



Universidad de la República
Unidad de Capacitación
José Jorge (Tito) Martínez Fontana
Programa de Gestión Universitaria

Gestión del Cambio



Cambio

- “Lo único constante es el cambio” – Heráclito (500 AC).
- “Todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre” – Maturana.

Inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los procesos limitantes.



Cambio

Evolución de las sociedades humanas

- Sociedad agraria
- Sociedad industrial
- Sociedad de la información

- Toda acción organizada implica una restricción a la variedad de conductas posibles de sus miembros.

- Infinitas interacciones recurrentes generan **valores y conductas propias** muy estables en la Organización.



Cambio

- Actúan en la generación de **valores y conductas propias** en la Organización:
 - Espacio físico
 - Tiempo
 - Lenguaje
 - Distrib. de recursos
 - Distrib. de la inform.
 - Marco jurídico
- Proc. toma de decisiones
 - Sistemas de trabajo
 - Sistemas de control
 - Sistemas de RRHH
 - Prácticas gerenciales
 - Tecnología



Cambio

Fuerzas sociales y económicas que impulsan la necesidad de cambios en las organizaciones, externos o Internos

- cambio tecnológico
- creciente globalización
- aparición de nuevas demandas de clientes o usuarios
- preocupación por el medio ambiente
- cambio en regulaciones



Cambio

Cómo se adaptan las Organizaciones a las variaciones del entorno Producen transformaciones en las Organizaciones

- reingeniería
- reestructuraciones
- programas de calidad
- fusiones y adquisiciones
- cambio estratégico



Cambio – Tipos de Cambio

- Cambios espontáneos
- Cambios planificados:
 - impuestos
 - participativos



Cambio

	Cambio Impuesto	Cambio Participativo
Descripción	Acciones secuenciales, planficadas, lineales, encadenadas y sin posibilidad de marcha atrás.	Acciones planificadas y encadenadas con posibilidad de modificación adelante-atrás.
Implantación	De arriba hacia abajo. Unidireccional.	Bidireccional.
Personas implicadas	La jerarquía como medio de presión. No se implica a las personas en el diagnóstico y la implantación.	Agente(s) de cambio como facilitador(es) del mismo. Se implica a las personas en el diagnóstico y la implantación..



Cambio

	Cambio impuesto	Cambio participativo
Funcionamiento	Respecto a un procedimiento o norma preestablecido	Conceder margen de maniobra a las personas e involucrarlas en el proyecto
Criterios	Fundamentalmente cuantitativos	Cuantitativos y cualitativos
Ventajas	Seguridad, uniformidad, estandarización	Flexibilidad, capacidad de reacción, disminución de resistencias



Tipología del cambio – L. Schvarstein

- **Conservativos:** sin cambio de estructura
- **Innovativos:** con cambio de estructura
- **Destructivos:** con cambio de identidad

- Exógeno, endógeno
- Descendente, ascendente,
- Alcance: organización, área, departamento, sector.
- Evolutivo, disruptivo.



Cambio

Fases de un proceso de cambio – Kurt Lewin





Cambio - Fases

Descongelar

- Crear la necesidad de cambio
- Gestionar la resistencia al cambio



Diagnóstico



Cambio - Fases

Cambiar

- Personas o grupos
- Tareas
- Tecnología
- Estructura



Cambio



Cambio - Fases

Congelar

- Evaluar resultados
- Reforzar
- Hacer modificaciones



Refuerzo

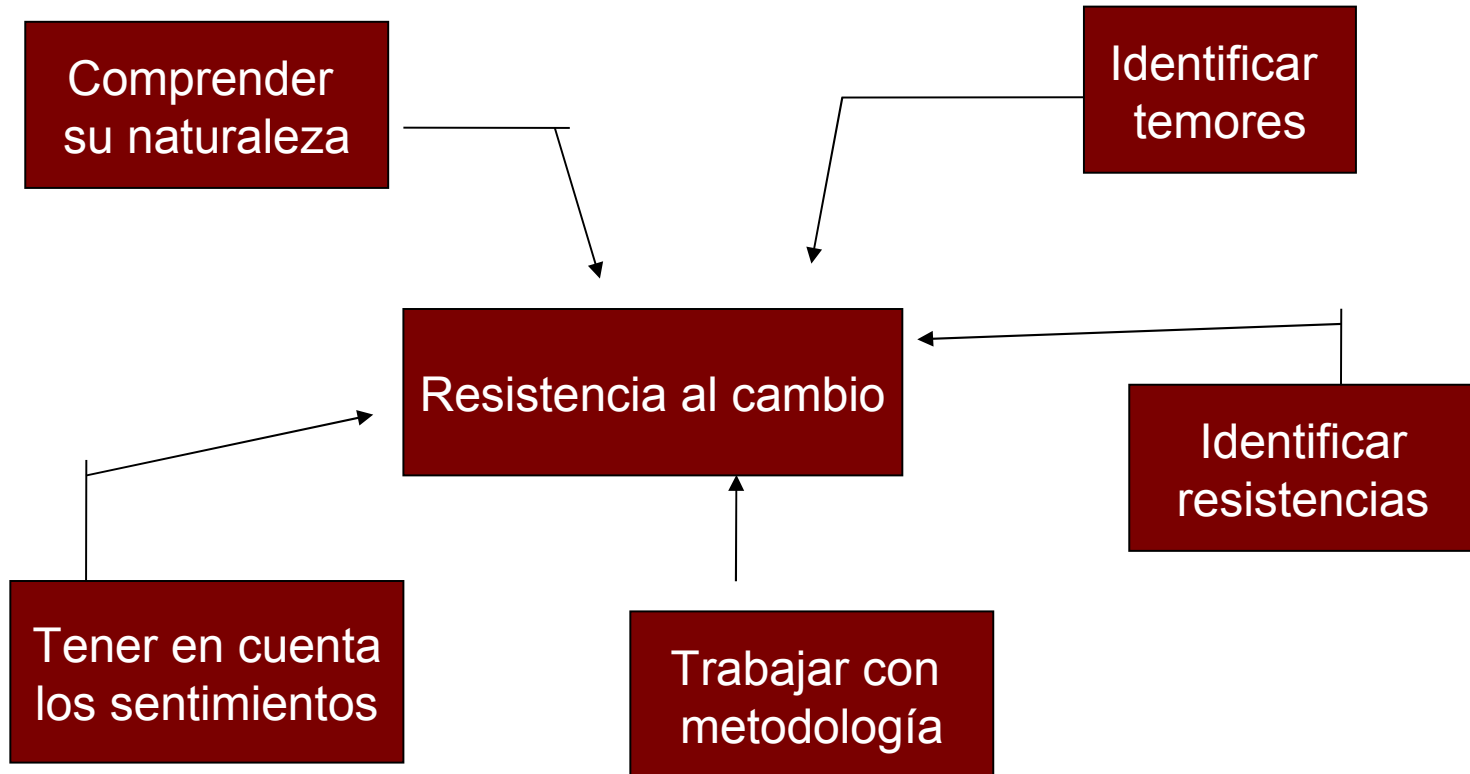


Resistencia al cambio

- Sólo los que se perjudican se resisten a los cambios.
- Las instituciones son “aparatos para no cambiar”.
- Factores personales.
 - Miedo a la pérdida (ansiedad depresiva).
 - Miedo al ataque (ansiedad paranoica).



Resistencia al cambio





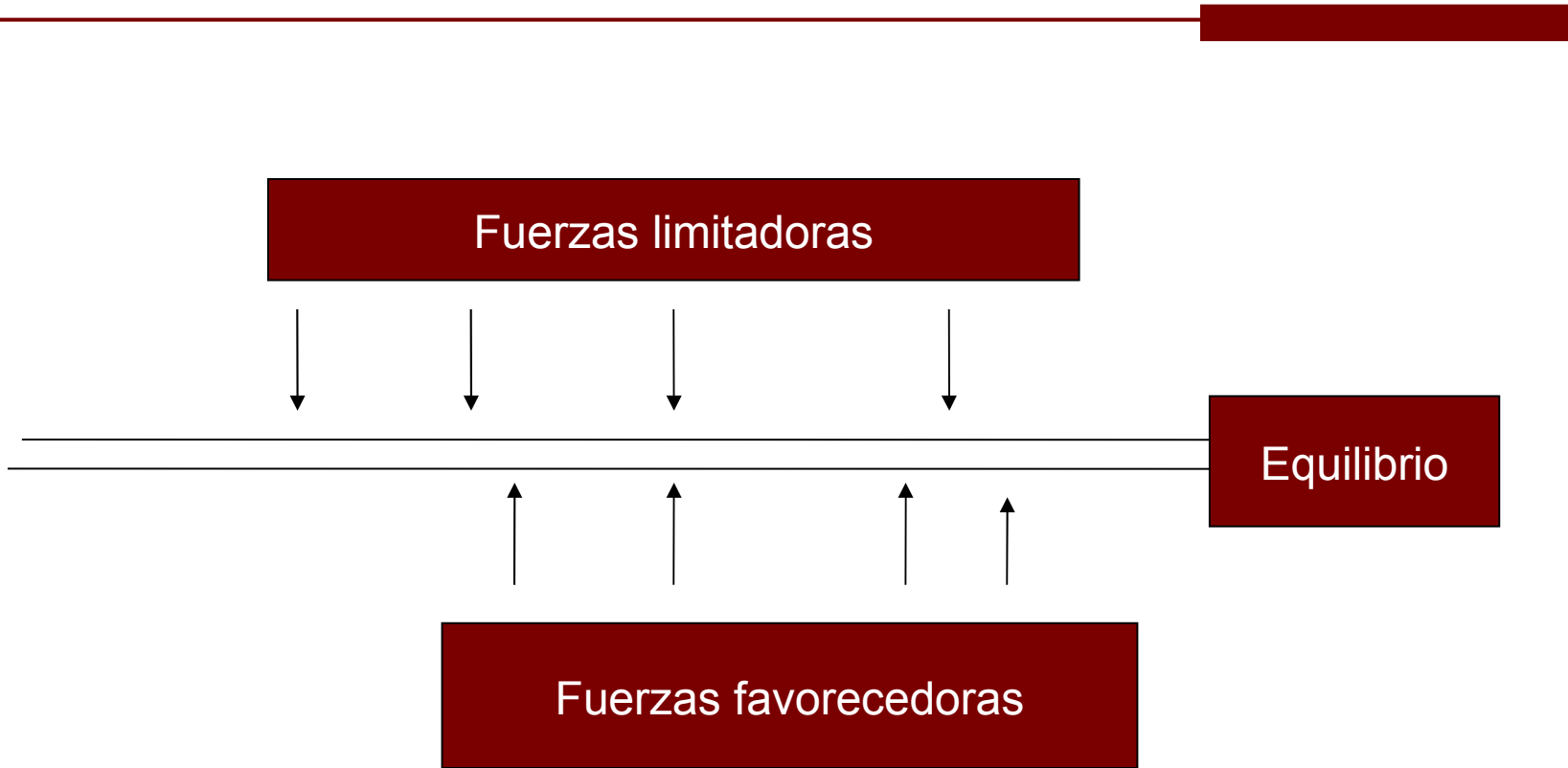
Fuentes de resistencia al cambio

- Personas afectadas – hábitos, miedo, estabilidad, satisfacción de necesidades, identificación con el sistema.
- Estructura organizativa – derechos adquiridos, conformidad con la norma, coherencia del sistema, línea jerárquica/ otros.
- Proceso de implantación – credibilidad del agente de cambio, tiempo y medios, respeto a las personas, implicación y comunicación.



Diagnóstico - Métodos

- Una forma de determinar necesidades de cambio es mediante un análisis de la situación actual y de la deseada.
- Recomendaciones generales.
- Trabajar con un método.
- Procurar centrarse en lo que es relevante.
- Buscar claridad.
- Considerar a las personas.
- Considerar el tiempo.
- Método socio técnico de sistemas.
- Gap analysis.
- Análisis del campo de fuerzas – K. Lewin.





Cambio

Principios y recomendaciones

- implicación y apoyo de la dirección al proceso
- información sobre problemas o áreas de mejora
- comunicación de las metas esperadas
- participación en el diagnóstico
- disposición a recibir críticas
- cesión del protagonismo a las personas
- provisión de la ayuda y apoyo necesarios



Cambio

La implicación de las personas, favorecedores

- principios, valores y ética
- anticipación y cambio permanentes
- confianza en las personas como profesionales
- trabajo en equipo extendido
- solución de problemas y conflictos
- estructuras flexibles capaces de adaptarse y evolucionar
- comunicación fluida como elemento de gestión cotidiana
- desarrollo



Fórmula del cambio

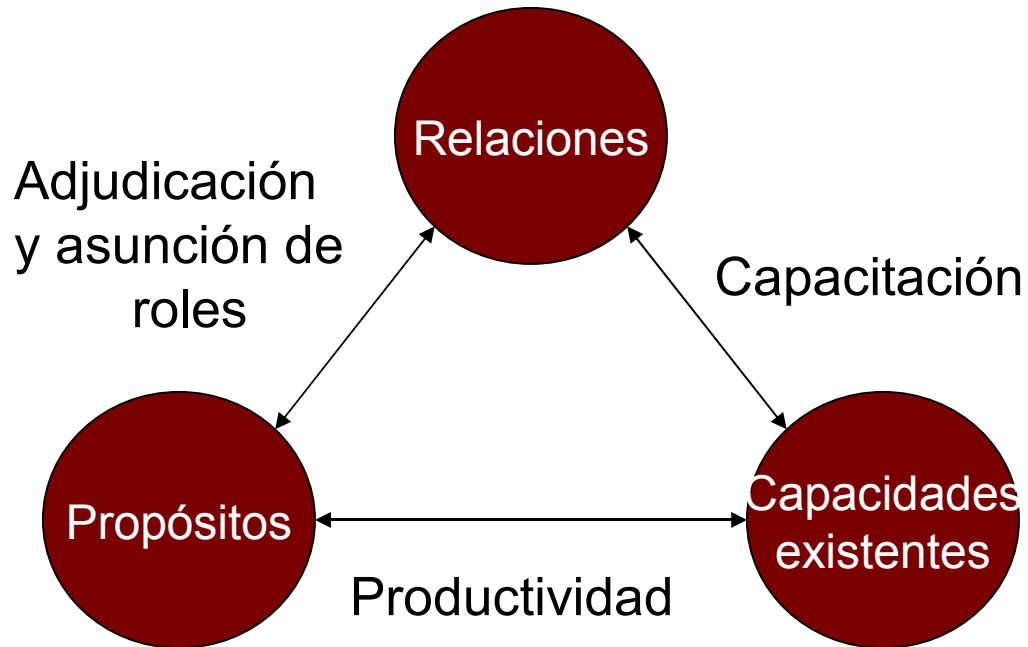
- El cambio tendrá lugar si

- $I \times A \times P > C$

- *I*: insatisfacción con el estado actual (necesidad)
 - *A*: atracción del cambio (visión)
 - *P*: practicidad del cambio (diseño e implementación)
 - *C*: costos asociados, económicos, políticos y culturales (incluye los afectivos)



Dominios de la organización





Dominios de la organización – L. Schvarstein

- **Relaciones** entre las personas, necesarias para el desempeño de sus roles.
- **Propósitos** que orientan las acciones (organizacionales, departamentales, grupales, individuales).
- **Capacidades existentes** para el logro de los propósitos en el marco de las relaciones establecidas.



Dominios - lógicas

- **Relaciones:** Poder
- **Propósitos:** Racionalidad
- **Capacidades existentes:** Usufructo



Dominios - procesos

- **Adjudicación y asunción de roles:** posibilitan que las personas cumplan con sus propósitos en el marco de las relaciones que establecen.
- **Productividad:** favorecen la mejor relación entre los propósitos y las capacidades que se utilizan para lograrlos.
- **Capacitación:** permiten que las personas adquieran los conocimientos necesarios para un mejor desempeño de sus roles mediante el uso de las capacidades existentes.



Improbabilidades del cambio – L. Schvarstein

- **Semántica:** Es improbable que todos comprendan el significado y alcance del cambio.
- **Sintáctica:** Es improbable que el cambio se articule armónicamente con todos los otros cambios en curso.
- **Pragmática:** Es improbable que el cambio no quiera ser orientado en favor de intereses particulares.



Superación de las improbabilidades– L. Schvarstein

- **Semántica:** dimensión cognitiva (significado).
Gestión participativa.
- **Sintáctica:** dimensión administrativa (recursos).
Gestión de proyectos.
- **Pragmática:** dimensión sociopolítica (alineamiento).
Gestión política.



Escala de adaptación al cambio

0. Sabotaje
1. Huelga
2. Protesta
3. Apatía
4. Indiferencia
5. Aceptación
6. Apoyo
7. Cooperación
8. Plena identificación



Agendas de la gestión del cambio – L. Schvarstein

- **Contenidos:** oportunidades y amenazas, visión, objetivos, alcances.
- **Control:** planes, programas, presupuestos, recursos, monitoreo y control.
- **Proceso:** comunicación, trabajo en equipo, influencia, poder, negociación.



Cambio

- El factor humano en los procesos de cambio.
- Cambio en las personas.
- El efecto Pigmalión.



Cambio

- Modelos mentales - Peter Senge.
- Son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él.
- El contexto interpretativo de lo que experimentamos.
- Se vuelven no concientes.
- Contienen los supuestos o premisas en los que se basan los hábitos.



Cambio

Los paradigmas actúan como filtros de los datos observados dejando pasar sólo aquellos que se ajustan a nuestras normas o reglas: efecto paradigma.

Los datos que una persona puede ver, pueden no ser vistos por otra persona con un paradigma diferente.



Paradigmas

- Se usan vulgarmente.
- Resultan útiles para ayudar a identificar problemas y proveer reglas para solucionarlos dentro de los mismos parámetros.
- Pueden provocar parálisis paradigmática.
- Muchas veces los nuevos paradigmas son creados por externos.
- Los cambios de paradigmas se escriben en los “márgenes”.



Cambio

Modelos mentales Paradigmas:

- Conjunto de reglas o reglamentos que:
- Establecen límites.
- Proporcionan fórmulas para el éxito dentro de esos límites.

Cómo trabajar con los modelos mentales:

- La reflexión (autoconciencia).
- La comunicación, mediante el diálogo o sea el equilibrio entre indagación (escucha empática) y el alegato.



A considerar

- Momento adecuado para la oportunidad.
- Manejo de la transición y la impaciencia.
- Alineación de incentivos con objetivos.



Algunas causas de fallos

- Falta de intencionalidad de cambio (encargo y demanda).
- Análisis y determinación del tipo de cambio.
- Fallas en el encuadre de trabajo (roles, recursos, plazos de ejecución, etc.).
- Fallas en la comunicación.
- Fallas en la consideración de los *trade offs* (costos a pagar por los beneficios a obtener).



Etapas del proceso de cambio (J. Kotter)

- Establecer una sensación de urgencia.
- Formar una coalición para el cambio.
- Desarrollar una visión y una estrategia.
- Comunicar la visión del cambio.
- “Empoderar” para actuar en la dirección de la visión.
- Planificar y generar ganancias tempranas.
- Consolidar las mejoras y generar más cambios.
- Institucionalizar los nuevos enfoques.



Gestión del cambio

En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.