

# 4 Cambio organizacional



# Objetivos

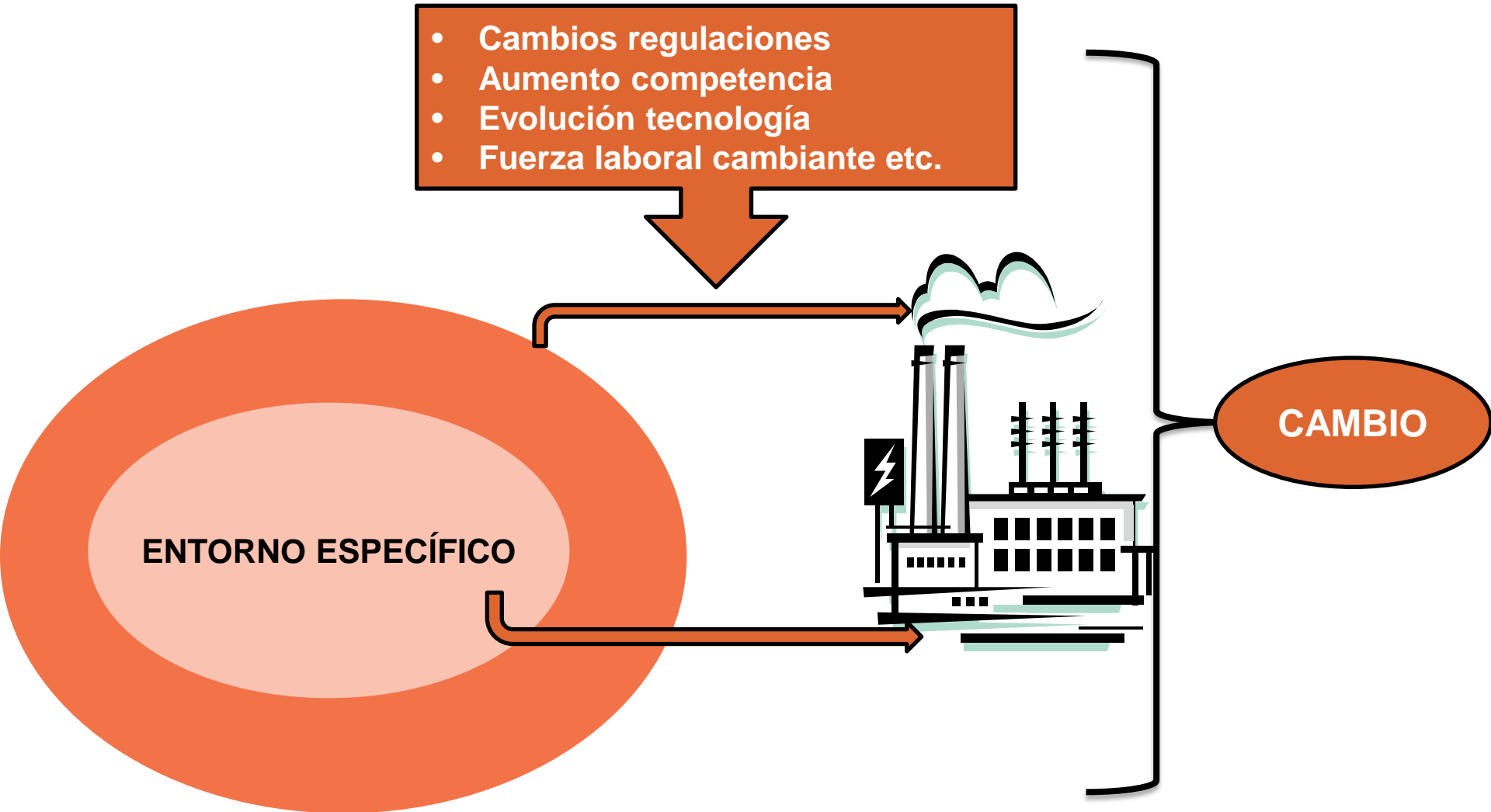
- Comprender la naturaleza y complejidad del proceso de cambio organizacional.
- Conocer los distintos tipos de agentes de cambio y analizar las ventajas y desventajas de cada uno.
- Identificar cuáles son los factores, internos y externos, que facilitan el cambio organizacional y aquellos que lo dificultan.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

Proceso por el que las organizaciones pasan a un estado futuro deseado



**AGENTE DE CAMBIO**

**INTERNO**

**EXTERNO**

# 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:	<ul style="list-style-type: none"><li>• No tienen toda la información necesaria</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconfianza de los empleados en el agente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento de las distintas fuentes de información de la organización</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepción de falta de experiencia y la capacidad para el cambio del agente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rechazo entre las personas afectadas por el cambio</li></ul>

# Fuerzas impulsoras del cambio organizacional



# 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.



**CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**EVALUACIONES DIFERENTES**

**FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

**ESTRUCTURA MECANICISTA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

**INTERÉS PROPIO Y ORIENTACIÓN FUNCIONAL**

**LA INCOMPRESIÓN Y FALTA DE CONFIANZA**

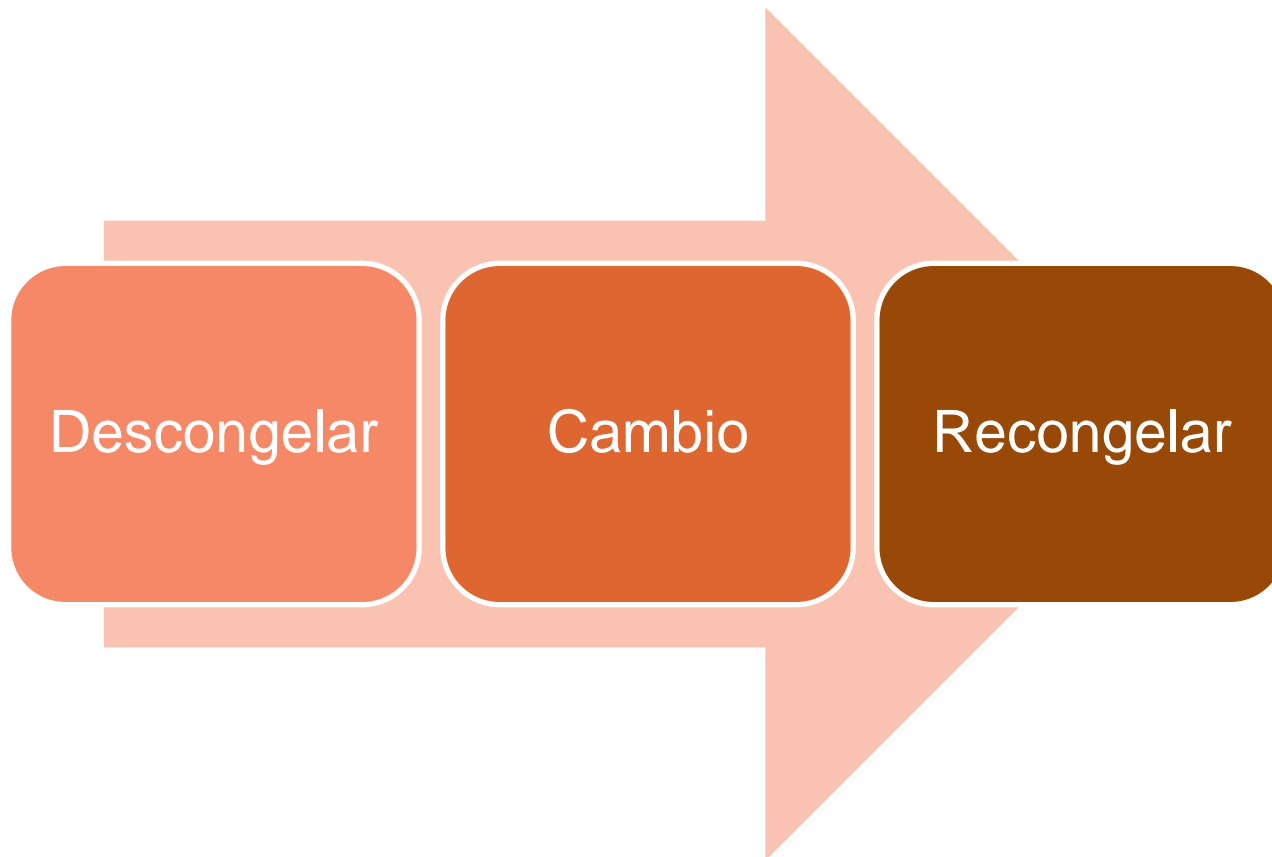
**BAJA TOLERANCIA AL CAMBIO**

# Fuerza de resistencias al cambio

FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interés propio y orientación funcional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conflicto organizacional (funciones, unidades, departamentos etc.) pérdida de posición, autoridad, relaciones personales etc..</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La incomprensión y falta de confianza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento de los motivos e implicaciones del cambio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluaciones diferentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis diferente de la importancia del cambio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja tolerancia al cambio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los miembros de la organización sienten que no son capaces de adaptarse o no tienen las habilidades necesarias para el cambio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura mecanicista y cultura organizacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento normalizado y rutinario que implica inercia organizacional</li></ul>

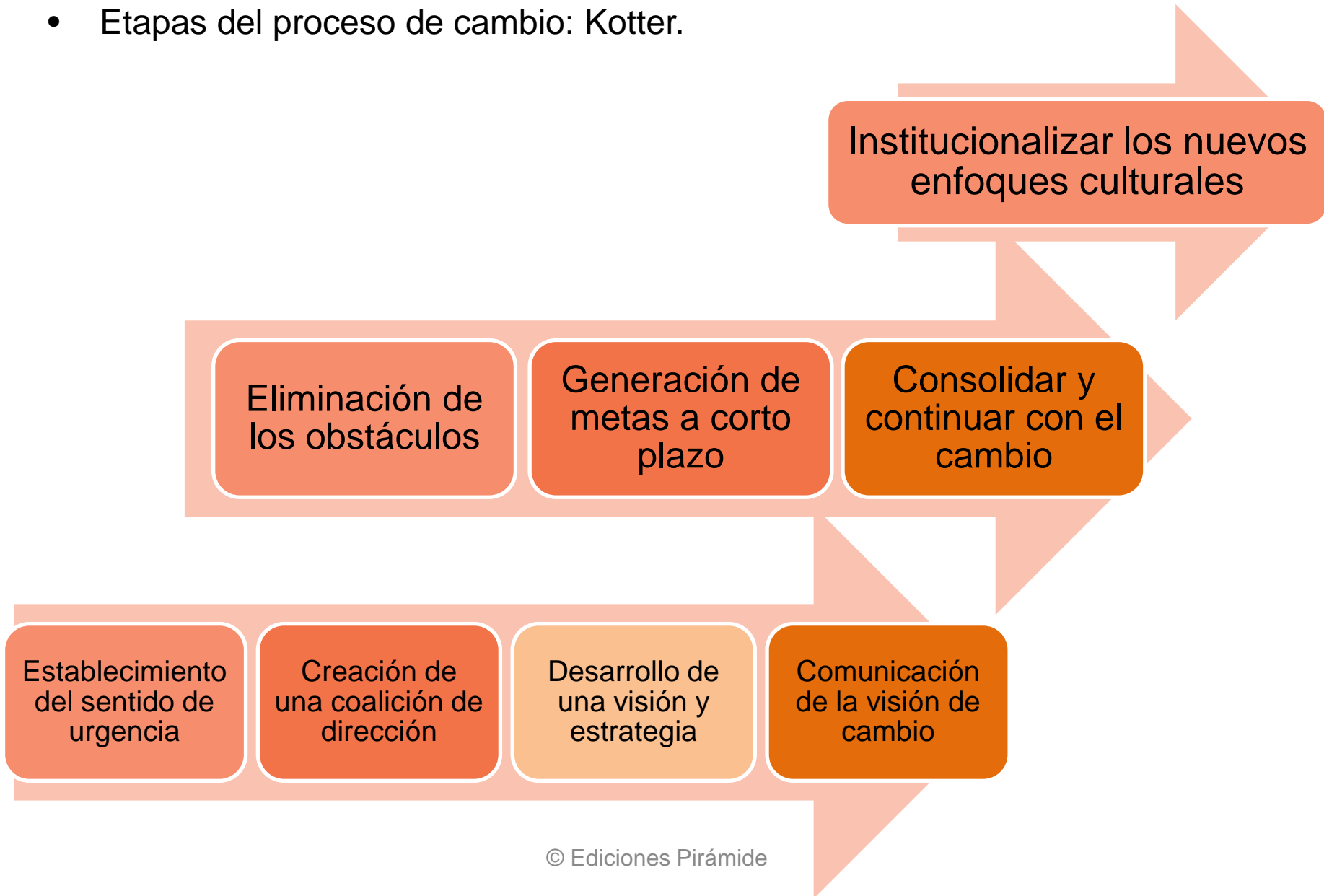
# Proceso de cambio organizacional

- Etapas del proceso de cambio.
- Teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin.



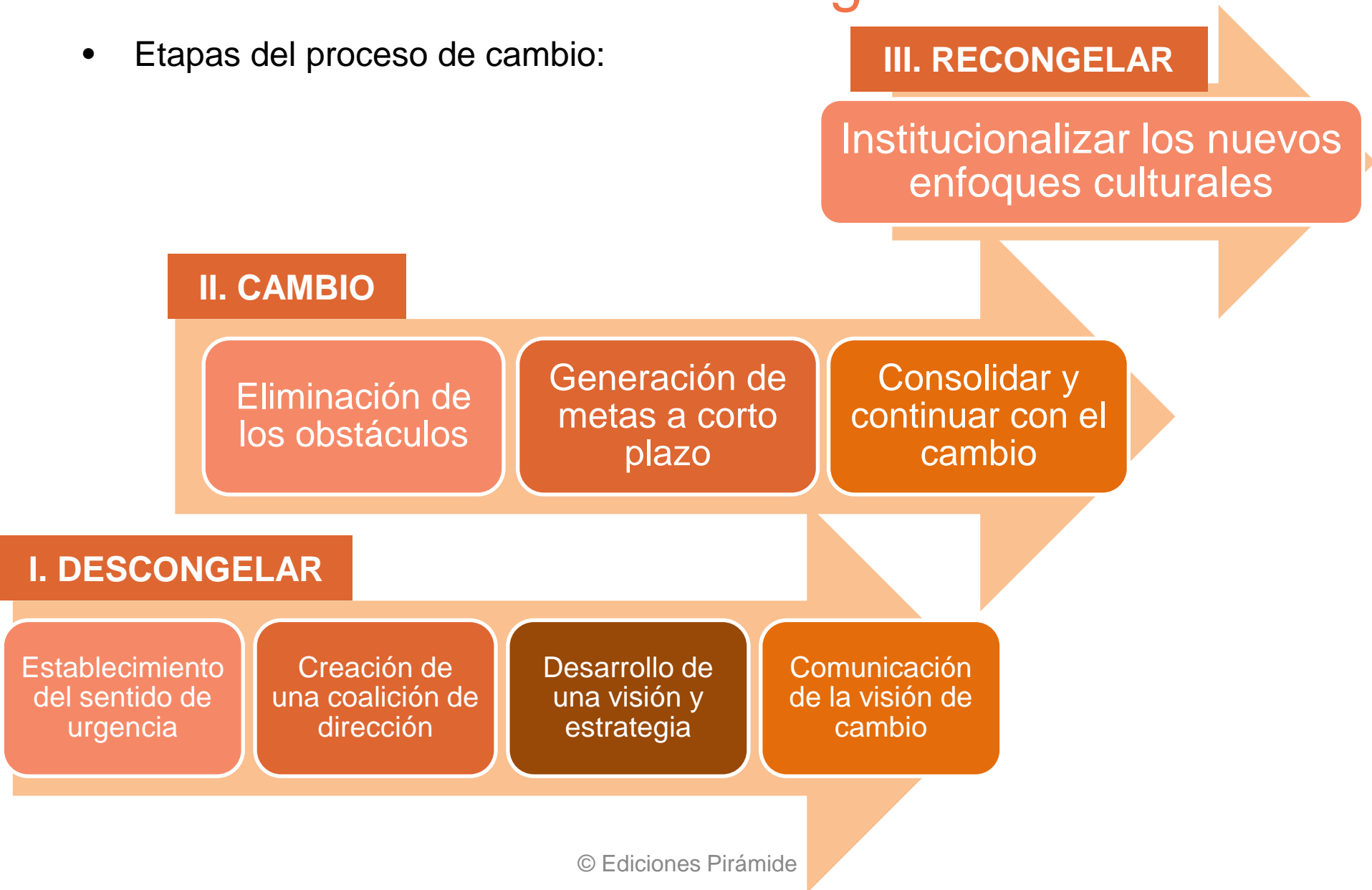
# Proceso de cambio organizacional

- Etapas del proceso de cambio: Kotter.

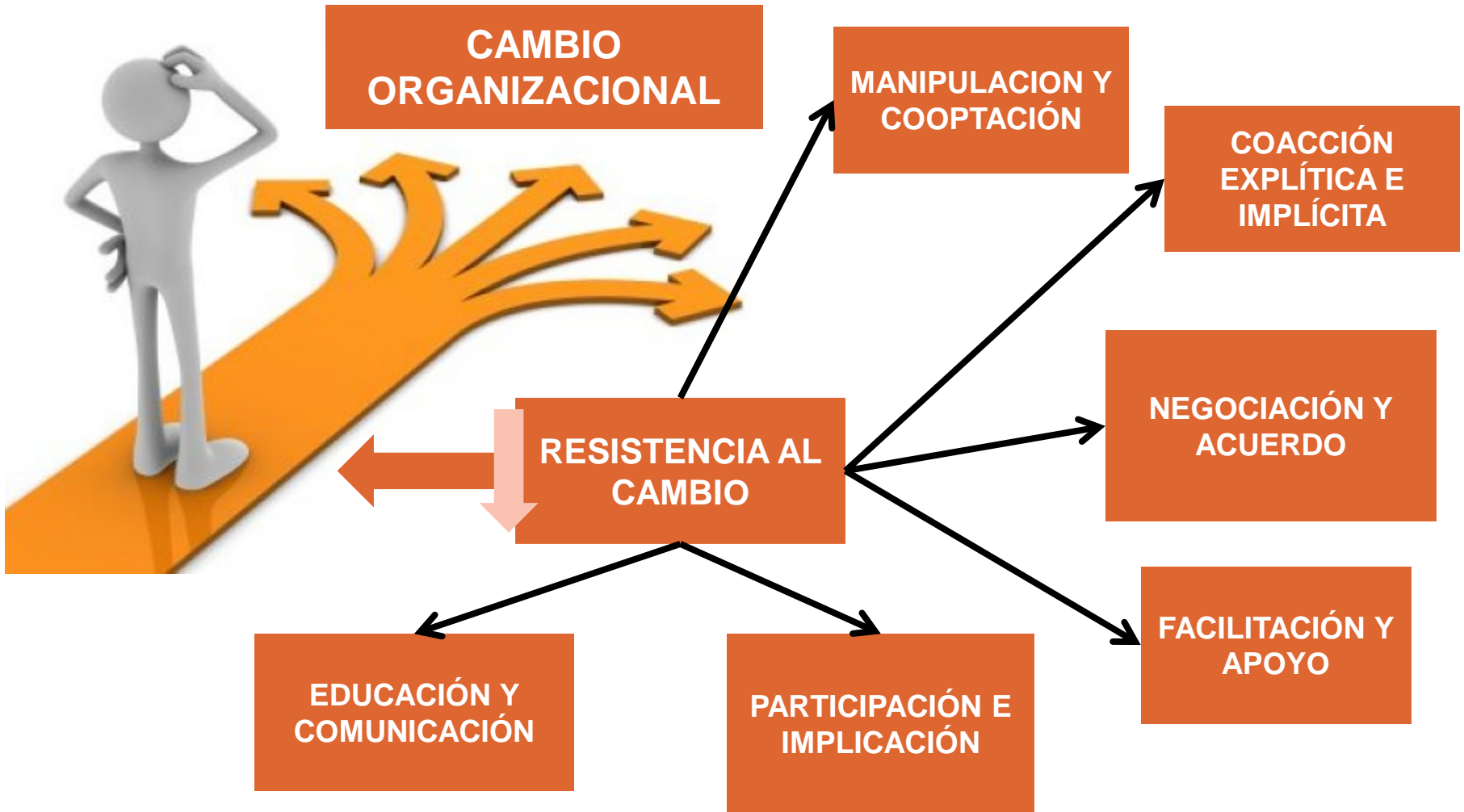


# Proceso de cambio organizacional

- 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



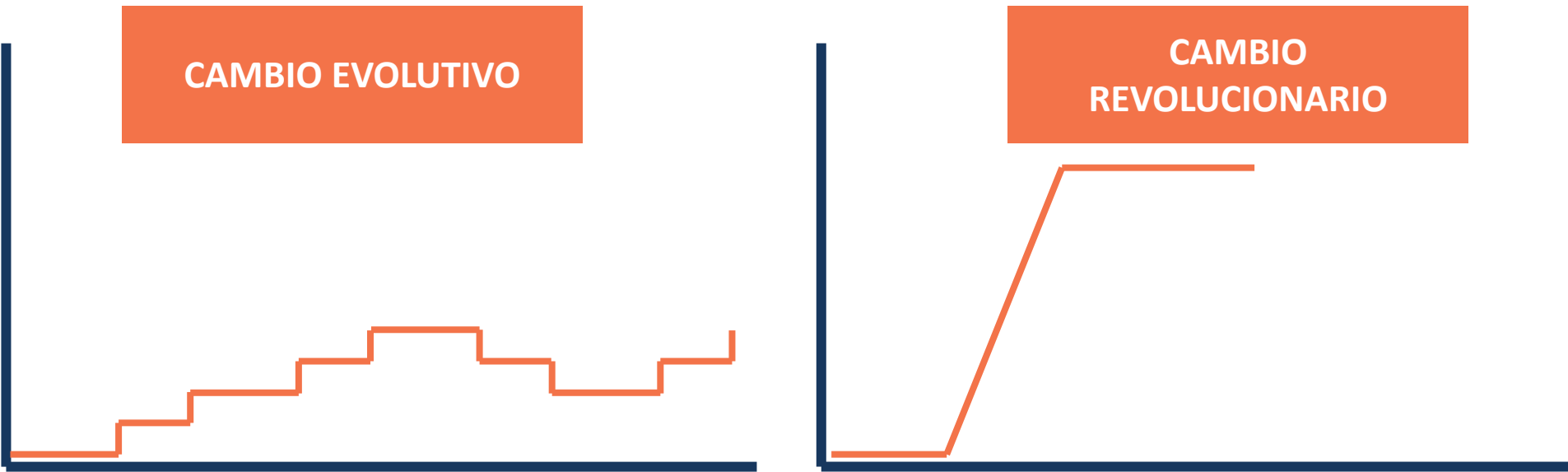
- Cambio gradual, incremental y continuo.
- Implica una serie de mejoras graduales.
- Se centra en una o varias partes específicas de la organización.

## CAMBIO REVOLUCIONARIO



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

# Tipos de cambios



ENFOQUE SISTEMA  
SOCIOTÉCNICO

REINGENIERÍA

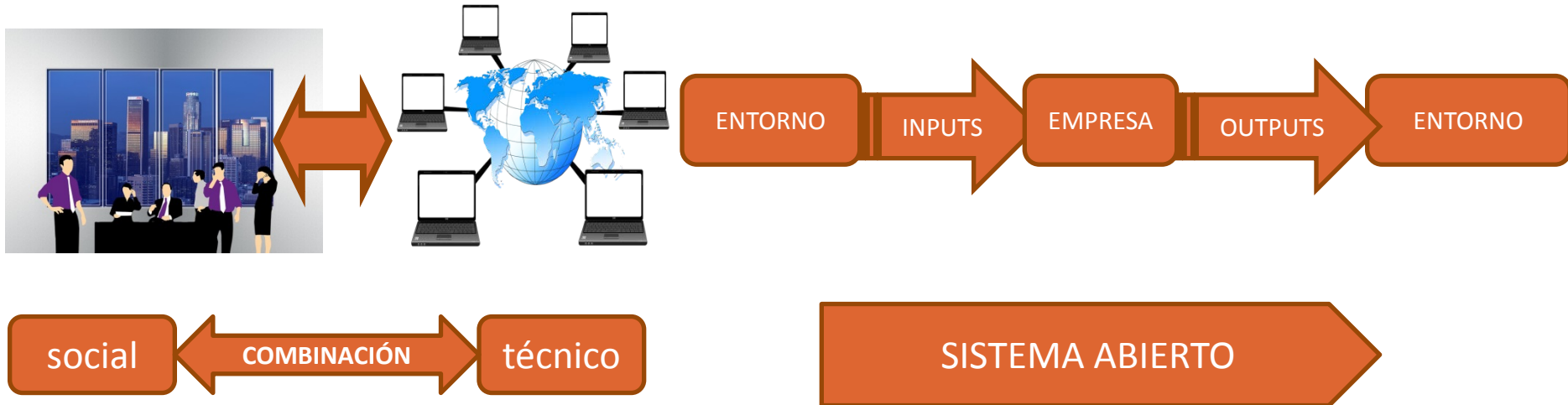
INSTRUMENTOS PARA  
REALIZAR AMBOS TIPOS DE  
CAMBIO

ADMINISTRACIÓN  
CALIDAD TOTAL

INNOVACION

# Tipos de cambios

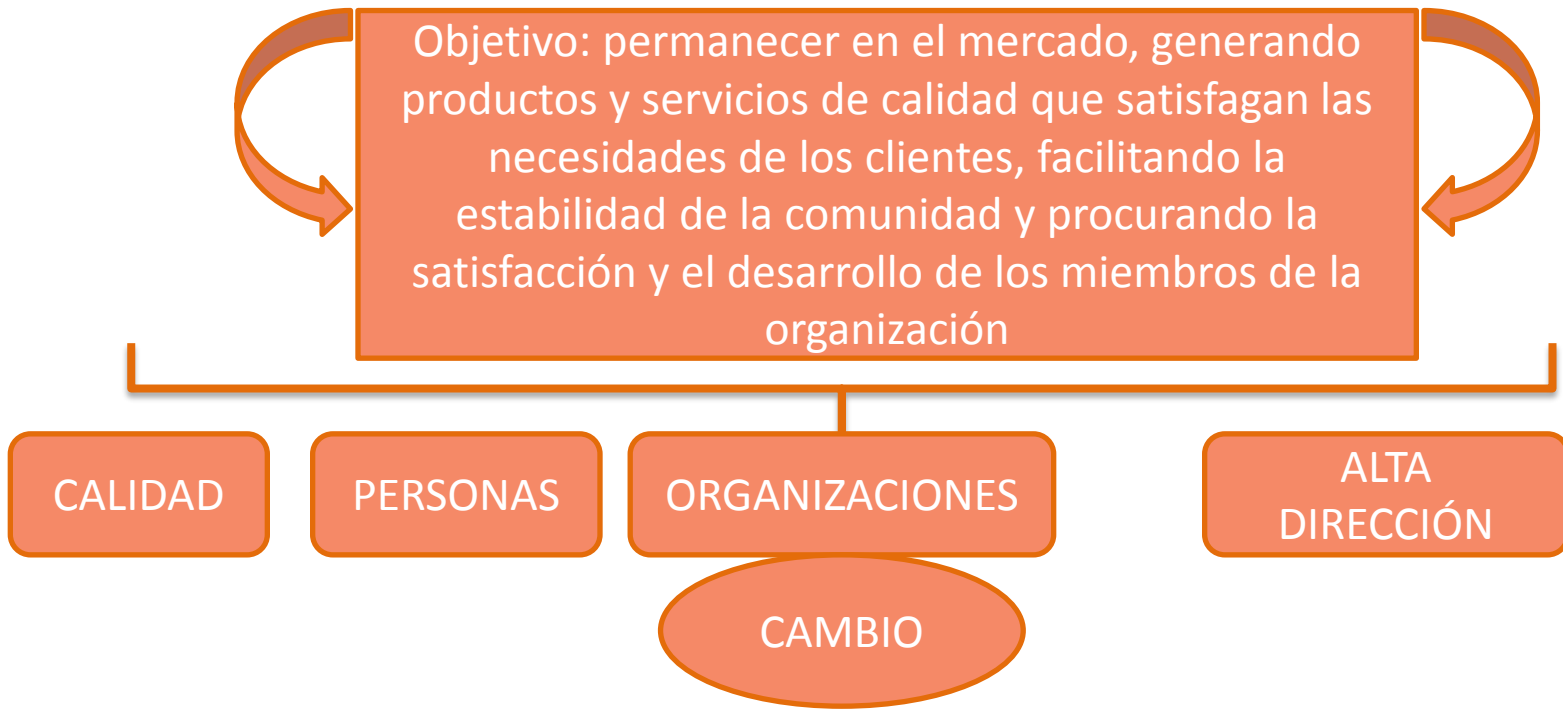
Enfoque del sistema sociotécnico



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

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.

The diagram illustrates the concept of Business Process Reengineering (BPR). It features a central orange box with a white border containing the definition of BPR. This box is flanked by two curved arrows pointing towards it. Below the box is a downward-pointing arrow leading to an orange oval labeled 'CAMBIO'. To the right of the oval is a curved arrow pointing back towards it. Below these elements is a horizontal flowchart with four chevron-shaped steps pointing from left to right.

CAMBIO

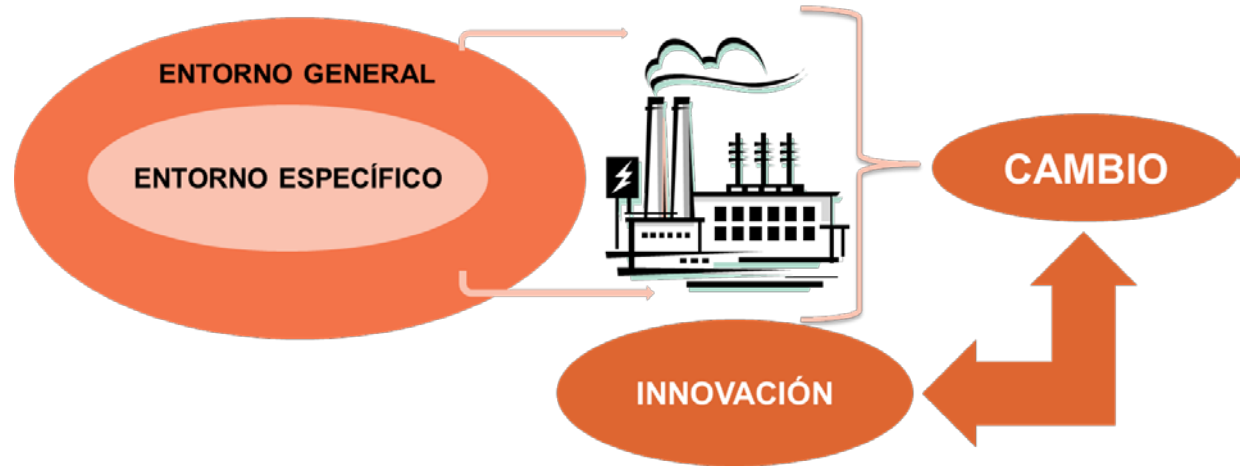
Analizar los procesos existentes y las necesidades de los clientes

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



1

- Desarrollo de nuevos procesos y productos.

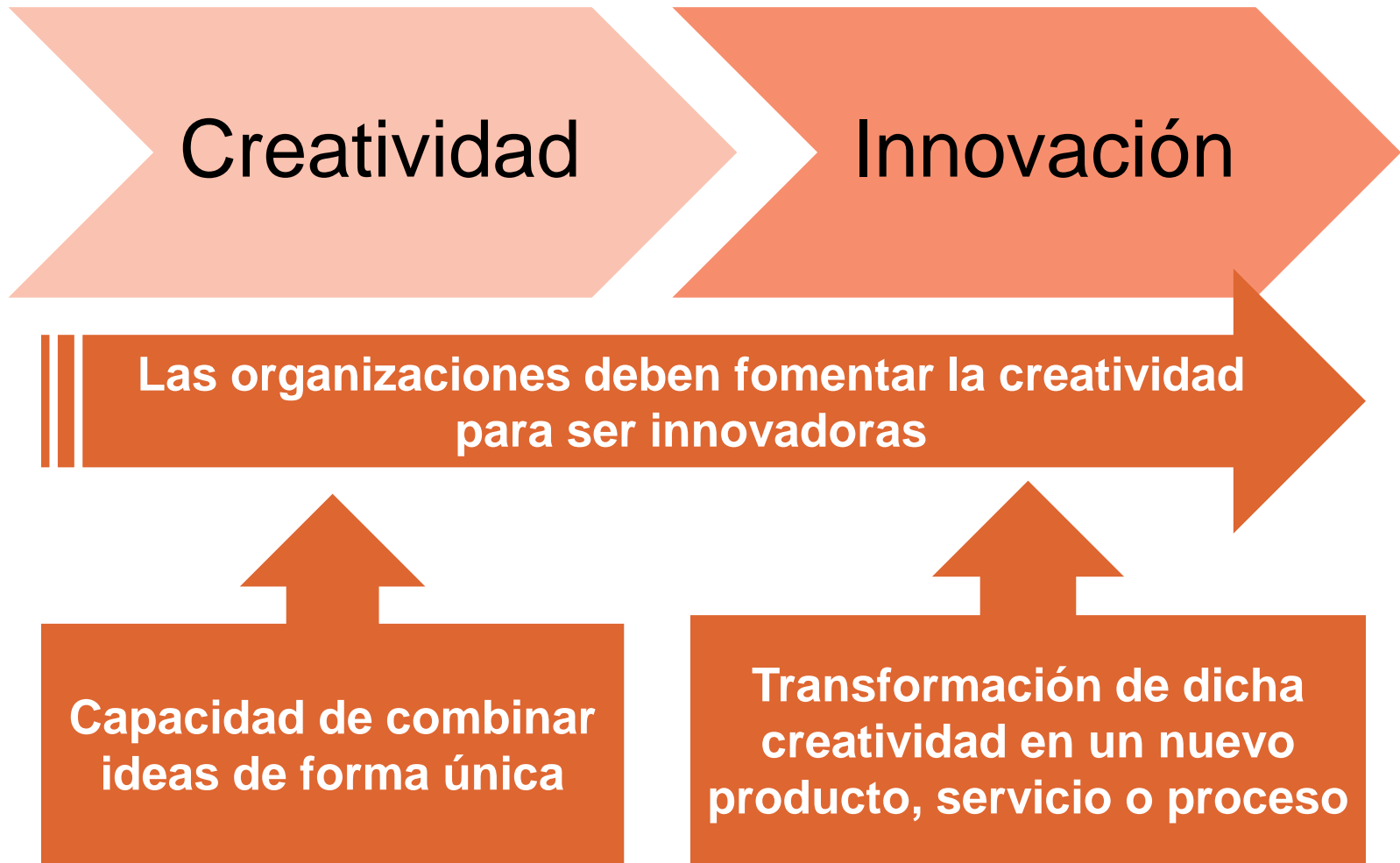
1

- Cambio que lleva implícito un nuevo producto, proceso o tecnología.

1

- Permite responder a las necesidades de los clientes.

# 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

# 4 Cambio organizacional

