

## Tema 5. Administración del cambio e innovación

### Introducción

Toda innovación implica el desarrollo de algo nuevo para la organización, para la industria o para el mundo y aceptar cualquier cosa que sea nueva requiere cierto nivel de cambio. Hay innovaciones tales como la electricidad que rompió paradigmas pero que fue aceptada de forma casi inmediata por las ventajas que conllevaba o habrá innovaciones repudiadas como lo fue y sigue siendo (para muchos) el descubrimiento de la energía atómica.

Por esta razón y, si esperamos tener la capacidad de adaptación e innovación que hoy es requerida para la sobrevivencia, todos nos tendríamos que volver agentes de cambio.



En este tema revisaremos los fundamentos del cambio organizacional y cómo se puede fomentar la innovación en la organización.

### Subtema 1. ¿Qué es el cambio y cómo lo enfrentan los gerentes?

#### ¿Qué es el cambio organizacional?

“El cambio organizacional es cualquier modificación en el personal, la estructura o tecnología de una organización” (Robbins, et al. 2013). Esta definición aplica para cualquier tipo de cambio, como lo es el decaimiento de una organización, innovaciones administrativas o tecnológicas, es decir, el cambio es en el preciso momento en que un sistema evoluciona a otra realidad.

Gracias al cambio los gerentes tienen actividades complejas que resolver, los gerentes tienen que enfrentar al cambio porque todo está en constante modificación: los gustos y preferencias de los consumidores cambian y por lo tanto los productos también; hay innovaciones en la forma en que se producen las cosas y entonces los insumos cambian; las leyes y regulaciones gubernamentales afectan la forma de trabajar y expectativas de las organizaciones y se tienen que adaptar a ellas; la cultura organizacional también evoluciona, las personas cambian y, por lo tanto, la forma de administrarlos y dirigirlos tienen que cambiar.

Los gerentes enfrentan el cambio todos los días; alguna vez será de una forma rutinaria, en otras situaciones serán cambios radicales. Los gerentes requerirán estar siempre presentes como un **agente de cambio** para fomentar dicha transformación, y deberán asumir la responsabilidad de manejar y administrar todo el proceso de cambio.

Puesto que las organizaciones se encuentran afectadas por una larga lista de distintos factores tanto externos como internos, es importante considerar las fuerzas que generan el cambio y los tipos de cambio:

Externas	Internas
Cambios en las necesidades y gustos del cliente Cambios en nuevas leyes gubernamentales Cambios en la tecnología Cambios económicos	Cambios en nuevas estrategias organizacionales Cambios en la composición de la fuerza de trabajo Cambios en equipo nuevo Cambios en las actitudes de los empleados

Fuerzas externas e internas para el cambio. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

Tipo de cambio	De estructura	De tecnología	De personal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización del trabajo</li> <li>• Departamentalización</li> <li>• Cadena de mando</li> <li>• Tramo de control</li> <li>• Centralización</li> <li>• Formalización</li> <li>• Rediseño de puestos o diseño de estructura real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Métodos</li> <li>• Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Percepciones</li> <li>• Comportamiento individual y de grupo</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinar actividades</li> <li>• Cambios en el diseño estructural real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de un nuevo equipo</li> <li>• Métodos de operación, automatización o computación</li> </ul>	Búsqueda de relaciones interpersonales más efectivas

Tres tipos de cambio. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

## ¿Cómo enfrentan los gerentes los cambios?



Considerando las fuerzas que provocan los cambios y los tipos de cambio a los que los gerentes se tienen que enfrentar queda claro que cada gerente tiene que ser un agente de cambio. Un agente de cambio es **“una persona que actúa como un catalizador y asume la responsabilidad de administrar los procesos de cambio”** (Robbins, et al. 2013). Los agentes de cambio pueden ser internos o externos. Un **agente de cambio externo** puede ser un consultor que se hace cargo de administrar un cambio global de los sistemas administrativos de la organización; a pesar de ser un especialista puede tener la desventaja de no conocer a profundidad la cultura e historia de la organización, así como sus procedimientos, personal, etc. Pueden llevar a

cabo cambios drásticos ya que ellos no sufrirán las consecuencias. El **agente de cambio interno** puede ser el gerente de cualquier departamento y es adecuado cuando tiene un conocimiento profundo de los sistemas y procedimientos de su área, conoce la cultura; la desventaja es que puede llegar a ser demasiado cuidadoso pues él si tendrá que sufrir las consecuencias o repercusiones del cambio. Entonces, **¿de qué forma podemos ser agentes de cambio?**

La forma en que se enfrentan los cambios es más fácil de comprender si consideramos dos metáforas que representan la forma en que se puede visualizar, comprender y responder al cambio. Estas son la **Metáfora de las aguas tranquilas** y la **Metáfora del río rápido**.

### Metáfora de las aguas tranquilas y la Metáfora del río rápido

Metáfora de las  
“aguas  
tranquilas”

Descripción del cambio organizacional que semeja al cambio experimentado por una gran embarcación que realiza una travesía predecible, a través de un mar calmado, con alguna tormenta ocasional.

Debido a los grandes cambios que se dan en él, a la globalización, la innovación y los cambios en las personas, es prácticamente imposible ver a la organización como un “barco en aguas tranquilas”. Las condiciones de esta metáfora ya no existen.

Metáforas para visualizar, comprender y responder al cambio. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Metáfora del  
“río rápido”

Descripción del cambio organizacional que semeja los cambios experimentados por una pequeña balsa que navega en un río embravecido con rápidos ininterrumpidos.

Esto implica que las industrias están en constante cambio generando cambios constantes en las organizaciones; esto debido a que el mundo está dominado por la información y el conocimiento.

Considerando la **Metáfora del “río rápido”** estaremos de acuerdo en que en nuestras organizaciones siempre habrá que estar preparado para cambiar. Administrar el cambio puede ser sencillo cuando éste no afecta de forma significativa a los involucrados, sin embargo, cuando los cambios son de otra magnitud es necesario llevar a cabo un cambio planificado; esto se puede hacer a través del desarrollo organizacional.

El **Desarrollo Organizacional (DO)** se “enfoca en cambiar constructivamente actitudes y valores de los miembros de la organización, de manera que puedan adaptarse con

mayor facilidad y eficiencia a los nuevos rumbos adoptados por la organización” (Robbins, 2013).

La técnica de DO busca involucrar a todos los miembros de la organización, **los esfuerzos de DO más reconocidos son:**



Esfuerzos de DO para la implementación del cambio. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

**Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2014.**

## Subtema 2. Resistencia al cambio



Todo **cambio** significa el cambio del *status quo* existente el cual, aunque no fuera el mejor o no fuera del todo aceptado, es al que la empresa está acostumbrado, por lo que un nuevo cambio **desembocará** una serie de **emociones** dentro de la organización a favor y en contra de dicho cambio. Muchas veces la **resistencia al cambio** es ocasionada por **miedo a lo desconocido**, falta de información, falta de percepción de valor, necesidad de re-capacitación, etc.

Sin embargo, la internacionalización y los avances tecnológicos han permitido que los cambios del tipo estructural y tecnológico puedan ser mejor aceptados pero sin duda el

tipo de empresa también es una variable a considerar, ya que el cambio tecnológico dentro de una organización de sistemas computacionales no enfrentará tanta resistencia como el mismo cambio dentro de aquella empresa dedicada a la limpieza industrial, pero es indudable que ambas enfrentarán algún nivel de resistencia.

De manera general, para poder reducir la resistencia al cambio te puedes apoyar de las siguientes actividades:

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

En la tabla siguiente te presentamos las técnicas para reducir la resistencia al cambio, sus ventajas y desventajas así como en qué momento la puedes utilizar:

Técnica	Cuándo utilizarla	Ventaja	Desventaja
<b>Educación y comunicación</b>	Cuando la resistencia se deba a la desinformación.	Aclara malos entendidos.	Cuando se carezca de confianza y credibilidad.

Innovación con propósito de vida.

<b>Participación</b>	Cuando la resistencia posea conocimientos expertos para contribuir.	Aumenta la participación y la aceptación.	Cuando es tardada. Tiene posibilidades de ser una solución mediocre.
<b>Facilitación y apoyo</b>	Cuando la resistencia sea por temor y esté motivada por la ansiedad.	Facilita los ajustes necesarios.	Cuando es costosa; no garantiza el éxito.
<b>Negociación</b>	Cuando la resistencia provenga de un grupo poderoso.	“Compra” el compromiso.	Cuando tiene altos costos potenciales; crea oportunidades para que otros también ejerzan presión.
<b>Manipulación y cooptación</b>	Cuando sea necesario el respaldo de un grupo poderoso.	Obtiene apoyo de forma económica y sencilla.	Cuando ocasiona que el agente del cambio pierda credibilidad puede ser contraproducente.
<b>Coerción</b>	Cuando sea necesario el respaldo de un grupo poderoso.	Obtiene apoyo de forma económica y sencilla.	Cuando puede ser ilegal y mermar la credibilidad del agente del cambio.

Técnicas para reducir la resistencia al cambio. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

### Subtema 3. Fomento de la innovación

#### Innovación y creatividad en las organizaciones



Dadas las necesidades del mundo actual donde la continua competencia por tener productos novedosos que puedan hacer frente a los de la competencia se requiere que las personas que participan en la organización, sean personas que puedan aportar ideas que permitan a la empresa crecer y transformarse. Es necesario que exista la **creatividad**, que es “**la capacidad de combinar ideas de manera única o de establecer asociaciones extraordinarias entre las ideas**” (Robbins, et al. 2013). Pero no basta únicamente la creatividad, es importante que los productos creativos se conviertan en una **innovación** que produzca una ganancia, es decir, que tengan como

resultado procesos y/o productos de utilidad.

Para cualquier empresa es sumamente importante que se desarrollen este tipo de actividades, porque son las actividades que permitirán que se lleven a cabo procesos o productos que mejoren su ventaja competitiva ante otras empresas.

Imagina el caso de una empresa donde nunca existen nuevas ideas, sin duda no será una organización que permanecerá por mucho tiempo en el mercado, por eso es que puedes identificar la “guerra” por la innovación en productos de empresas como *Sony, Google, Motorola, Apple, Samsung, etc.*, donde cada una intenta transferir a sus clientes y convencerlos de que su alternativa de innovación es mejor que las de la competencia: *Android vs iOS, iPhone vs Samsung Galaxy SII, Vaio vs MacBook, etc.*

Para promover la innovación es necesario que los gerentes reconozcan que en su organización se debe considerar que hay tres **variables que pueden promover la innovación**. Las **variables estructurales**, que tienen que ver con la forma en que el trabajo es organizado; quién desempeña qué actividad, cuáles son las líneas de autoridad, cómo se lleva a cabo la comunicación; qué tipo de jerarquía existe, etc. Las **variables de recursos humanos** están relacionadas con la forma en que se administra el capital humano en la empresa y la forma en que se les prepara y da seguridad para los cambios. Las **variables culturales** están relacionadas con la forma en que se promueve la cultura organizacional necesaria para administrar los cambios.



En la figura siguiente te presentamos estas variables:

### Variables que promueven la innovación



Variables de la innovación. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Un ejemplo de la conjunción de estas variables puede ser el caso de la gran mejora en el buscador de Google (haciéndolo un “buscador inteligente”), donde sus empleados aprovechan las **variables estructurales** de la empresa para poder realizar las pruebas e investigación necesaria; cuentan con las **variables de recursos humanos** motivados

a ser creativos y participativos con nuevas ideas, y finalmente, las **variables culturales** que permitían una tolerancia al riesgo, para poder intentar diversas opciones que dieran pie a encontrar la versión más adecuada a implementar y que brindará resultados. Todo esto le dio al buscador de Google su gran auge y popularidad así como sus funciones adaptables para realizar mejores búsquedas en toda la red.

Dentro de las organizaciones es necesario que exista un **proceso para desarrollar ideas creativas que den lugar a innovaciones:**

### Proceso para ideas creativas que den lugar a innovaciones



Visión de sistemas de motivación. Adaptado de Robbins y Coulter (2009).

Como puedes ver en el gráfico, todo inicia con la idea de alguna persona para que se lleve a cabo determinada actividad, posteriormente dentro de la empresa se puede transformar la idea, proceso o situación para finalmente obtener como resultado un producto innovador o mejores métodos de trabajo.

Recuerda, la innovación no se limita solamente a sacar nuevos productos, también incluye actividades para hacer más eficiente un proceso o para la mejora de las personas. Por ejemplo, la idea innovadora de la línea de producción de Henry Ford es una manera perceptible de ver la innovación de un proceso produciendo resultados extremadamente exitosos.

Hace solo treinta años enviar una carta por correo de América a Europa tardaba más de un mes. Llamar por teléfono era toda una proeza pues primero tenía que hablar uno de los interlocutores, callar y esperar para que el mensaje llegara al otro lado, fuera escuchado y luego respondido.

Hoy enviamos mensajes escritos instantáneos a través de *Whatsapp* a todas partes del mundo y hasta podemos grabar mensajes de sonido. El cambio y la innovación están tomados de la mano. No puede haber cambio sin innovación y viceversa.

### ¡Quiero más!

Para conocer sobre la resistencia al cambio te invitamos a ver este video titulado **¿Las personas se resisten al cambio?** con 5.54 minutos de duración en: [http://www.youtube.com/watch?v=x0iRj8\\_9KhA](http://www.youtube.com/watch?v=x0iRj8_9KhA)

Para conocer sobre la innovación te invitamos a ver este video titulado **¿Te atreves a soñar?** con 7.28 minutos de duración en: [http://www.youtube.com/watch?v=i07qz\\_6Mk7g](http://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g)

Para aprender más sobre la cultura de la innovación te recomendamos leer el artículo: **“Zuckerberg reflexiona a 10 años de Facebook”** en: <http://www.soyentrepeneur.com/26289-zuckerberg-reflexiona-a-10-anos-de-facebook.html>

Para aprender más sobre la cultura de la innovación te recomendamos leer el artículo: **“Sólo el 5% de las empresas mexicanas invierte en I+D.”** en: <http://www.expansion.com/2013/11/15/latinoamerica/empresas/1384518660.html>

### Mi Reflexión

En este tema aprendiste que el cambio organizacional es un asunto de cuidado porque habrá resistencia a cambiar siempre que afecte de forma negativa o descontrola a alguien o a algún grupo; sin embargo hay estrategias que se pueden llevar a cabo y funcionan.

Comprendimos que para que se dé un *boom* en la capacidad innovadora de la organización es necesario que se fomente y apoye. ¿Recuerdas algún cambio para el que te hayas resistido?, ¿cómo fue que lo llegaste a aceptar, si es que así hubiera

Innovación con propósito de vida.

sucedido? Si no fue así, ¿qué sucedió?, ¿cómo es la cultura de la innovación en tu organización?, ¿se vale equivocarse?

### Bibliografía

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

*La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION 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.*