

Tema 12. Cambio Organizativo

1. Fuerzas del cambio
2. Resistencia al cambio
3. Gestión del Cambio
4. Intervenciones del desarrollo organizativo

¿qué es CAMBIO?

La sociedad actual global y muy dinámica obliga a los gestores y administradores a adaptarse



“CAMBIAR o MORIR”

Amazon (2002)

☒ Por Necesidades: tecnológicas, sociedad, organización, etc.

Fuerzas que estimulan el cambio



ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

CAMBIO BRUSCO / CAMBIO PLANEADO

AGENTES DE CAMBIO

OBJETIVOS:

- * PREPARAR LA ORG. PARA EL CAMBIO
- * CAMBIAR LA CONDUCTA DEL EMPLEADO

MAGNITUD DEL CAMBIO

- * CAMBIO DE 1^{ER} ORDEN
- * CAMBIO DE 2^º ORDEN

Cambio planeado frente al accidental

Planeado: cambio guiado y orientado a un fin o propósito concreto.

- ☒ Actividad Intencionada orientada a dos tipos de metas:
 - ☒ Mejorar la capacidad de la organización de adaptarse al entorno.
 - ☒ Modificar el comportamiento de los empleados.

Ejemplos: Estimular la innovación, introducir equipos de trabajo, etc.

Cambio planeado

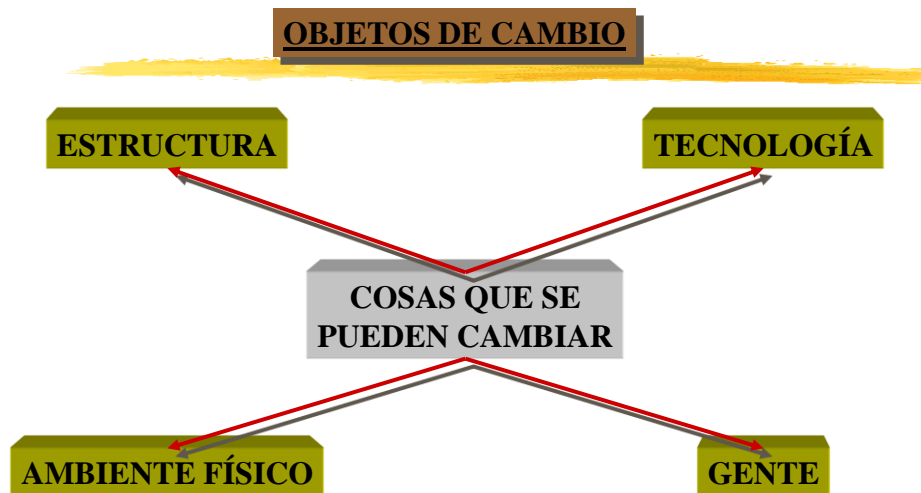
⌘ Intensidad:

- ☒ De primer orden: lineal y continuo.
- ☒ De segundo orden: transformación radical, multidimensional y multinivel

⌘ Agentes:

Personas que asumen la responsabilidad de activar el cambio.

- ☒ Externos
- ☒ Internos



Resistencia al cambio

- ⌘ Puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida.
- ⌘ La gerencia prefiere abierta pero normalmente sucede de forma implícita:
Ausentismo, pérdida de lealtad, baja motivación, aumento de errores,....

Fuentes de resistencia

Individual

- ⌘ Hábitos
- ⌘ Seguridad
- ⌘ Factores económicos
- ⌘ Temor a lo desconocido
- ⌘ Procesamiento selectivo de información.

Organizacional

- ⌘ Inercia estructural
- ⌘ Enfoque limitado
- ⌘ Inercia de grupo
- ⌘ Amenaza a la experiencia
- ⌘ Amenaza al equilibrio del poder
- ⌘ Amenaza a la distribución de recursos.

Tácticas para combatir la resistencia

- ⌘ Educación y comunicación
- ⌘ Participación
- ⌘ Facilitación y apoyo
- ⌘ Negociación
- ⌘ Manipulación y cooptación
- ⌘ Coerción

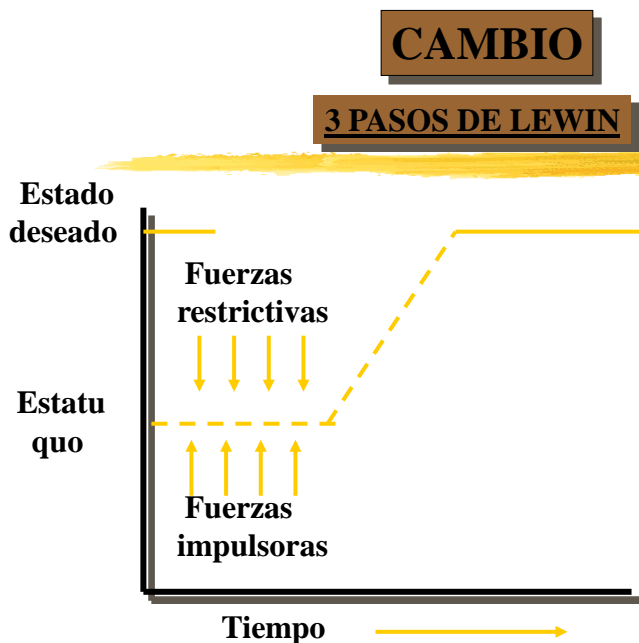
Distintos enfoques de gestión del cambio

Tres pasos de Lewin

- ☒ Descongelar la situación actual
- ☒ Movilizar hacia un nuevo estado
- ☒ Estabilizar en un nuevo estado

Investigación de la acción

- ☒ Diagnóstico
- ☒ Análisis
- ☒ Retroalimentación
- ☒ Acción y evaluación.



Desarrollo Organizativo

- ⌘ Procesos planificado y sistemático del cambio organizativo, para mejorar la efectividad organizativa y el bienestar del empleado.
- ⌘ Valores: respeto por la gente, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación.

Técnicas

- ⌘ Entrenamiento en sensibilización
- ⌘ Retroalimentación de encuestas
- ⌘ Consultoría de proceso
- ⌘ Integración de equipos de alto rendimiento
- ⌘ Desarrollo intergrupales.

TEMAS DE CAMBIO ACTUALES

1. INNOVACIÓN

2. ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE

3. ADMINISTRACIÓN Y CULTURA