

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

José M. Peiró

Universitat de València

ESQUEMA

- Introducción.
- Delimitación del concepto de cambio.
- Dinámica del cambio: Sinérgias y resistencias
- La gestión del cambio
- Los resultados del cambio
- Síntesis y conclusiones

INTRODUCCIÓN

- Transformaciones de la sociedad y la dinámica del cambio social plantean retos frecuentes a las organizaciones en las sociedades desarrolladas.
- Estos retos alcanzan a formas organizativas diversas y no se limitan a las organizaciones empresariales
- Ejemplo de gran interés en la actualidad: AAPP
 - Presiones para el cambio
 - Palancas
 - Inercias y resistencias.

INTRODUCCIÓN

- La adaptación de esas organizaciones en sus múltiples facetas es un reto en la gestión y dirección organizacional contemporánea e implica, con frecuencia, a la organización en su conjunto.

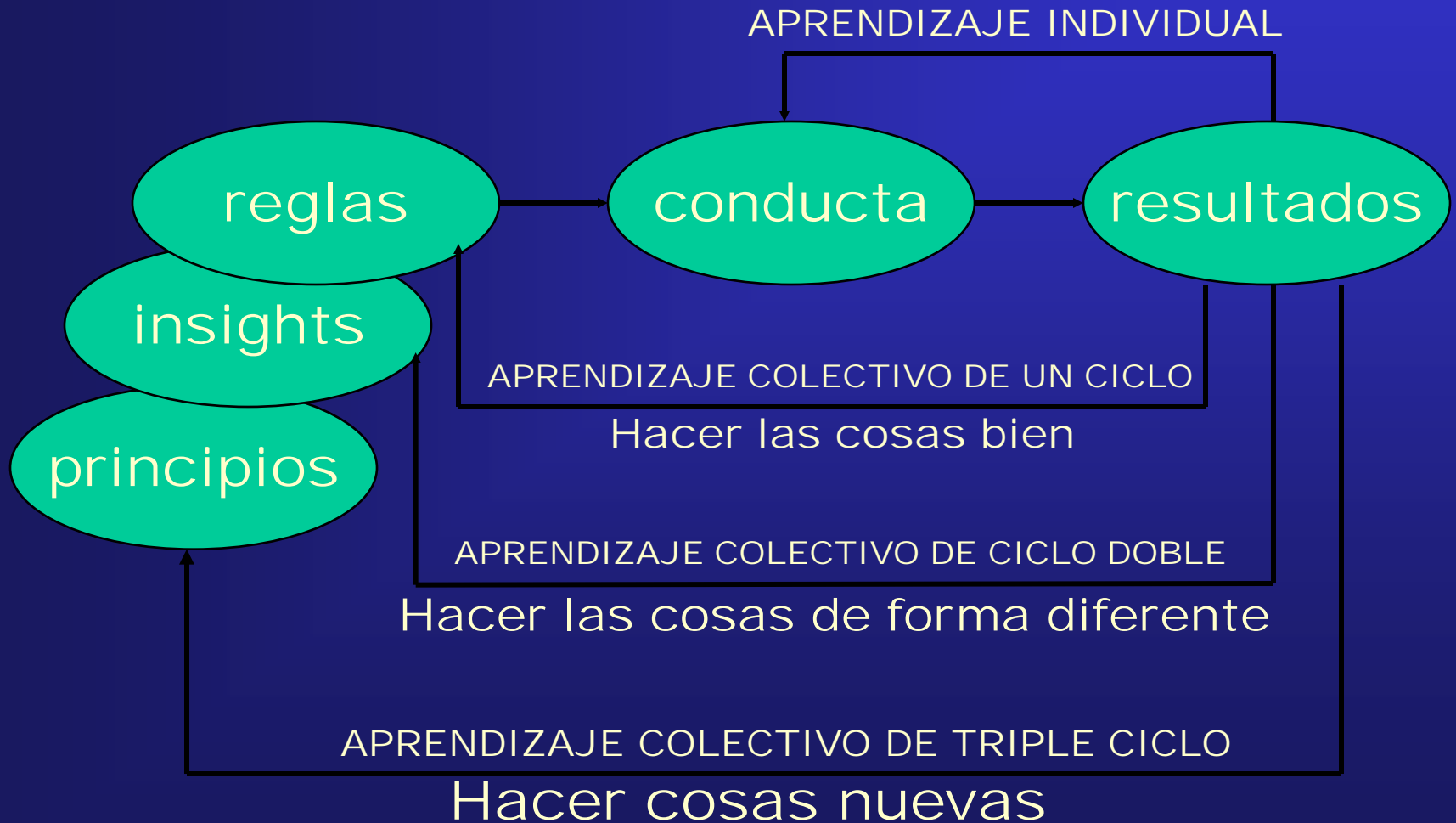
DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CAMBIO

- Cambios sobrevenidos vs. Pretendidos. Gestión diferente.
- Gestión de cambios sobrevenidos:
 - Posibles respuestas: inactiva, reactiva, proactiva, interactiva (anticipación por escenarios)
- Gestión de cambios pretendidos para mejorar la organización
 - Cambios planificados (grado de planificación).
 - Alcance: Planteamiento integrado vs. localizado
 - Ritmo de cambio: evolución vs. Revolución.

EL CAMBIO PRETENDIDO Y LOS RETOS PARA SU GESTIÓN

- Los cambios pretendidos persiguen contribuir al logro de la misión y se fundamentan en valores.
- Se logran si...
 - los miembros de la organización comparten los objetivos
 - se implican en ellos
 - superan las resistencias al cambio
 - se genera una dinámica positiva de aprendizaje y mejora
 - Se percibe una adecuada asignación de las demandas para el cambio y beneficios obtenidos

CAMBIO COMO APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN



EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

IMPLANTAR - MEJORAR - INNOVAR

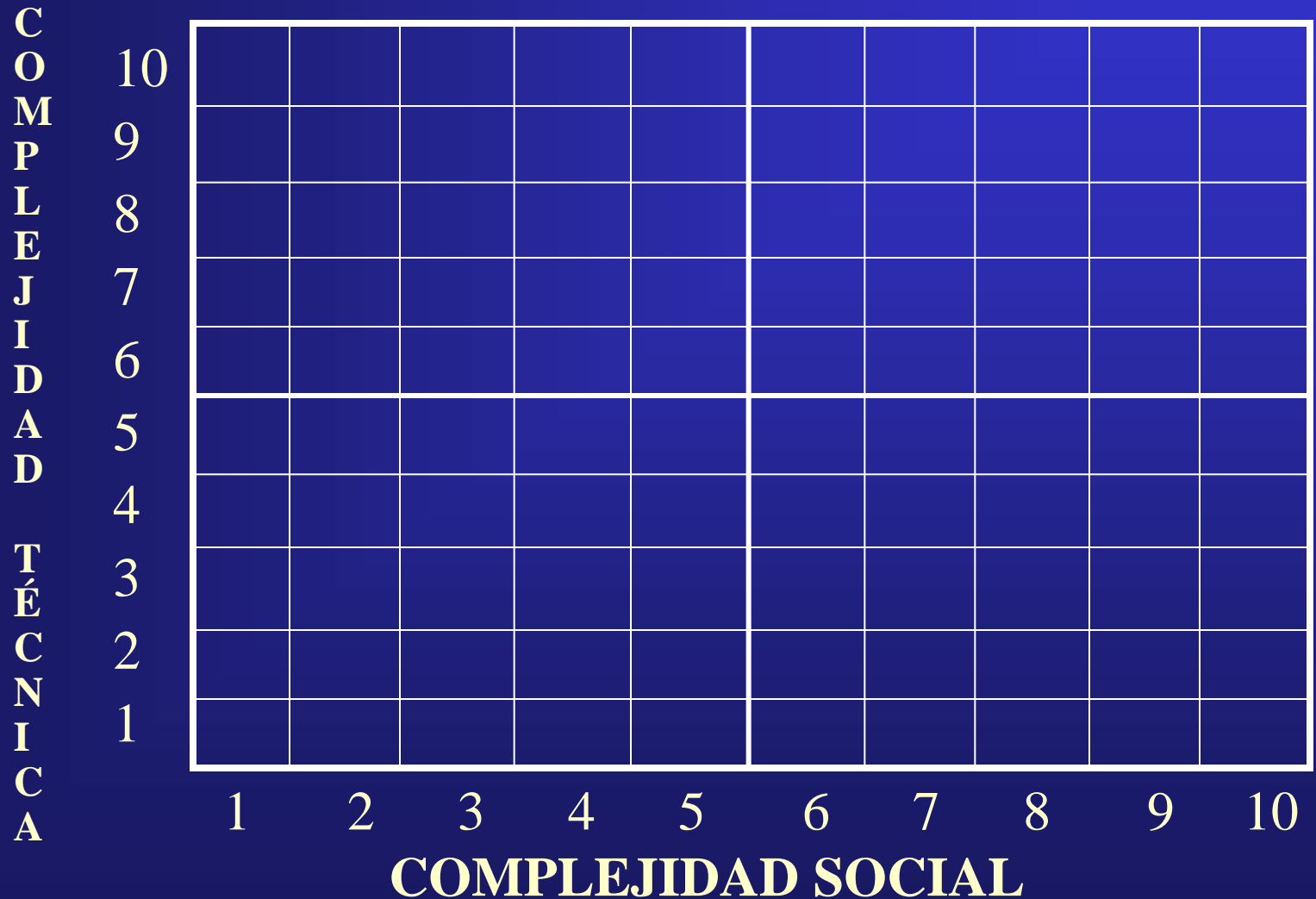
Areas de necesidad Niveles	Organizacional	Grupo	Individual
Implementar Hacer las cosas bien	Lograr la consecución de los objetivos de la organiz.	Trabajar juntos para conseguir objetivos establec.	Ser competente para los requisitos existentes
Mejorar Hacer mejor las cosas	Establecer objetivos más elevados y conseguirlos	Equipos de mejora continua.	Tener y utilizar las competencias para desarrollar mejora continua
Innovar Hacer nuevas y mejores cosas	Cambiar los objetivos y las estrategias	Trabajar entre limites para crear nuevas relaciones, productos, servic.	Ser capaz de trabajar creativamente y con sentido de la misión.

DIFERENTES TIPOS DE APRENDIZAJE

DINÁMICA DEL CAMBIO

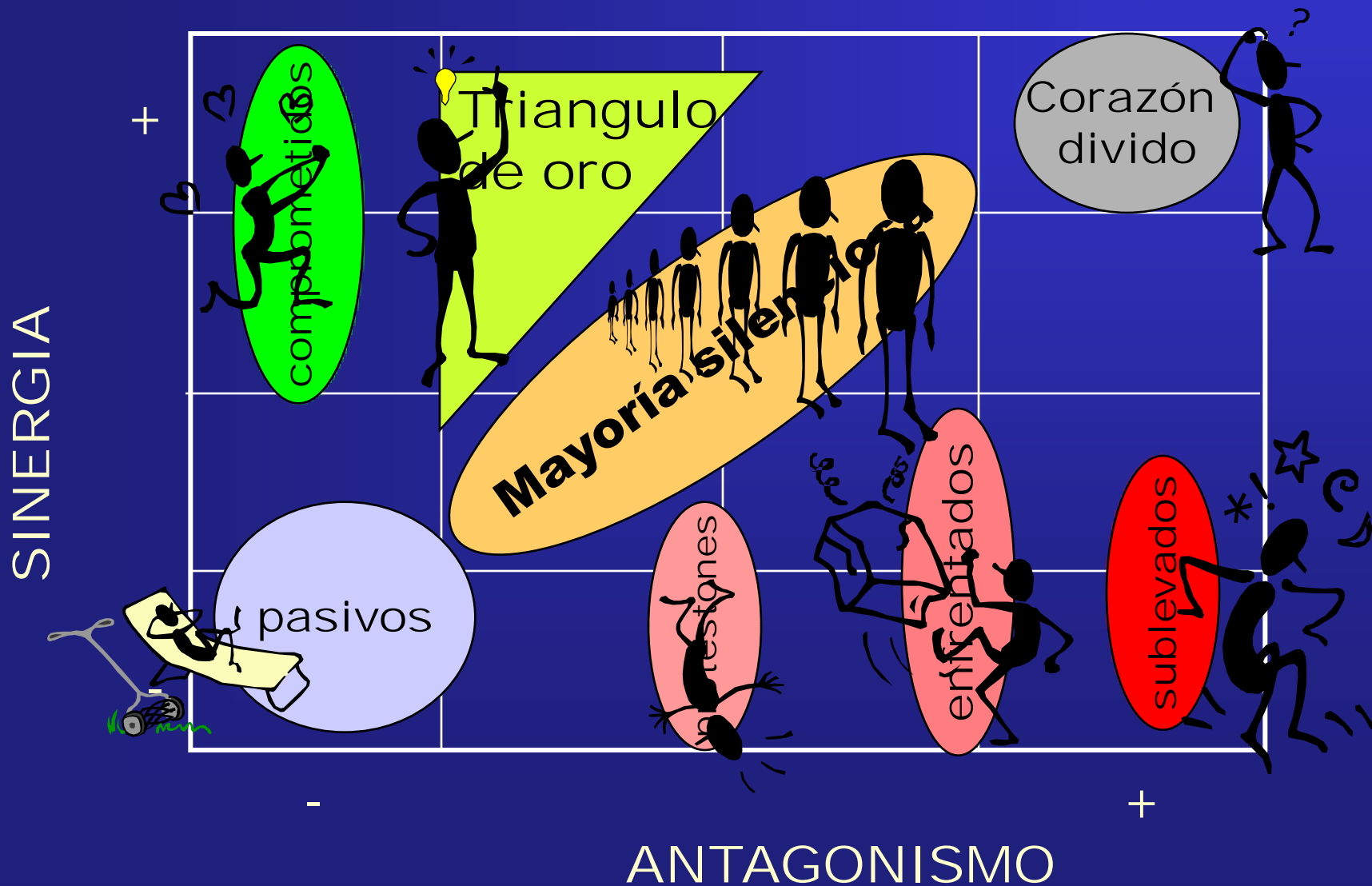
- Importancia de comprender la dinámica del cambio y de otorgar el peso que se merece a los componentes sociales del cambio.

COMPLEJIDAD DEL CAMBIO*.



* Hacer la estimación al inicio y al final del proyecto

AGENTES Y GRUPOS RELEVANTES



RESISTENCIAS AL CAMBIO

- Activas vs. pasivas.
- Principales motivos
 - falta de información
 - falta de comprensión adecuada
 - aspectos emocionales: miedos, amenazas percibidas,...
 - Pérdida de aspectos valorados (poder, oportunidades de carrera,..)
 - Juego político.
 - Influencias del contexto

ESTRATEGIAS PARA SUPERAR RESISTENCIAS

- Información adecuada, a tiempo, creíble...
- Deshacer mal-entendidos...
- Redefinición de la situación (re-framing)
- Estimular la reciprocidad
- Participación, empowerment,...
- Negociación y búsqueda de consenso.
- ¿Presión, manipulación...?
- ética de las estrategias....
- NECESIDAD DE COMBINAR VARIAS ESTRATEGIAS TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LOS DIFERENTES AGENTES Y SUS TIPOS DE RESISTENCIAS.

GESTIÓN DEL CAMBIO

- El cambio para que sea real y eficaz ha de ser llevado a cabo mediante el compromiso y apoyo de la mayoría
- Las personas con responsabilidades de gestión del cambio juegan un papel importante en las fases del proceso de cambio
- Han de ser expertas en
 - los contenidos del cambio
 - los procesos del cambio.
- Ejercicio del liderazgo

FUNCIONES DIRECTIVAS

FLEXIBILIDAD

Integrador

emprendedor

COORDINACIÓN
INTERNA

LOGRO/IMPACTO
EN EL ENTORNO

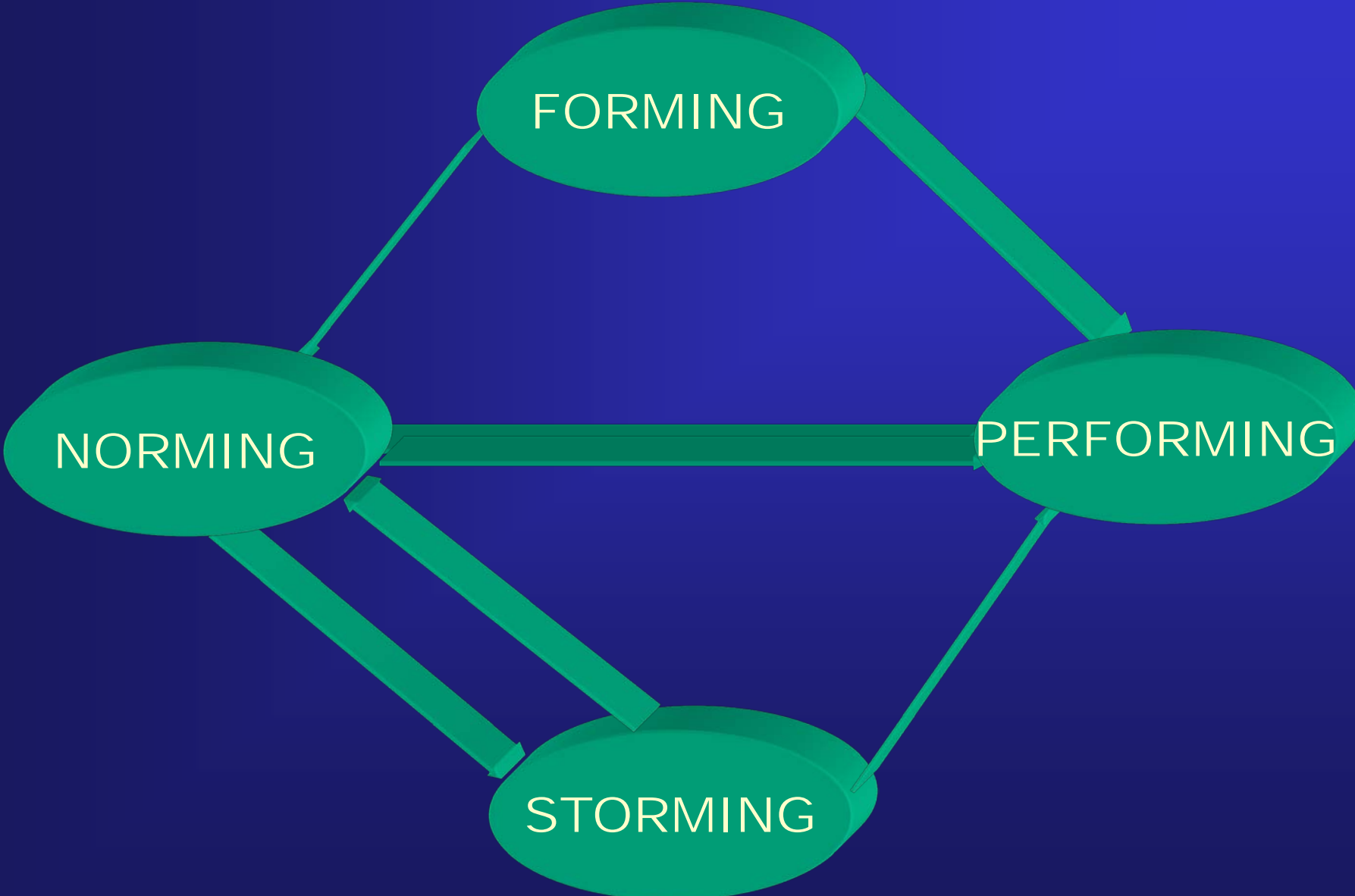
administrador

D. P. O.

CONTROL

Capacidad de “elaborar sentido” y ofrecer visión

FASES DEL PROCESO DE CAMBIO



DEFINICIÓN DEL PUNTO DE PARTIDA

- ¿Como se define como problema o como oportunidad?
- ¿Identificar indicios relevantes?
- Identificar recursos potenciales
 - Conocimientos, modelos, ...
- Puntos de vista complementarios
 - Técnico
 - Humano y social
 - Económico
 - Médico
 - ...

LATERALIZACIÓN DE UN PROYECTO

- RETO: Conseguir la mayoría para un proyecto
- Hacer que un proyecto sea compartido.
 - COMPARTIR LOS OBJETIVOS
 - COMPARTIR PROCEDIMIENTOS
 - COMPARTIR EL BALANCE
 - RESPONSABILIDADES-COMPETENCIAS
 - APORTACIONES DE VALOR-ESTATUS
 - CONTRIBUCIONES-COMPENSACIONES
- Lateralizar el proyecto

CONTRATO PSICOLÓGICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.

- Elemento fundamental en la gestión del cambio: clarificación de su significado para el contrato psicológico
- Función de elaboración de sentido del liderazgo en el cambio

RESULTADOS DEL CAMBIO

- Contribuir al logro de la misión:
 - Calidad de vida de los destinatarios del trabajo y de los esfuerzos organizacionales
 - CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN
- Calidad de vida laboral, desarrollo profesional y realización de los trabajadores.
- Análisis y prevención de los riesgos psicosociales
 - trabajo emocional
 - burnout

APROVECHAR LA INNOVACIÓN: “DEL TECHO AL SUELO”

RENOVACIÓN ORGANIZACIONAL: armonizar
continuidad y cambio en la organización

La RENOVACIÓN requiere explorar y aprender
nuevas formas y explotar lo aprendido.

DIALECTICA EXPLORACIÓN-EXPLOTACIÓN

TOMAR CONCIENCIA DEL FENÓMENO “DEL
TECHO AL SUELO”. Los logros conseguidos abren
nuevos cambios y nuevas demandas.

Gracias por su atención

www.uv.es/idocal

www.uv.es/uiipot

www.uv.es/catsalud

www.uv.es/erasmuswop

www.uv.es/docrrhh

www.uv.es/jmpeiro

Jose.m.peiro@uv.es

