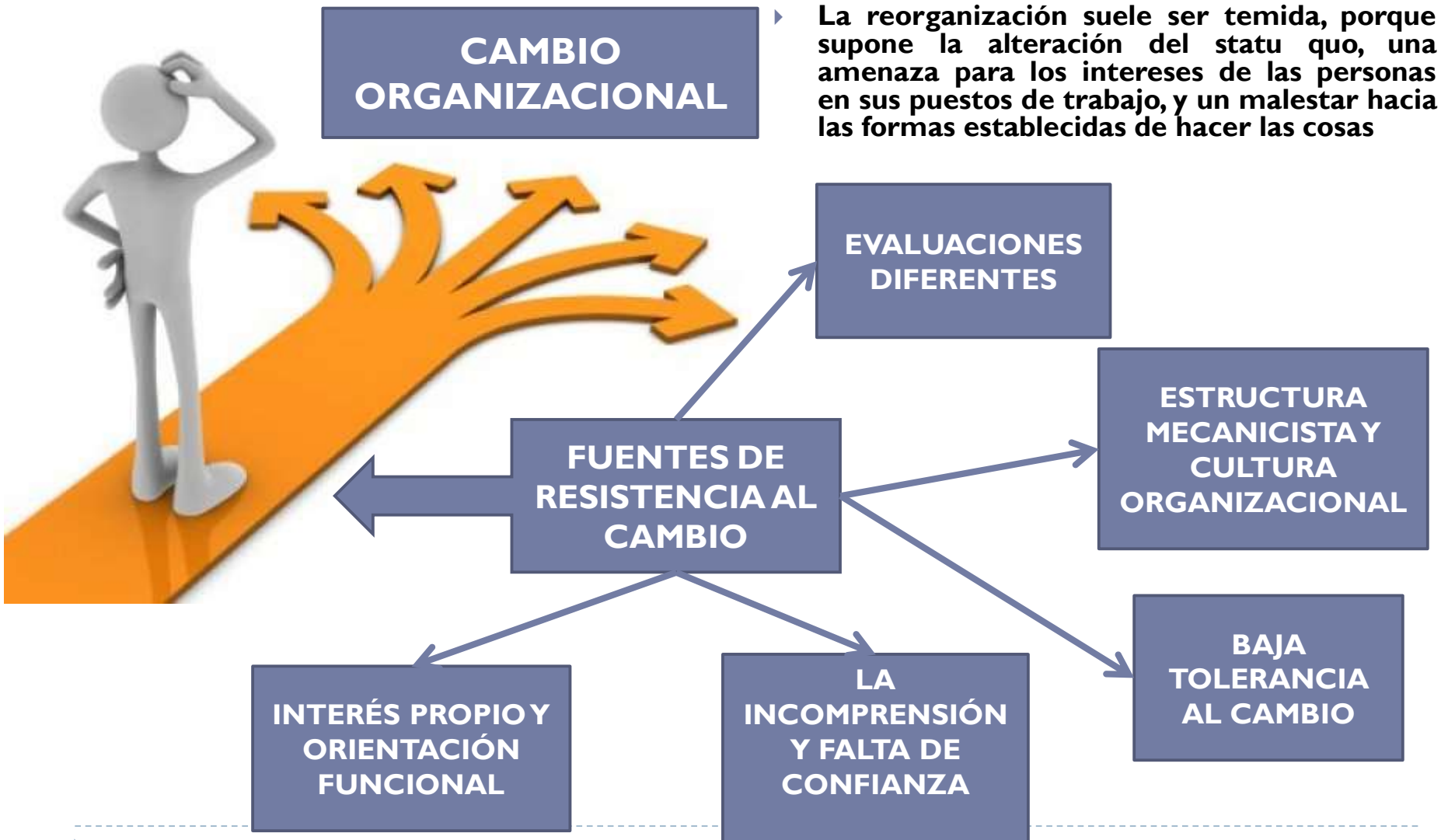
► Agentes de Cambio: Inconvenientes

INTERNOS	EXTERNOS
Los empleados tienen conocimiento previo del agente y esto puede generar:	•No tienen toda la información necesaria
•Desconfianza de los empleados en el agente	•Desconocimiento de las distintas fuentes de información de la 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 de resistencia al cambio



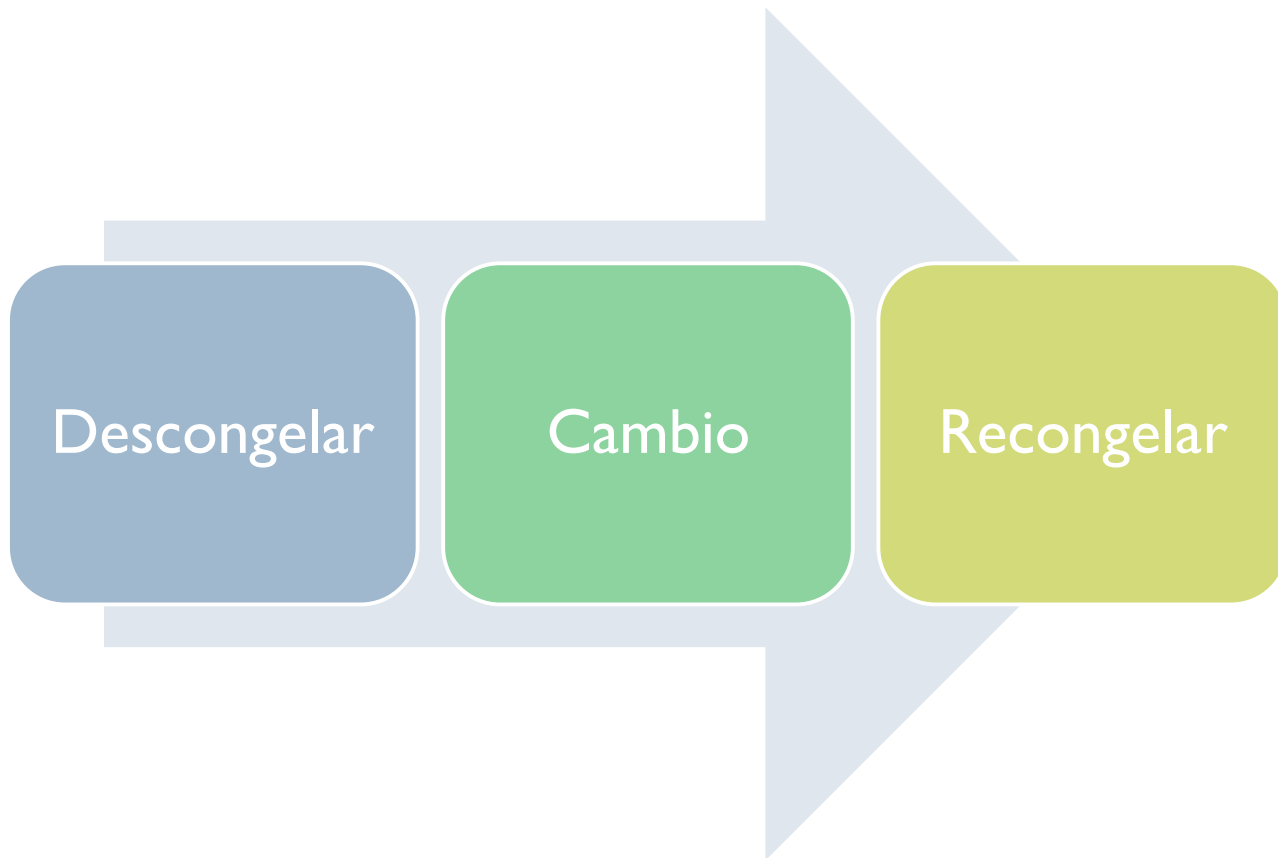
Fuerza de Resistencias al Cambio

FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

•Interés propio y orientación funcional	•Conflicto organizacional (funciones, unidades, departamentos etc.) pérdida 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 sienten que no son capaces de adaptarse o no tienen las habilidades necesarias para el cambio
•Estructura mecanicista y cultura organizacional	•Comportamiento normalizado y rutinario que implica inercia organizacional

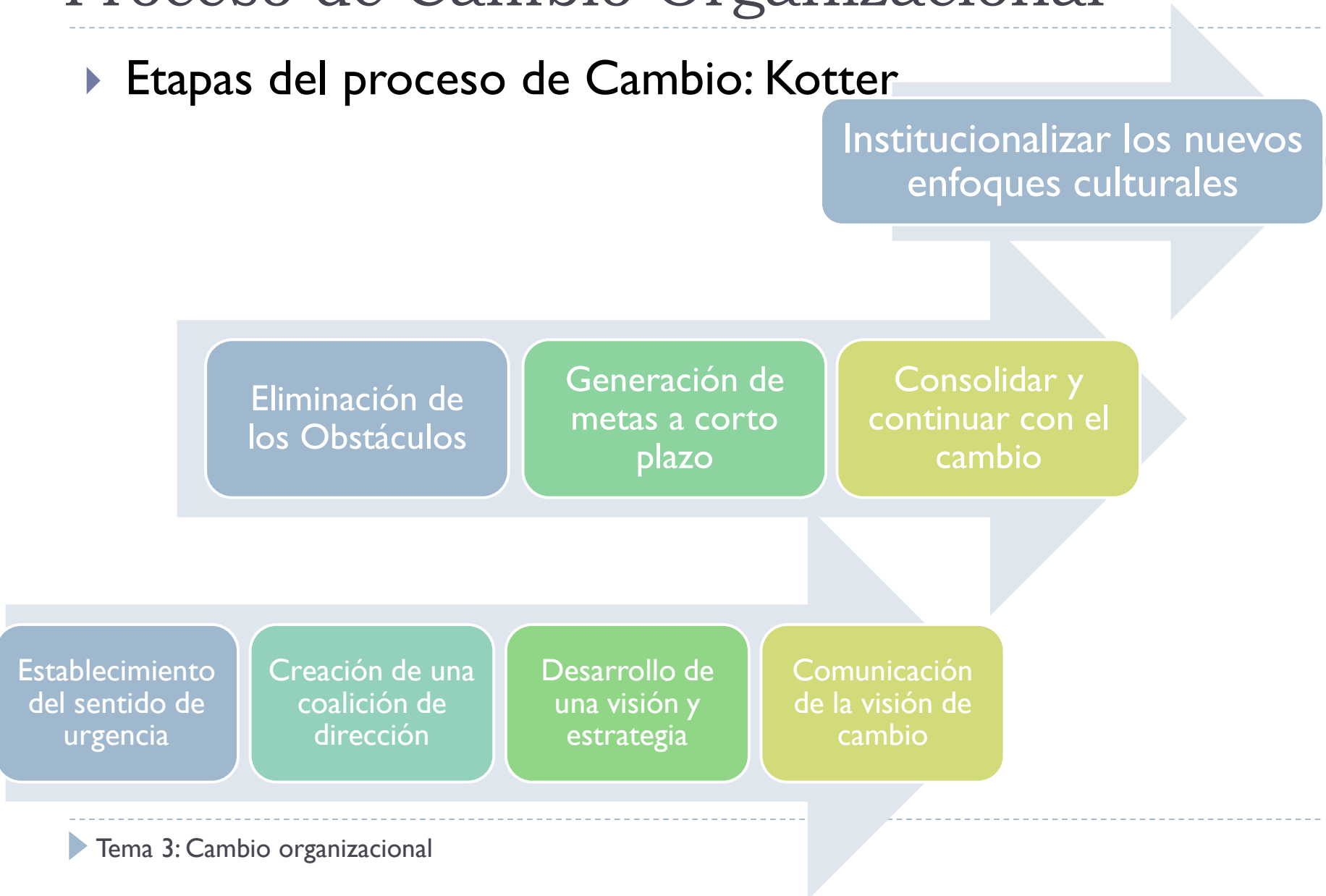
Proceso de Cambio Organizacional

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



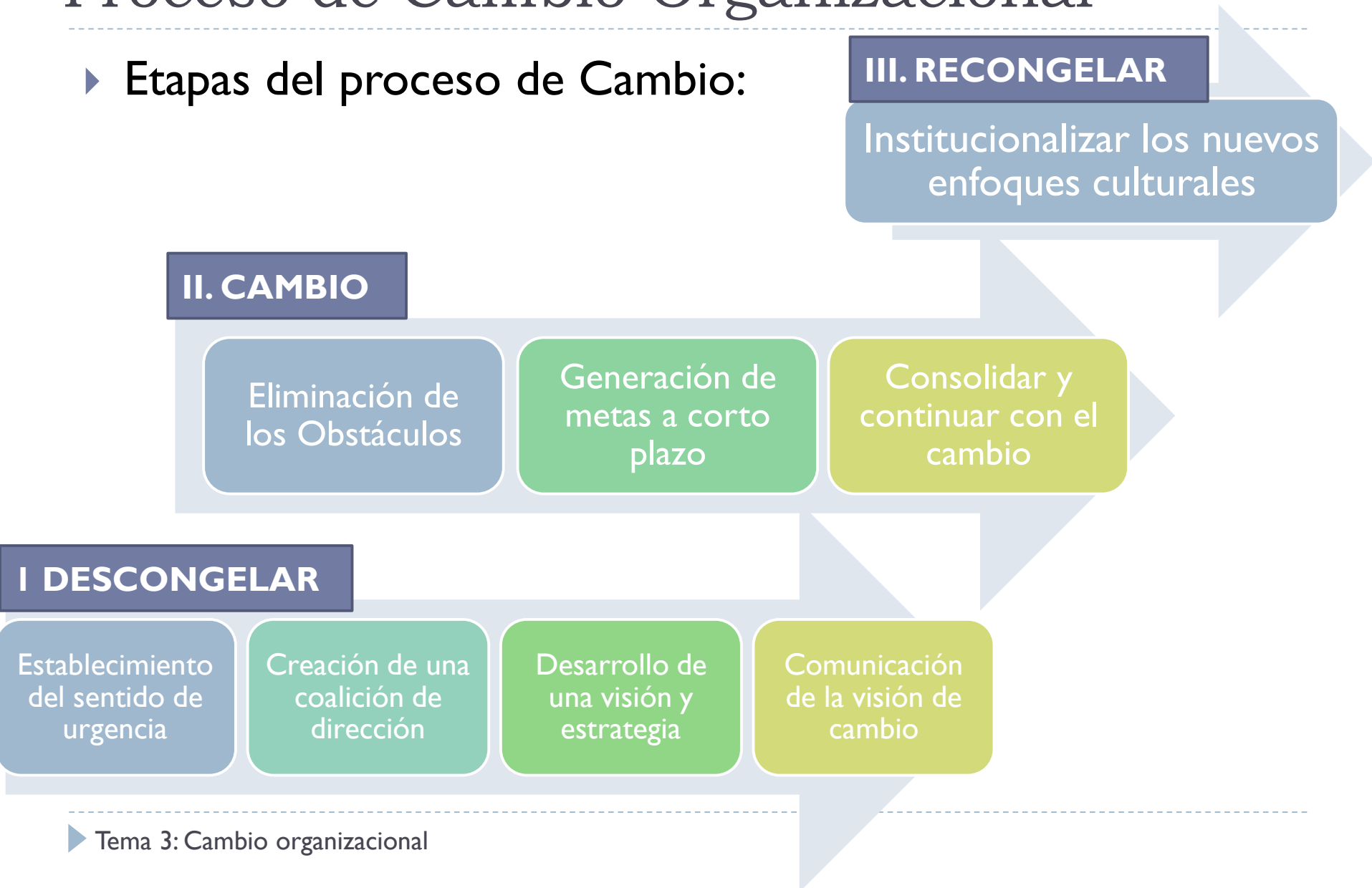
Proceso de Cambio Organizacional

► Etapas del proceso de Cambio: Kotter

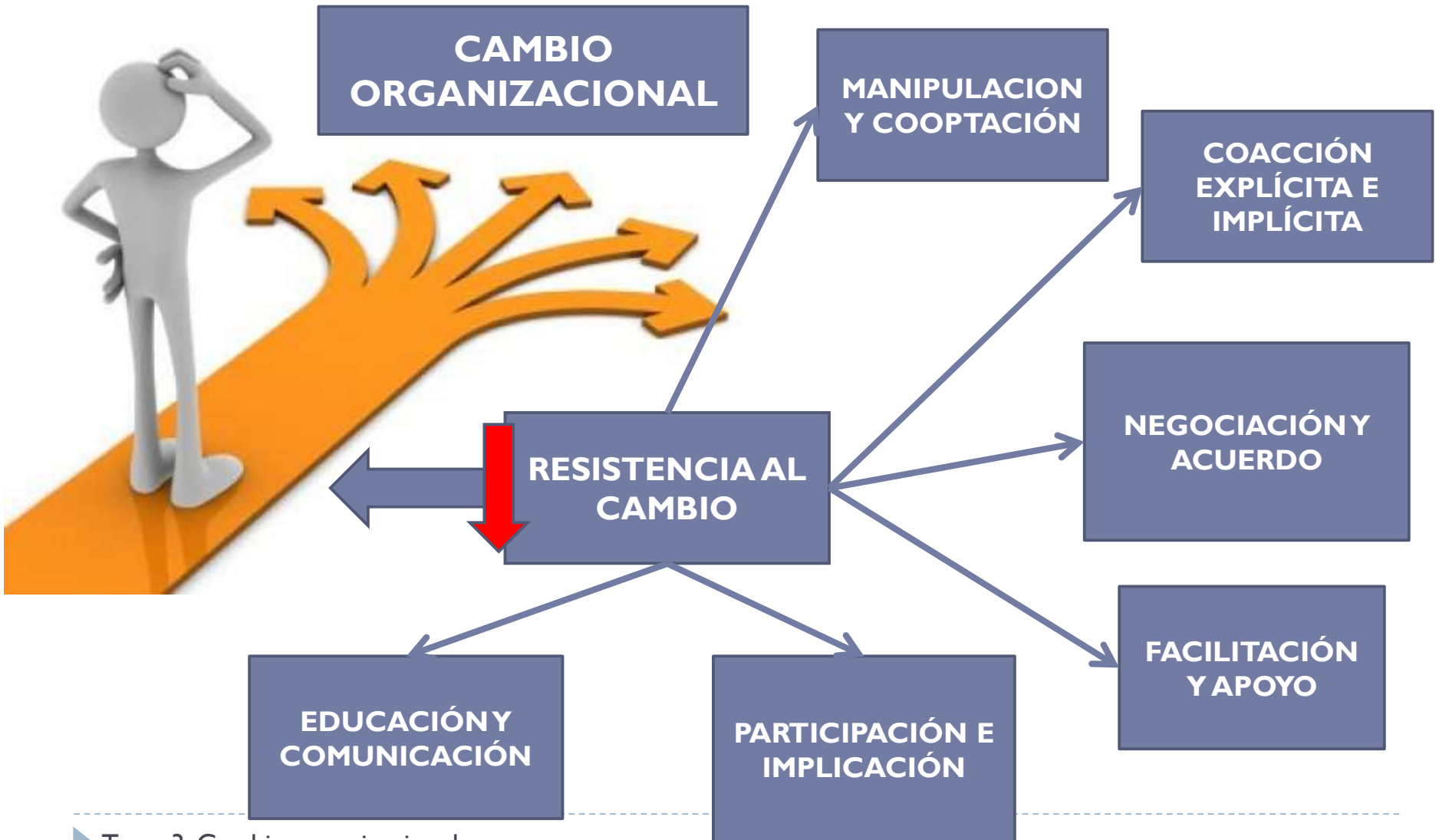


Proceso de Cambio Organizacional

► Etapas del proceso de Cambio:



Técnicas para Reducir la Resistencia al Cambio



Técnicas para Reducir la Resistencia al Cambio

Educación y Comunicación

- Transmitir 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

Técnicas para Reducir la Resistencia al 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

Técnicas para Reducir la Resistencia 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

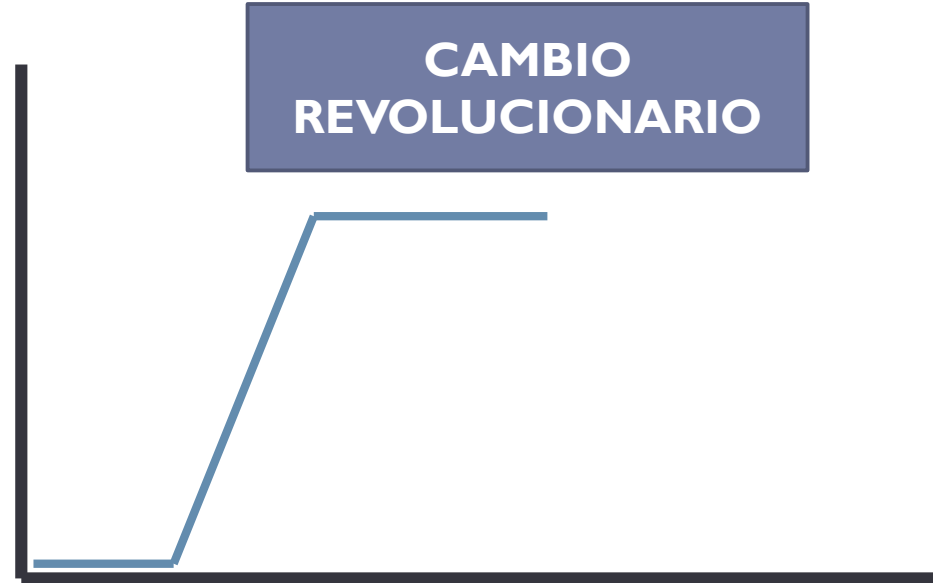
Tipos de Cambios

CAMBIO EVOLUTIVO



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

CAMBIO REVOLUCIONARIO



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

Tipos de Cambios

CAMBIO EVOLUTIVO

**CAMBIO
REVOLUCIONARIO**

**ENFOQUE SISTEMA
SOCIOTÉCNICO**

REINGENIERÍA

**INSTRUMENTOS PARA
REALIZAR AMBOS TIPOS
DE CAMBIO**

**ADMINISTRACIÓN
CALIDAD TOTAL**

INNOVACION

Tipos de Cambios

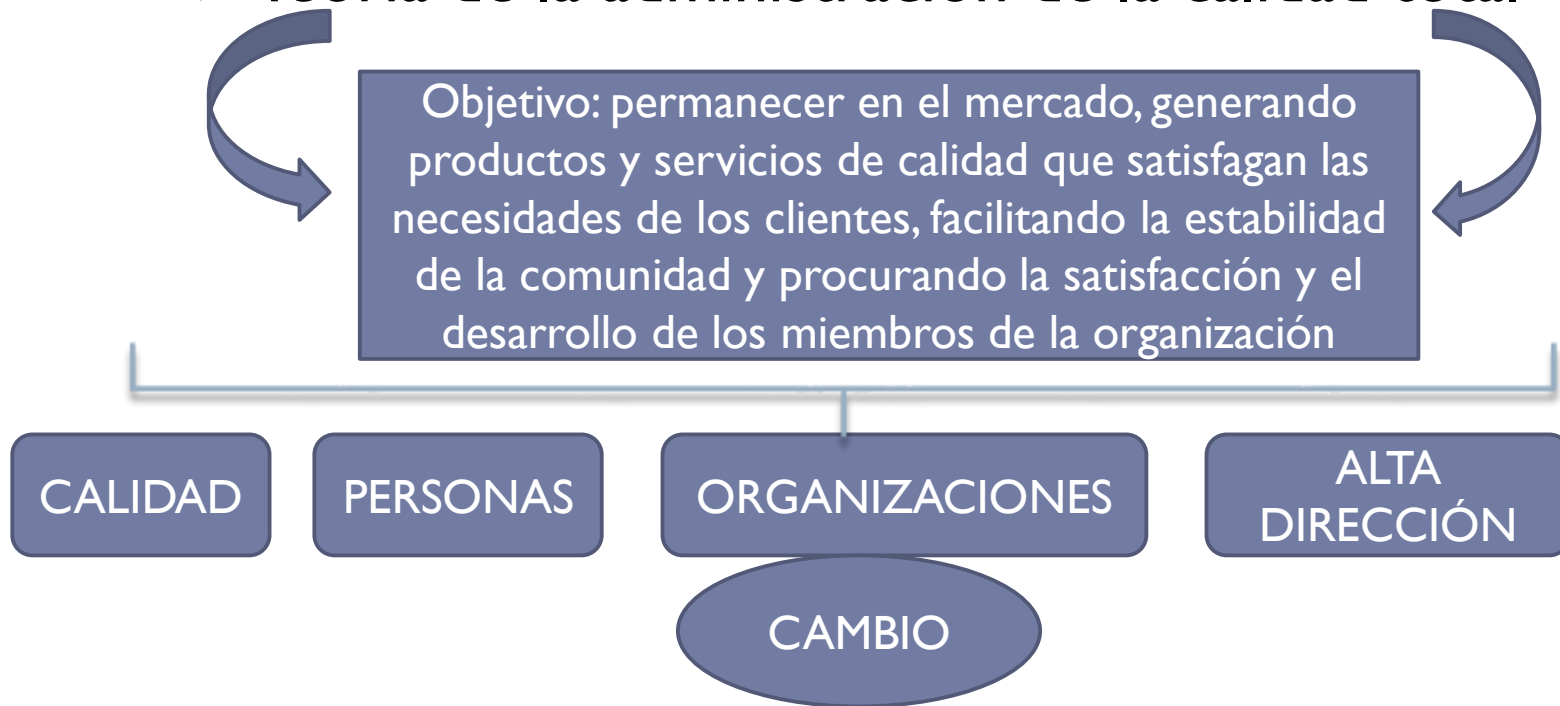
► Enfoque del sistema sociotécnico



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

Tipos de Cambios

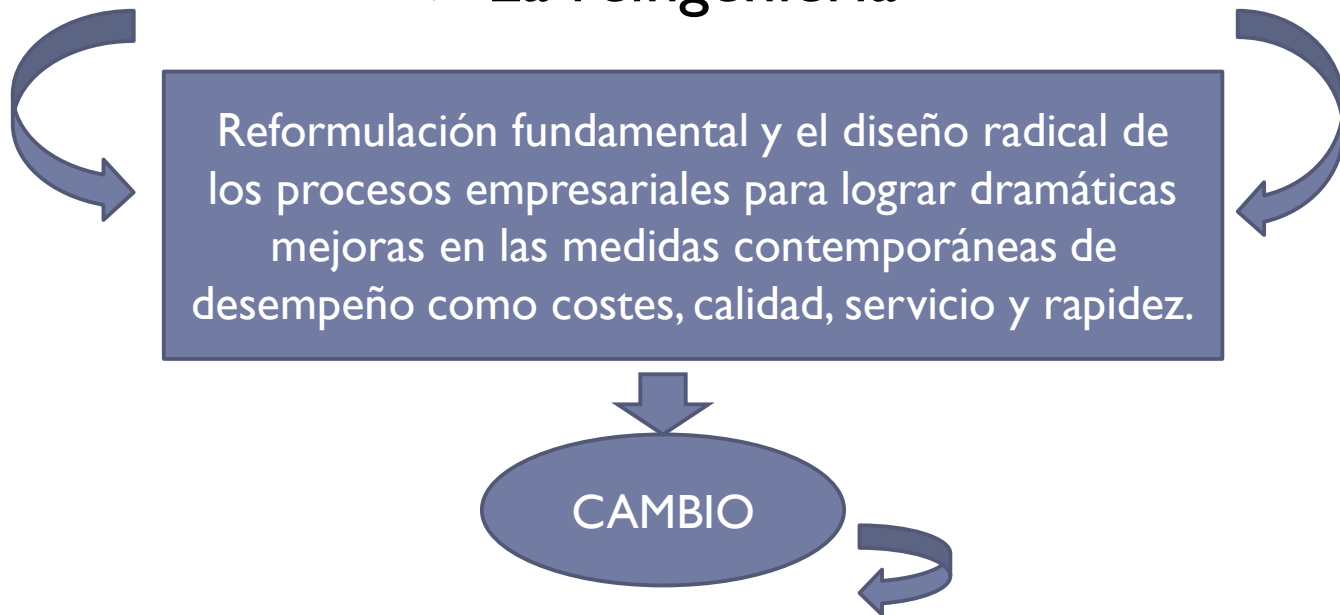
► Teoría de la administración de la calidad total



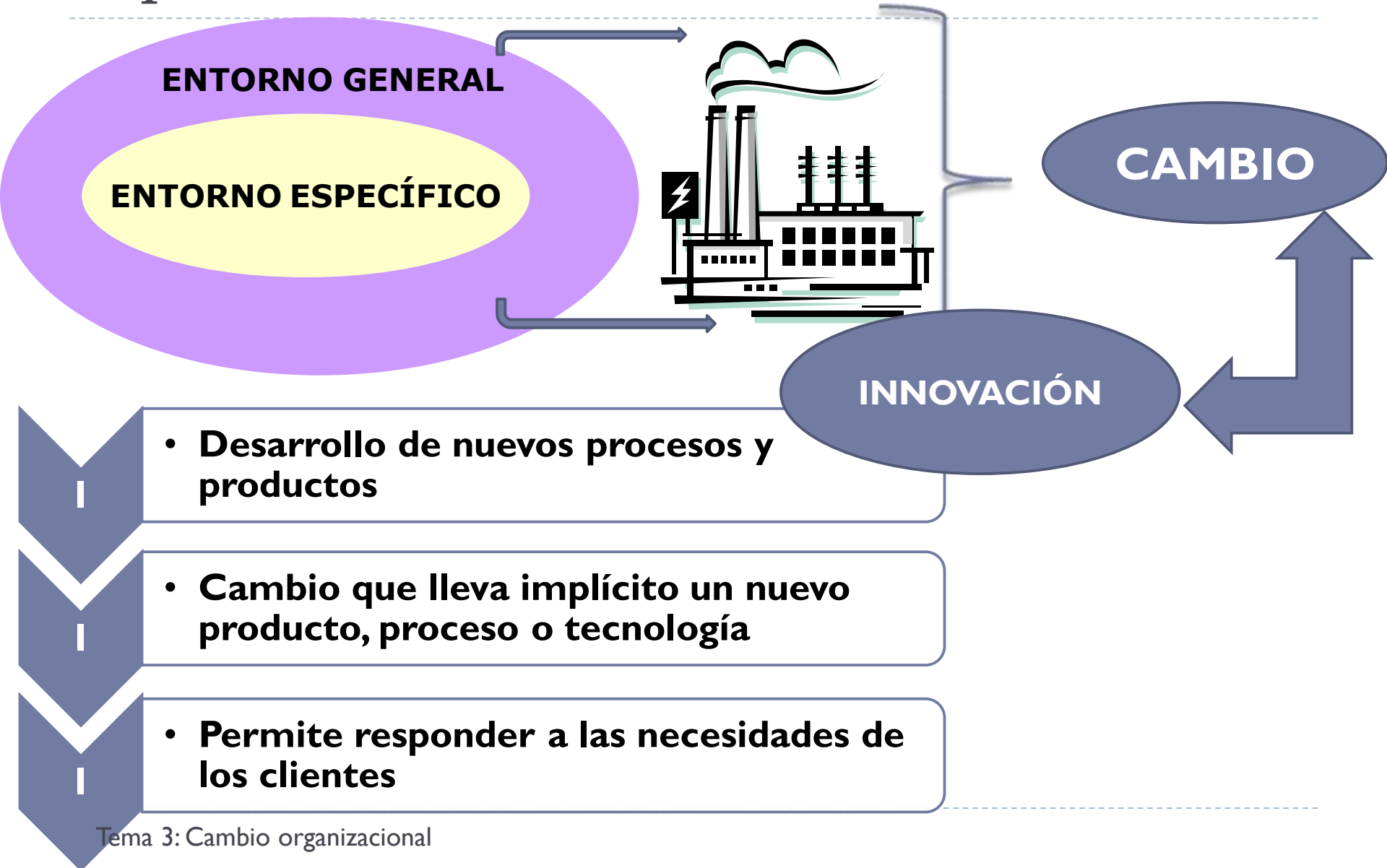
- Todas las actividades se basan en valores de calidad
- Los miembros de la organización son responsables de conseguir la calidad
- Cultura orientada a la búsqueda de la mejora constante
- Estructura interna flexible

Tipos de Cambios

► La reingeniería



Tipos de Cambio: Innovación



Tipos de Cambio: Innovación



Resumen

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

Designación de una o varias 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 vencer 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

Bibliografía

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