

Tema 6.- Administración del Cambio y Desarrollo Organizacional

6.1. Introducción

6.2. El proceso del cambio

6.3 Fuerzas del cambio

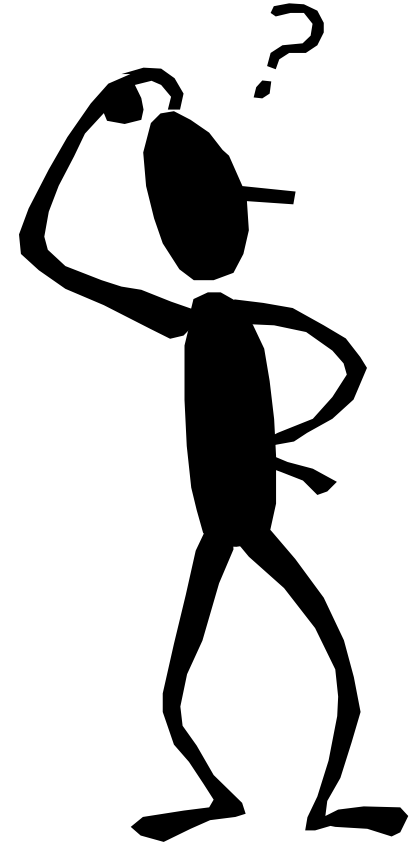
6.4.- Agentes del cambio

6.5. Tipos de cambio

6.6.- Resistencia al cambio

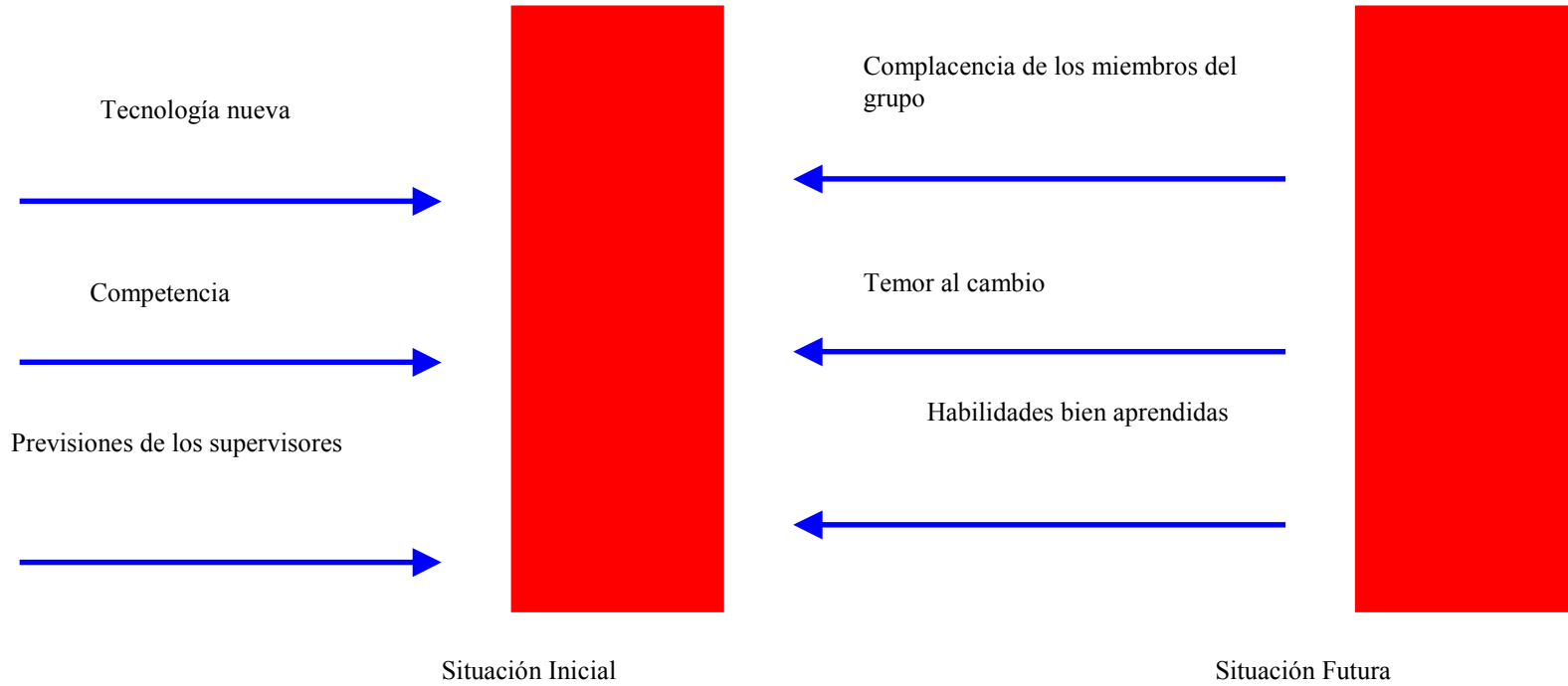
6.7. Técnicas de administración del cambio

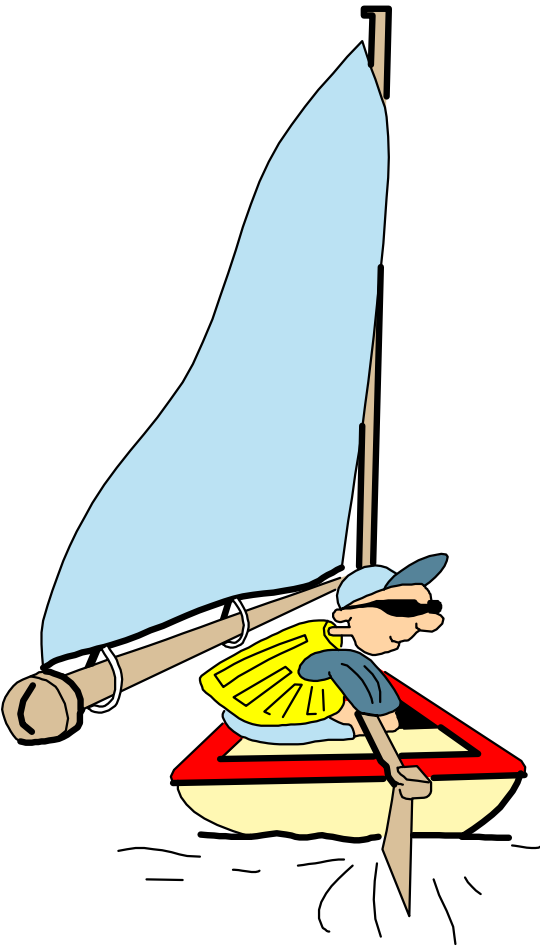
6.6. CASO: HOESCHT-ROUSSLE AGRI-VET COMPANY



Fuerzas para el cambio

Fuerzas para conservar el estado inicial





6.2.1.-Metáfora aguas tranquilas

Descripción del cambio en tres pasos de Kurt Lewin:

Descongelación del status quo



Cambio a un nuevo estado



Recongelamiento de la situación nueva



6.2.2.-Metáfora aguas turbulentas

Cambio = Etapa natural

Administración del cambio = Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.

Mintzberg: gerente reacciona a estímulos constantes.

Actualidad : cambios constantes al borde del caos.



Global

Económico

Grupos de presión públicos

Proveedores

Político

La organización

Gobierno

Clientes

Tecnológico

Competidores

Social

6.3.2. Fuerzas internas

- Modificación de la estrategia organizacional
- Fluctuación de la fuerza de trabajo
- Introducción de nuevos equipos
- Actitud de los empleados

Agentes del cambio

- Gerente
- Trabajadores
- Un especialista. Staff interno
- Consultor externo

Tipos de cambio ¿Qué puede cambiar un gerente?

- **Estructura. : Reordenar sus sistemas internos.**

- **Y**

- **Cambios de tecnología**



Mejorar el desempeño
organizacional cambiando la
situación laboral

Comportamiento más productivo

- **Cambio de gestión**
- **Cambios en las personas**
- **Cambio de la cultura organizacional**

Cambio de estructura: Reordenar sistemas internos

– Afecta

- Complejidad . N° de departamentos
- Formalización
- Centralización
- Coordinación Afecta a la capacidad respuesta.



Cambio de estructura:

Reordenar sistemas internos

- Leavitt:
 - Diseño organizacional clásico
 - (responsabilidades, divisiones , líneas de desempeño)
 - Descentralización
 - Unidades organizacionales más pequeñas
 - Adaptación de estructuras y tecnologías
 - Modificación del flujo de trabajo y agrupamiento de las especialidades
 - “reunión de personas de funciones diferentes





- **Cambio tecnológico**
- Cambio de maquinaria, herramientas, equipos, procesos de ingeniería, técnicas de producción, etc.
- Automatización y computerización
- Metodología:
 - Diagnóstico
 - Ingeniería de trabajo
 - Rotación de trabajos
 - Ampliación de trabajo
 - Enriquecimiento de tareas

Cambio cultural

- Cultura organizacional : Significados compartidos entre miembros de una organización que dicta cómo deben comportarse.
 - Análisis cultural
 - Supervivencia amenazada
 - Nuevo liderazgo
 - Reorganización
 - Nuevas historia y rituales
 - Cambio procesos selección , socialización y sistemas evaluación

Cambio cultura organizacional

Cultura organizacional : Significados compartidos entre los miembros de una organización que dicta cómo deben comportarse.

- .-Analizar cultura de la empresa

- .-Explicación a empleados

- .-Nuevo liderazgo

- .- Iniciar reorganización

- .- Nuevas historias y rituales

- .- Cambio de procesos de selección y socialización

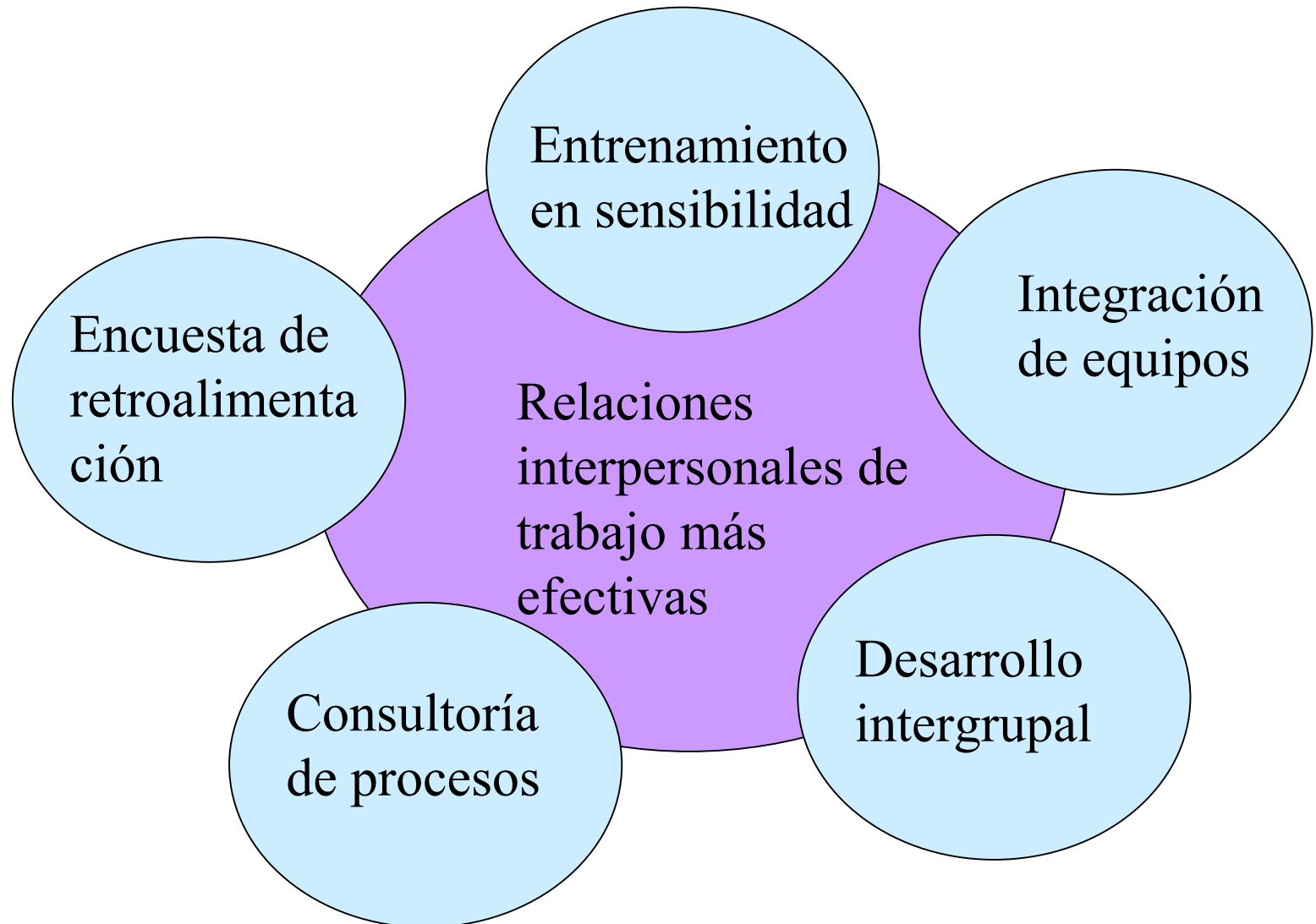
Cambio humano:

El desarrollo organizacional (DO)

- DO = Técnicas o programas para cambiar las personas y la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo
- Entrenamiento en sensibilidad
- Encuesta de retroalimentación
- Consultoría de procesos
- Integración de equipos
- Desarrollo grupal



Técnicas de desarrollo organizacional



Resistencia al cambio



Causas

- 1.- Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio
- 2.- Temor a perder algo que en la actualidad se posee.
- 3.- conciencia de debilidades en los cambios propuestos

Técnicas de reducción de la resistencia al cambio

A faint, stylized illustration in the background shows four people sitting around a table, engaged in a discussion. One person is pointing at a document on the table, while others look on attentively. The drawing uses simple lines and flat colors.

1.- Educación y comunicación

2.- Participación e intervención activa

3.- Facilitación y apoyo (asesoría, terapia, nuevo entrenamiento en habilidades, permiso para ausentarse, prejubilación)

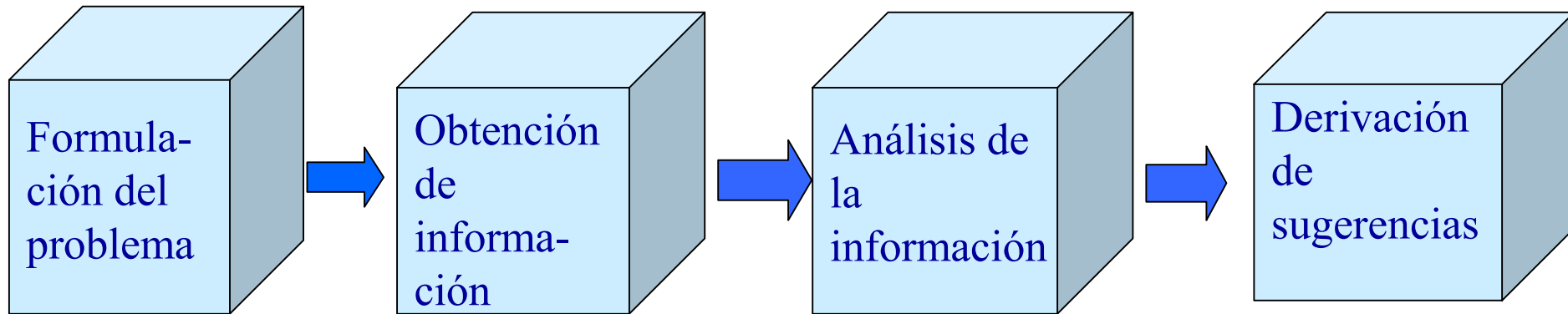
4.- Negociación.

5.- “Manipulación”: intentos encubiertos de influir en otras personas (modificar los hechos, crear falsos rumores)

6.- Coerción ????????

La gestión del cambio

Diagnóstico



Selección del tipo de cambio

Estrategias

Facilitadoras
Informativas
Actitudinales
Políticas



Políticas