



Universidad
Tecmilenio®





Módulo 1. Estrategias para la implementación y administración del cambio

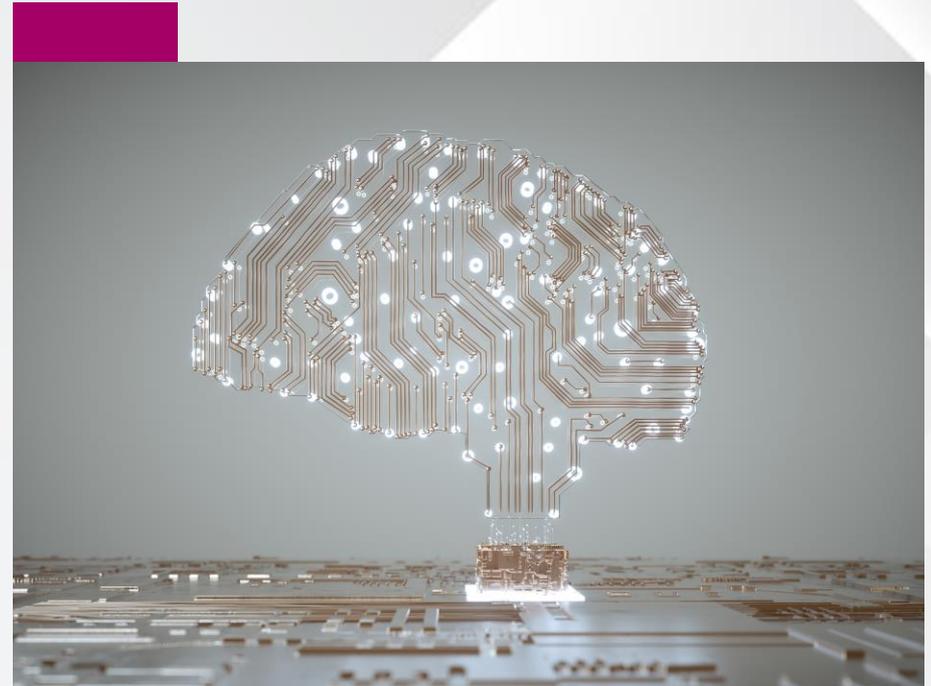
Tema 3. Definición de cambio organizacional





La cultura de innovación y los cambios organizacionales se han convertido en la necesidad principal de las organizaciones.

¿Qué relación tienen los cambios organizacionales con una cultura de innovación?





El cambio organizacional es un fenómeno que surge a partir de la necesidad de la organización de realizar cambios con el fin de mejorar un proceso, producto o servicio (Coll, 2022).

Por lo tanto, gestionar el cambio es un proceso continuo que trae como resultado la eficiencia de la organización, logrando un mejor desempeño por parte de los colaboradores.





Los **cambios organizacionales** ocurren a merced de las necesidades que la empresa encuentra en su entorno cada vez más exigente.

Por esta razón, los **cambios** deben realizarse en el menor tiempo posible para lograr apropiarse del mercado antes de que la competencia lo haga.



Los cambios organizacionales suelen afectar, de manera general, a cualquier empresa en cuatro niveles:



Explicación

Para disminuir o evitar la **resistencia** natural al cambio, se debe comunicar un modelo claro de intervención e implementar acciones para minimizar el impacto negativo en los empleados y que, al mismo tiempo, se facilite la **adaptación** a las nuevas herramientas y procesos.

Si los cambios no se lideran y gestionan efectivamente, se producirá en los colaboradores **frustración**, mayor **resistencia** y hasta **rechazo** al cambio.



Los **líderes** requieren la asesoría y el acompañamiento de un **agente de cambio externo**, quien es el **responsable de guiar** al equipo líder y de capacitarlo en las nuevas metodologías o procesos para que ellos lo repliquen con el resto de la organización.

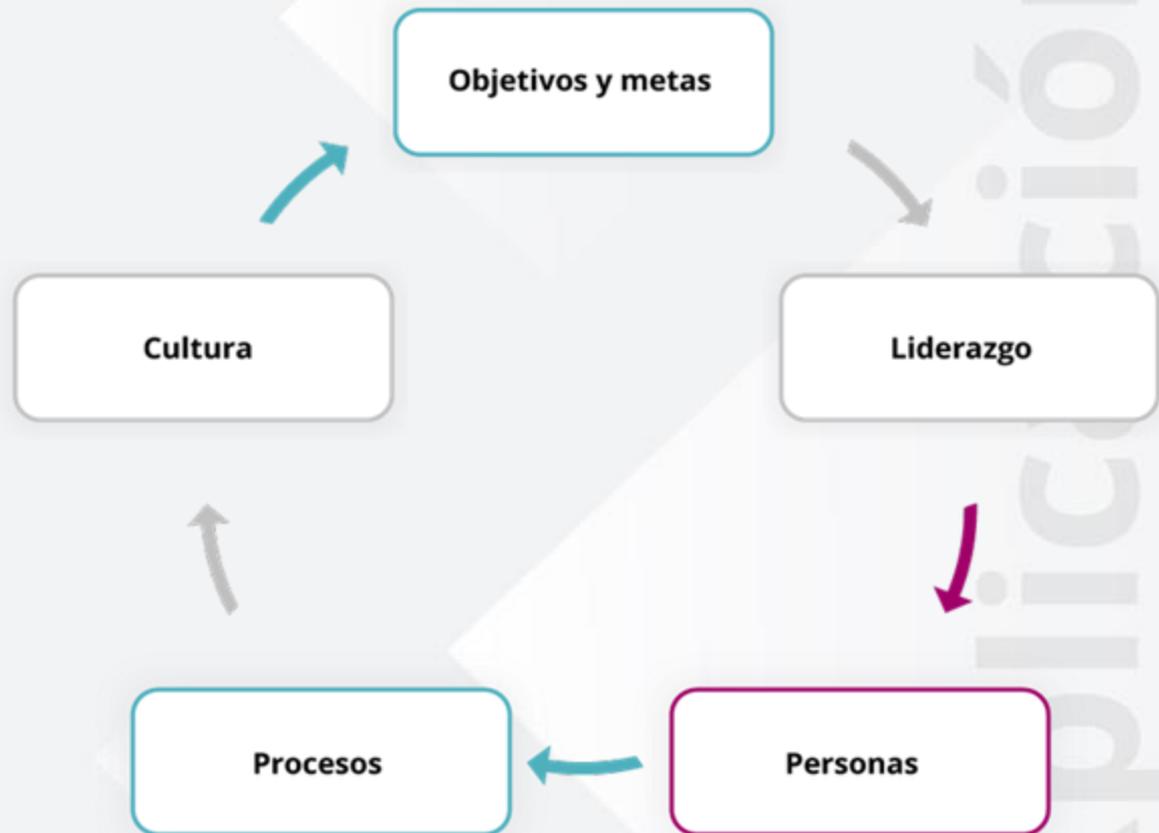


Figura 1. Factores para el cambio.





Si se quiere tener éxito en cualquier proceso o cambio en todos los niveles de la organización, se deben **alinear** los siguientes elementos:

- **Estrategia organizacional.**
- **Resultados del negocio.**
- **Roles, competencias y responsabilidades requeridas por puesto y por departamento.**
- **Protocolos para la toma de decisiones.**
- **Relaciones del negocio.**

Las empresas que logran enfocar sus esfuerzos hacia la mejora de sus procesos tienen **mayor flexibilidad** y **mejor desempeño** de los colaboradores.



La implementación de un cambio organizacional para promover una cultura innovadora debe ir acompañada de un **plan estratégico de cambio**.

Cada una de las etapas de la planeación va ligada con la anterior y conforman un proceso de mejora continua.

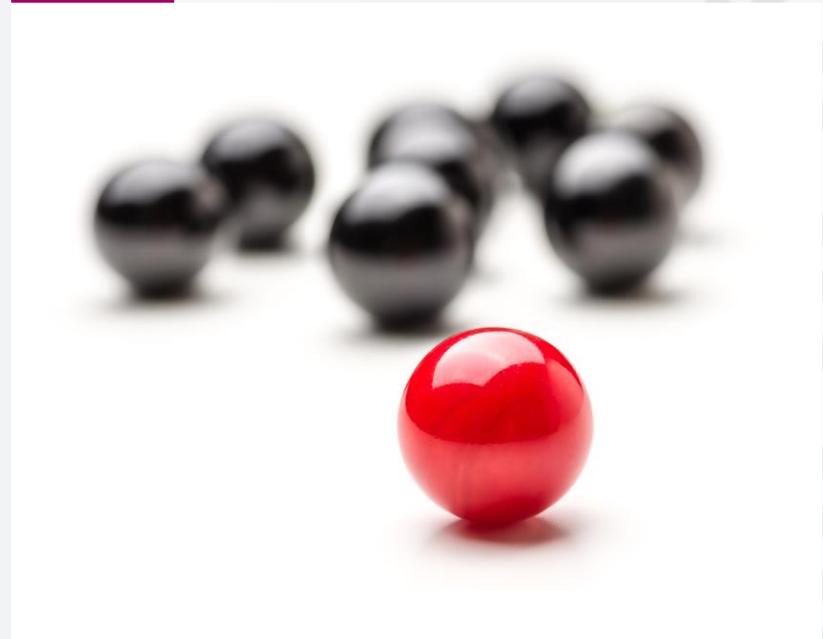


Figura 2. Planeación del cambio.

Explicación

Una **ventaja competitiva** es una característica de una organización que la diferencia de otras, ubicándola en una posición relativamente superior para competir.

La **innovación** y los **cambios** son un factor que las impulsa a tener ciertas ventajas que deben considerarse cambiantes.



Explicación

Empresa	Ventaja competitiva - cambio organizacional
	<p>Implementaron en sus oficinas el concepto de “escritorios calientes”, lo cual implicaba que ninguna persona tendría un lugar asignado dentro de las oficinas y deberían rotar constantemente, esto generó mayor colaboración por parte de los empleados y se incrementó su motivación.</p>
	<p>Construyeron una cultura creativa con 5 pilares: cuestionar siempre el estatus quo, potenciar la innovación y el talento, correr riesgos, colaborar entre los equipos de la organización y construir un entorno de recursos para la innovación. Esto dio como resultado ser una de las empresas más importantes en el mundo del cine y la animación digital.</p>
	<p>De ser un negocio enfocado en el desarrollo de software, se convirtió en un negocio de creación de experiencias digitales y de marketing. Su ventaja competitiva fue la adaptación al mercado creando incluso una suscripción en la nube, lo cual facilita el uso de sus aplicaciones.</p>
	<p>Anteriormente, estaba centrado en la venta de productos, licencias y dispositivos, ahora brinda servicios a negocios basados en la nube, se asoció con varias instituciones educativas con las cuales amplió su mercado y las funciones de sus productos.</p>

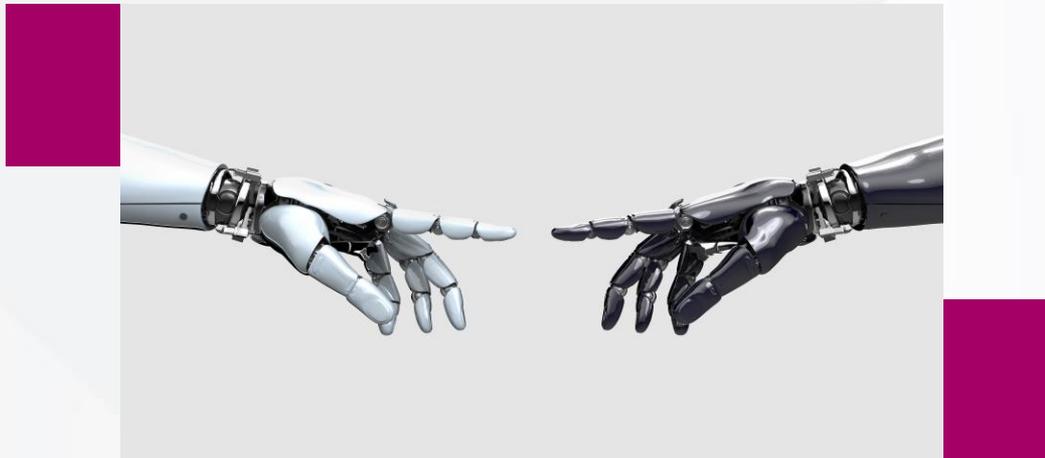
Tabla 1. Empresas con ventaja competitiva.





Factores externos que impactan el cambio organizacional:

- Evolución tecnológica
- Reestructuración de procesos
- Crisis económicas o de salud
- Cambio de hábitos en los clientes
- Fusiones de empresas



Ante las condiciones económicas y de mercado, las empresas han iniciado **procesos de fusión, adquisición o asociación** con otras empresas para fortalecerse ante los nuevos retos del mercado. En **México**, estas empresas lo han llevado a cabo en los últimos años:

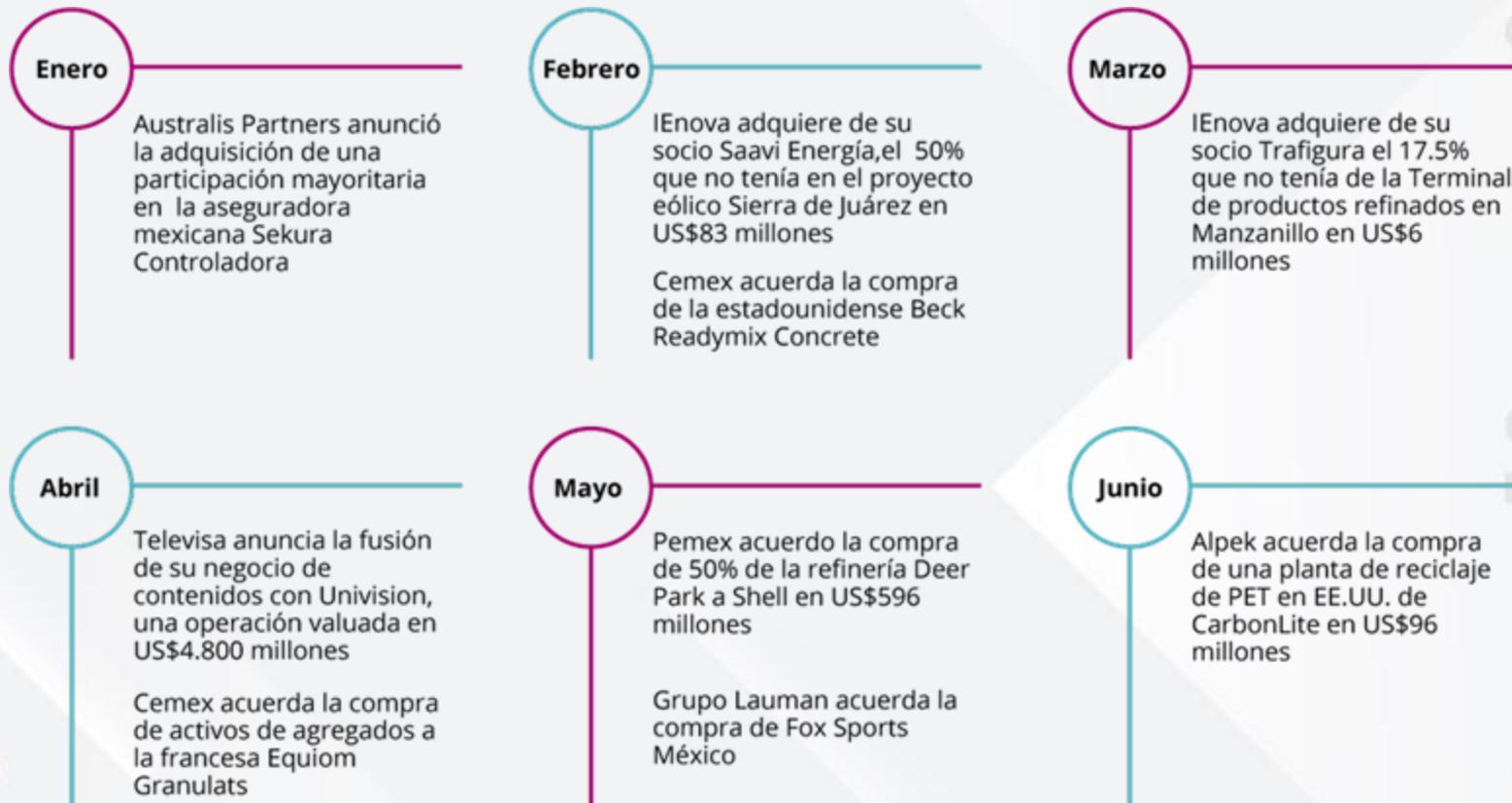


Tabla 2. Fusiones y adquisiciones en México en 2021.



Definición

Objetivo: Comprender el concepto de cambio organizacional.

Instrucciones:

1. Con lo aprendido en el tema tres, construye una definición de cambio organizacional que incluya los conceptos que consideras más importantes y destacables del tema.
2. Utiliza esquemas y apoyos visuales propios para ejemplificar una propuesta de cambio inmediato que requiere la empresa donde te desempeñas para adaptarse a las necesidades del mercado.
3. Incluye qué tipo de cambio ha realizado recientemente para adaptarse a las demandas del entorno y sus resultados.
4. Concluye justificando tu propuesta con base en lo aprendido.





En el ambiente tan dinámico en el que vivimos hoy en día, el **cambio** ha sido la única **constante en las organizaciones**, las cuales se tienen que adaptar o morir en el intento.

Comprender y gestionar el cambio organizacional son actividades que presentan grandes retos, razón por la cual el **cambio planeado** es la sugerencia para incrementar la participación de los empleados y el mejoramiento de los procesos involucrados.



Cierre

Coll, F. (2022). *Cambio organizacional*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>





**Módulo 1. Estrategias
para implementación y
administración del cambio**

Tema 4.

**Beneficios del cambio
organizacional en una cultura
de innovación**



Ante la reciente **pandemia** que influyó en la sociedad, las palabras **adaptación** y **cambio** fueron un común denominador para superarla y seguir adelante.

Los cambios que se realizaron en muchas organizaciones no solo fueron en los **procesos**, sino también en la **manera de trabajar**.



El **proceso de cambio organizacional** comienza con la creación de **fuerzas** que generan la necesidad de un cambio en algunos departamentos o en la totalidad de la organización. Estas fuerzas pueden provenir del **entorno** o del **interior**.

Fuerzas del cambio	Ejemplos
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras más rápidas y baratas • Redes amplias de información • Programas de cómputo para manejar las relaciones con los clientes y los proveedores
Fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor diversidad • Necesidad de más competencias personales • Mayores exigencias a las personas
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia globalizada • Crecimiento del comercio electrónico • Fusiones y adquisiciones de empresas
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Devaluaciones • Cambios en los precios del petróleo • Recesión en Estados Unidos, Europa y Japón
Política internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Colapso de la Unión Soviética • Apertura de los mercados de China • La raza negra llega al poder en Sudáfrica



Explicación

Según Chiavenato (2017):

- Las **fuerzas exógenas**: provienen del entorno, como nuevas tecnologías, cambios en la sociedad y nuevas oportunidades en lo económico, político, legal y social. Generan un cambio organizacional interno.
- Las **fuerzas endógenas**: provienen de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual para con ello mejorar el clima organizacional y vencer tensiones.



Principio	Descripción
<p>Definir el ROI</p>	<p>Los beneficios propuestos de una implementación exitosa deben tener invariablemente dos propiedades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es que son cuantificables o medibles. Esto incluye que el cambio propuesto mejorará los resultados de la organización. 2. Los beneficios propuestos se basarán en un porcentaje de adopción de los nuevos cambios por parte de la organización.
<p>Construir una coalición para el cambio</p>	<p>Se necesitará tiempo para ganar el apoyo de los <i>stakeholders</i> claves al comunicar la visión. En estas discusiones uno a uno, se debe explicar la naturaleza de lo que está cambiando y escuchar activamente cualquier inquietud que puedan tener.</p> <p>Cualquier negatividad que hubiera salido puede ser tratada individualmente. Cuando este trabajo se hace bien, genera más compromiso de las personas que influyen a otras y esto garantiza la promoción a nivel directivo.</p>

Tabla 1. Principios del cambio organizacional.



Evaluar la preparación de la organización	<p>Existen tres tipos de evaluaciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Las relacionadas con la preparación para la gestión del cambio2. Las relacionadas con la preparación conductual y cultural3. Las relacionadas con el impacto de la gestión del cambio
Hacer que el cambio sea relevante para cada persona involucrada	<p>Para hacer relevante el cambio, debemos considerar los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none">a. La predisposición al cambiob. El historial de intentos de cambio anterioresc. Si los mandos intermedios apoyan o se resisten al cambiod. Conocer quiénes son los influencers organizacionalese. Diferencias basadas en rolesf. Diferencias basadas en funcionesg. Diferencias jerárquicas
Medir para sustentar el cambio	<p>Es fundamental continuar tomando la temperatura del cambio durante los grandes programas de transformación. Se puede aplicar de una de las evaluaciones implementadas en el paso tres.</p>



El cambio en las organizaciones se puede clasificar en cuatro tipos:

Cambios en la tecnología: este cambio implica la manera en la que la organización realiza sus procesos o servicios.

Cambios en los productos o servicios: impactan los resultados o salidas de la empresa.

Cambios estructurales: afectan la organización y diseño de los departamentos.

Cambios culturales: se refiere a las modificaciones que impactan a las personas, sus comportamientos, aspiraciones, necesidades, actitudes y aspiraciones.



Otra forma de clasificar los cambios y sus respectivos beneficios es según el alcance del cambio requerido y la velocidad con la que se logrará:

Transformación: implica cambiar la cultura de una organización. Es un cambio fundamental que no puede ser manejado dentro del paradigma organizacional existente.

Realineación: no implica una reevaluación fundamental de los supuestos y creencias centrales.

Cambio incremental: puede tomar un largo período de tiempo, pero da como resultado una organización totalmente diferente una vez que se completa.

Big Bang: puede ser una transformación forzada y reactiva utilizando iniciativas simultáneas en muchos frentes y, a menudo, en un espacio de tiempo relativamente corto.



De acuerdo con el enfoque con el que se clasifica el cambio y el resultado esperado, será la magnitud de los beneficios.

Es decir, si queremos implementar un cambio tecnológico en la organización para migrar algunos puestos a teletrabajo, el beneficio será en función de los resultados financieros esperados y los cambios en el clima organizacional positivos que se esperan con un cambio de este tipo.





Mapa conceptual

Objetivo: Analizar los beneficios e importancia del cambio organizacional.

Instrucciones:

- Con los conceptos y el contenido del tema 4, genera un **mapa conceptual** en el que expliques los **beneficios del cambio organizacional**.
- Incluye los conceptos más relevantes y significativos.
- Concluye con tu apreciación sobre los tipos de cambio que se deben aplicar para maximizar los beneficios.
- Puedes apoyarte de plataformas digitales, colores y tipografías para ilustrar mejor tu actividad.





El involucramiento del personal ayudará al éxito del proyecto de cambio. La comunicación y la planeación son dos factores que también influirán en el resultado del proyecto.

Por último, el seguimiento a las acciones implementadas generará más confianza en el personal y creará una **cultura de mejora continua** donde será muy sencillo para todos aceptar los cambios y participar en ellos.



Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

