

## Tema 4. El inevitable cambio

### Introducción



Los cambios tecnológicos son evidentes y afectan cada aspecto de nuestra vida; hoy, las reuniones familiares se han convertido en eventos en donde cada miembro tiene en sus manos un teléfono celular con el que está comunicándose a través de las redes sociales o compitiendo con alguien en algún video juego; lo mismo sucede en las organizaciones, al estar en una junta de trabajo, los miembros tienen su laptop abierta y están contestando sus correos electrónicos, avanzando en una presentación o simplemente “chateando” en lugar de tomar parte en el desarrollo de la junta; los cambios en la tecnología

ha cambiado nuestra forma de ver el mundo.

En este tema nos ocuparemos de los fundamentos del concepto de cambio y de las tendencias a nivel mundial en este rubro, por ejemplo, el concepto “Made in the World” (Hecho en el mundo), como se presenta en este video, titulado “**Hecho en el mundo (ejemplo de Nokia)**” que tiene 4:21 minutos de duración:

[http://www.wto.org/spanish/news\\_s/news12\\_s/miwi\\_15mar12\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/news12_s/miwi_15mar12_s.htm)

## Subtema 1. Fundamentos del cambio

### Definiendo el cambio

El cambio es inevitable en la realidad de las organizaciones debido a los desarrollos de la globalización de la economía, aspectos sociales y tecnología. Todo lo que sucede dentro de la organización también es susceptible a moverse, evolucionar, desarrollarse; es decir, cambiar. ¿Qué es el **cambio organizacional**? Según Robbins y Coulter, (2011), “es cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología”.

Ninguna compañía está en un ambiente estable y si no se reinventan morirán, citando a Darwin, “*No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio*”. Para adaptarnos necesitamos saber qué es lo que provoca los cambios, es decir, las fuerzas que generan el cambio.



Las fuerzas que afectan a la organización son de dos tipos, externas e internas. Las fuerzas externas provienen de distintas fuentes: Una de ellas es el **mercado**, por ejemplo, al intensificarse la competencia de Google, Yahoo! tiene que adaptarse, innovar o morir. Otra fuente externa son la **regulaciones gubernamentales**; esto principalmente para las empresas globales que tienen que adaptarse a la legislación de cada país. La **tecnología** crea también la necesidad de cambiar, por ejemplo la tecnología de las líneas de ensamblaje que está cambiando al hombre por robots. Otra fuerza externa es la **naturaleza y fluctuaciones de la fuerza de trabajo**, por ejemplo, en los hospitales en este momento hay una gran escasez de enfermeras, lo que hace que mejoren la forma de administrar a este recurso. La **economía** es una fuerza externa que es fundamental considerar, por ejemplo la recesión a nivel global obliga a mejorar la eficiencia la administración de los costos en las empresas.



A continuación te presentamos otros ejemplos:

Fuerza	Ejemplos
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras, tabletas y teléfonos celulares más rápidos, pequeños y baratos</li> <li>✓ Desciframiento del código genético humano</li> <li>✓ Tecnología de la información</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competidores globales y altamente adaptables</li> <li>✓ Fusiones empresariales</li> <li>✓ Crecimiento del comercio electrónico</li> </ul>
Tendencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redes sociales como agente de cambio</li> </ul>
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primavera Árabe</li> <li>✓ Apertura del mercado chino</li> <li>✓ Tensión en Medio Oriente</li> </ul>

Ejemplos de fuerzas del cambio. Adaptada de Robbins y Judge (2009).

### Tipos de cambio

Según Bohlander y Snell (2008) los tipos de cambio son “el **cambio reactivo**, que es el cambio que ocurre después de que las fuerzas externas ya han afectado el desempeño y el **cambio proactivo**, iniciado para sacar ventaja de las oportunidades clave, principalmente en las industrias de cambio rápido”, como la electrónica, en las que las empresas seguidoras no tienen éxito. Un ejemplo del cambio proactivo es el que se llevó a cabo en *Home Depot* que aun siendo el líder de la industria de mejoras del hogar, llevó a cabo una transformación en todos los niveles de la empresa; a través del involucramiento de los empleados en la innovación y el servicio al cliente.



Además de los tipos de cambio es importante considerar las tres **categorías de cambio**. “El **cambio de estructura** incluye cualquier modificación de las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el *empowerment*, el rediseño de trabajos o variables estructurales similares. El **cambio de la tecnología** abarca las modificaciones en la forma de desempeñar el trabajo o los métodos y el equipo que se utilizan. El **cambio personal o en las personas** se refiere a los cambios de actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento de los empleados” (Robbins y Judge, 2009).

### Las tres categorías de cambio

Las tres categorías de cambio	
Estructura	Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, formalización. Por ejemplo, Hewlett Packard, al adquirir Compaq Computer realizó cambios estructurales al eliminar, fusionar o expandir las divisiones de productos.
Tecnología	Procesos, métodos y equipo. Por ejemplo, la automatización de las líneas de ensamblaje de los automóviles o para clasificar el correo.

Personas	Actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento. A través de las técnicas del Desarrollo Organizacional DO ya que este tipo de cambios no es fácil debido a la resistencia al cambio.
----------	--

Las tres categorías del cambio. Adaptado de Robbins y Judge, (2009).

### Resistencia al cambio

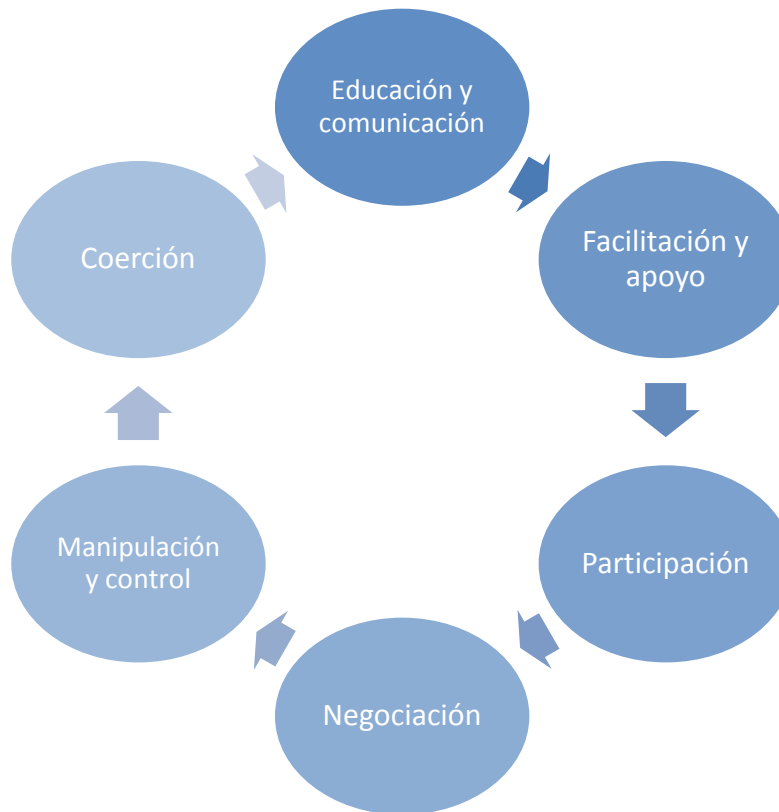
Si hay algo que es seguro es que a nadie le gusta el cambio y esta aseveración está bien documentada. ¿Por qué se resisten las personas al cambio? **Las razones para la resistencia al cambio pueden ser:** “incertidumbre, hábito, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la organización” (Robbins y Judge, 2009), en la figura siguiente te presentamos algunos ejemplos:

Resistencia al cambio	
Incertidumbre	El cambio reemplaza lo conocido por ambigüedad e incertidumbre.
Hábito	La vida es muy compleja y encontramos “rutas” que nos permiten simplificar acciones; esta tendencia puede hacer que no resistamos a cambiar.
Temor a perder algo	Cuanto más hayan invertido las personas, más se resistirán. Temor a perder prestigio, dinero, autoridad, amistades, etc.
La creencia de que el cambio es incompatible con los objetivos y los intereses de la organización	Por ejemplo, un empleado que piense que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto reducirá la calidad de los productos o la productividad, puede resistirse al cambio.

Ejemplos de resistencia al cambio. Adaptado de Robbins y Judge, (2009).

Existen **varias técnicas para reducir la resistencia al cambio**, estas son “educación y comunicación; participación; facilitación y apoyo; negociación; manipulación y control; y coerción” (Robbins y Judge, 2008).

### Técnicas para reducir la resistencia al cambio



La **comunicación** reduce la resistencia de dos formas, por un lado neutraliza los efectos de una comunicación inadecuada o ineficiente y es que: la resistencia disminuirá en la medida en que los empleados estén bien informados de cuál es la situación que se está viviendo y que requiere el cambio en particular. Por otro lado, a través de la comunicación se puede informar sobre la necesidad de cambiar, los riesgos de no hacerlo y las ventajas del cambio, esto venderá la idea a los seguidores.

La **participación** se utiliza cuando los participantes pueden hacer buenas contribuciones debido a su experiencia, habilidades y destrezas. Esto funciona si antes de tomar la decisión invitamos a estas personas para que participen en el proceso y de esta manera nos aseguraremos de que no se resistirán (es muy difícil resistirte a algo en lo que personalmente has propuesto).

La **facilitación y apoyo** se utiliza cuando el cambio es tan radical que provocará estrés en los empleados debido al temor y ansiedad de perder algo como resultado del cambio. A través de esta técnica se busca reducir la resistencia mediante apoyo psicológico, terapia, capacitación o cortas vacaciones pagadas para que se logren ajustar.

La **negociación** se utiliza cuando la resistencia proviene de un grupo poderoso, por ejemplo en el caso de las empresas de comunicaciones que cuentan con sindicatos poderosos, se tiene que negociar para llegar a acuerdos que permitan seguir evolucionando. Es una forma costosa de atacar la resistencia negociando, por ejemplo con más oportunidades de desarrollo en la organización, algún paquete de compensaciones, etc. Existe el riesgo de que si otros grupos se enteran, también habrá que negociar con ellos.

La **manipulación y control** son formas baratas de disminuir la resistencia, sin embargo no son consideradas éticas; por ejemplo con la manipulación lo que se busca es cambiar la percepción que los empleados tienen sobre un cambio a través de rumores y ocultando información, por ejemplo soltar el rumor de que una planta va a cerrar sus instalaciones si los empleados no aceptan un cambio en su paquete de compensaciones. El control es una combinación de manipulación y participación, porque la alta dirección toma una decisión y luego le hace creer a los implicados que son ellos quienes la están tomando.

Un ejemplo claro de **Coerción** es amenazar a un subordinado con una transferencia a esa planta en la que nadie quiere estar; otro ejemplo es amenazar con la pérdida de un ascenso. En resumen, al empleado que se resista, se le amenaza para lograr que acepte el cambio.

En la figura siguiente te presentamos la forma en que se aplican estas técnicas:

<b>Educación y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Lograr una comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio.</li><li>✓ Educar mediante debates, informes, talleres.</li><li>✓ Lograr una comunicación adecuada en caso que el problema sea por confusiones.</li><li>✓ Generar confianza y credibilidad mutuas entre empleados y gerente.</li></ul>
<b>Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Permitir participar en la decisión a quienes se oponen al cambio.</li><li>✓ Suponer que las personas que se oponen al cambio tienen destrezas para hacer contribuciones significativas.</li><li>✓ Reducir la resistencia, obtener el compromiso de ver el éxito del cambio y aumentar la calidad de la decisión de cambio.</li></ul>
<b>Facilitación y apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Proporcionar apoyo, como consejería o terapia a los empleados, capacitación en nuevas destrezas o licencias cortas con goce de sueldo.</li><li>✓ Requerir tiempo y son costosos.</li></ul>

Innovación con propósito de vida.

<b>Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Intercambiar algo de valor para reducir la resistencia.</li><li>✓ Es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.</li><li>✓ Los costos son elevados y existe una posibilidad de tener que negociar con otros empleados que se resisten al cambio.</li></ul>
<b>Manipulación y control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Intentar de manera encubierta para influir, como cambiar o distorsionar los hechos, retener información perjudicial o crear falsos rumores.</li><li>✓ Controlar es una forma de manipulación y participación.</li><li>✓ Formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los empleados que se resisten al cambio.</li><li>✓ Puede fracasar rotundamente si los empleados sienten que han sido engañados.</li></ul>
<b>Coerción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Uso de amenazas directas o a la fuerza.</li><li>✓ Una forma barata y fácil de obtener apoyo.</li><li>✓ Puede ser ilegal. Incluso la coerción se puede percibir como intimidación.</li></ul>

Técnicas para reducir la resistencia al cambio. Adaptado de Robbins y Judge, (2008).

Existen otros métodos especiales para disminuir la resistencia y para aplicar cambios planeados, por ejemplo a través de las intervenciones de Desarrollo Organizacional; un tema extenso y muy interesante pero que no tocaremos en este curso (pues podrían formar el contenido total de otro); sin embargo es importante conocer cuando menos los fundamentos de estos conceptos pues **la esencia de la innovación es el cambio.**



Subtema 2. Tendencias del cambio



Para dimensionar la forma en que el liderazgo debe incidir en la innovación de las empresas es importante conocer las tendencias que los expertos visualizan. En estas tendencias intervienen cuestiones de economía, fuerza de trabajo, tecnología, organizaciones y la forma en que la organización deber responder a través de cambios planeados.

En la **tendencia económica**, Cummings y Worley (2007) sostuvieron que los eventos que han marcado la transición de una economía localizada a una global, son la caída del Muro de Berlín, el final del Apartheid, la fragmentación de la Unión Soviética y la apertura comercial de China; pues de acuerdo con la Organización

Mundial del Comercio (2012), el fenómeno de la globalización está transformando los modelos empresariales e incrementando la fragmentación internacional de la producción. Las empresas reparten por todo el mundo sus actividades, desde las fases de diseño del producto y la fabricación de sus componentes hasta el ensamblaje y la comercialización, generando cadenas de producción mundiales. Cada vez es mayor el número de productos que se fabrican en varios países y no en uno solo.

Por otro lado la **fuerza de trabajo** se ha diversificado; hay mayor educación y movilidad, por lo que las empresas deben estar preparadas para establecer políticas y estilos de operación que contemplen estas diferencias culturales, étnicas, de género y de edad. Recordemos el ejemplo de la empresa Vonage que permite que todas sus operaciones se paralicen para el rezo del Salat de sus empleados musulmanes.



## Innovación con propósito de vida.

En muchísimos aspectos, la **tecnología** de la información estará presente y de forma importante en todos los ámbitos de la vida. Por ejemplo “en 1998 había unos 150.9 millones de usuarios de Internet a nivel mundial, que aumentaron a 605.6 millones en 2002” (Cummings y Worley, 2007) y según Pingdom, desarrollador de páginas web a nivel mundial, en el 2012 hubo 2,400 millones de usuarios en todo el mundo; 1000 millones de usuarios en Facebook (registrados en octubre de ese año); 200 millones de usuarios activos mensualmente en Twitter y 1,100 millones fue el número de usuarios de smartphones a nivel mundial y los números siguen.

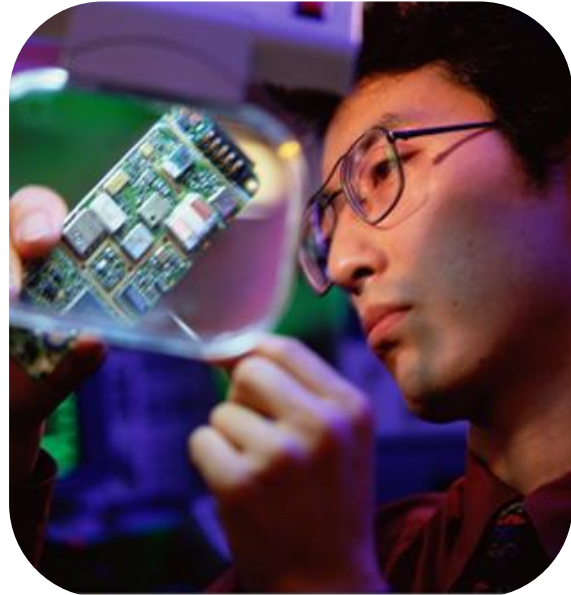


Por otro lado, el comercio electrónico ha traspasado todas las fronteras culturales y geográficas; ha superado todas las expectativas de crecimiento, por ejemplo, como menciona Revilla, J. M. (2013): “Las ventas efectuadas a través de comercio electrónico en todo el mundo llegaron al billón de dólares por primera vez en 2012, impulsadas por el crecimiento en América del Norte y la región de Asia-Pacífico, según un informe de *eMarketer*. En América del Norte las ventas aumentaron un 13.9% en un año, hasta los 365,000 millones de dólares. En Asia-Pacífico las ventas se incrementaron un 33%, hasta los 332,000 millones”.

Algunas compañías que están recibiendo mucha atención son Amazon.com con una ganancia en el tercer trimestre del 2013, de más de 17,000 millones de dólares; otra empresa es *Dell Computer* en la que el consumidor participa activamente en el diseño de su computadora y Dell la ensambla de acuerdo a sus necesidades y especificaciones para además enviarla a la puerta de su casa.

Las **tendencias a nivel organizacional** implican a empresas más flexibles; abiertas al mejoramiento continuo; y enfocadas al conocimiento y a las redes o alianzas, que son estructuras que se basan en estrategias de colaboración y permiten asociarse a varias empresas para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios, aprovechando las oportunidades de la globalización. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas tienen alianzas estratégicas para distribuir medicamentos que no compiten con otros; ahorrando en el costo de venta.

Otro ejemplo es el de *Toyota Motor Corporation* que es una de las mejores empresas automotrices del mundo. Es eficiente y flexible, pero... “no es una empresa, es un *Keiretsu*, un grupo de unas 200 compañías unidas que le suministra todo, desde tableros de instrumentos hasta faros delanteros. La red está integrada por un sistema de producción Toyota, conjunto de administración de la calidad total, sistemas de inventario justo a tiempo... los miembros intercambian frecuentemente personal, comparten propiedad intelectual y se ayudan unos a otros invirtiendo su tiempo y recursos, todo ello sin que medien contratos formales ni se lleve registro minucioso” (Cummins y Worley, 2007, pág. 473); ¿qué más flexible se puede ser?



A continuación te presentamos un diagrama con esas tendencias y las del desarrollo organizacional:

### Tendencias y desarrollo organizacional



Tendencias del cambio. Tomada de Cummings y Worley (2007).

Entonces, ¿qué es lo que hace que una empresa sea exitosa en sus procesos de cambio? A continuación te presentamos el resultado de un estudio presentado por Robbins y Coulter (2011), en donde se especifican las **características de las organizaciones capaces de cambiar**:

Característica	Cómo lo hacen
Relacionan el presente y el futuro.	Piensan en el trabajo más como una extensión del pasado; piensan en las oportunidades y problemas futuros y los incluyen en las decisiones actuales.
Hacen del aprendizaje un estilo de vida.	Las organizaciones que favorecen el cambio destacan en el intercambio y la gestión del conocimiento.
Apoyan y fomentan activamente los mejoramientos y cambios diarios.	El cambio exitoso puede provenir de los cambios pequeños, así como de los grandes.

Innovación con propósito de vida.

Estimulan a los inconformes.	Como sus ideas y enfoque se salen de lo establecido, los inconformes pueden ayudar a producir cambios radicales.
Aseguran equipos diversos.	La diversidad garantiza que las cosas no se hagan como siempre se han hecho.
Protegen los grandes adelantos.	Las organizaciones que apoyan el cambio han encontrado formas de proteger las ideas que generan grandes adelantos.
Integran la tecnología.	Usan la tecnología para implementar los cambios.
Generan y fortalecen la confianza.	Es más probable que las personas apoyen los cambios cuando la cultura de la organización inspira confianza y los gerentes tienen credibilidad e integridad.

Lo único seguro del cambio es que siempre estará presente en la realidad de nuestro mundo. Si nuestro interés es estar o dirigir una organización flexible (que puede ser de cualquier tipo, no necesariamente comercial o industrial), es necesario que comprendamos la necesidad de mantenernos preparados para nuestra adaptación. La innovación es cambio y ese es el siguiente tema de este curso.

### ¡Quiero más!

Para aprender más sobre el tema del cambio, ingresa al siguiente recurso del **Temoa** en el que podrás conocer más sobre el cambio organizacional: “**Comunicación organizacional cultura y gestión para el cambio**” en/  
<http://www.temoa.info/go/680335>

Para aprender más sobre el cambio organizacional, te recomendamos leer el siguiente artículo: “**Formas de anticiparse al cambio antes que mate su negocio**” en/  
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/formas-de-anticiparse-al-cambio-antes-que-mate-su-negocio>

## Mi Reflexión

Ahora que conoces las fuerzas que provocan los cambios y las razones de la resistencia, ¿crees que será más fácil para ti adaptarte a situaciones inesperadas en tu trabajo y vida personal?, ¿recuerdas algún momento en el que te hayas resistido a un cambio?, ¿por qué fue?, ¿fue fácil darte cuenta o necesitaste apoyo? En relación a las tendencias de cambio presentadas, ¿hay alguna adicional que vislumbres en un futuro cercano?

¡Ahora, estamos listos continuar con el tema de la innovación!

## Bibliografía

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va Ed. México: Cengage Learning.

Escaith, H. (2011) *Video: Made in the World*. Recuperado de:  
[http://www.wto.org/spanish/news\\_s/news12\\_s/miwi\\_15mar12\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/news12_s/miwi_15mar12_s.htm)

Organización Mundial de Comercio (2012). *La OMC y la OCDE elaborarán estadísticas sobre el comercio medido en función del valor añadido*. Recuperado el 23 de enero de 2014 de:  
[http://www.wto.org/spanish/news\\_s/news12\\_s/miwi\\_15mar12\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/news12_s/miwi_15mar12_s.htm)

Pingdom (2012). *Internet 2012 in numbers*. T y N Latinoamérica Magazine. Recuperado el 23 de enero de 2014 de: <http://www.tynmagazine.com/366896-2400-millones-de-usuarios-de-Internet-de-todo-el-mundo.note.aspx>

Reuters (2013). *Las ventas de Amazon en el tercer trimestre superan las expectativas*. Invertia. Recuperado el 23 de enero de 2014 de:  
<http://www.invertia.com/noticias/ventas-amazon-trimestre-superan-expectativas-2915540.htm>

Revilla, J.M. (2013). *El comercio electrónico mundial alcanza el billón de dólares en 2012*. ITespresso.es Recuperado el 23 de enero de 2014 de:  
<http://www.itespresso.es/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-el-billon-de-dolares-en-2012-106433.html>

Robbins, P.S., y Coulter, M. (2011) *Administración*. 10 Ed. México: Pearson Educación.

Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009) *Comportamiento organizacional*. 13 Ed. México: Pearson Educación.

Roig, J.P. (2012). *Jefe nuevo, cómo reorganizar una empresa en cambio*. MBA Educación Ejecutiva. Recuperado el 23 de enero de 2014 de:  
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/jefe-nuevo-como-reorganizar-una-empresa-en-cambio>

## Glosario

**Cambio organizacional:** Es cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología.

**Cambio proactivo:** Iniciado para sacar ventaja de las oportunidades clave.

**Cambio reactivo:** Ocurre después de que las fuerzas externas ya han afectado el desempeño.

**Técnicas para reducir la resistencia al cambio:** Educación y comunicación; participación; facilitación y apoyo; negociación; manipulación y control; coerción.

*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.*