

**Asignatura:
DESARROLLO DIRECTIVO**

“LA ADAPTABILIDAD Y GESTION DEL CAMBIO PERSONAL”

Epigrafe 3.3.

**Profesor:
Antonio José Verdú Jover**

LA ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN CAMBIO PERSONAL

- 1. LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO ACTUAL**
- 2. HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO**
- 3. FASES DEL CAMBIO**
- 4. RESISTENCIA AL CAMBIO PERSONAL**

Necesidad de cambio

Fuerzas Externas

Características demográficas

- Edad - envejecimiento
- Educación
- Habilidades
- Inmigración
- Género

Avances tecnológicos

- Transformación digital
- Robotización negocios

Cambios en el mercado

- Fusiones y adquisiciones
- Competencia global
- Crisis y/o recesiones

Presiones sociales y políticas

- Terrorismo
- Nacionalismos
- Guerra fría
- Cambios de valores

Fuerzas Internas

Problemas de recursos humanos

- Necesidades desconocidas
- Insatisfacción laboral
- Absentismo y rotación
- Productividad
- Participación

Comportamiento de la dirección

- Conflictos
- Liderazgo
- Sistema de incentivos
- Reorganización estructural

Aspectos estratégicos

- Fusiones y adquisiciones
- Internacionalización
- Diversificación

LA ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN CAMBIO PERSONAL

1. **LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO ACTUAL**
2. **HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO**
3. **FASES DEL CAMBIO**
4. **RESISTENCIA AL CAMBIO PERSONAL**

Modelo de tres etapas de Lewin

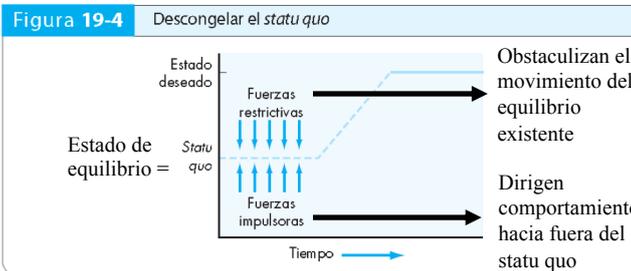


Descongelar el statu quo. Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal

Modelo del cambio que transforma a la organización del statu quo al estado final que se desea

Estabilizar la intervención para el cambio al equilibrar las fuerzas que lo impulsan y restringen

ÉXITO:
hacer
cambio con
rapidez



Obstaculizan el movimiento del equilibrio existente
Dirigen comportamiento hacia fuera del statu quo

Ocho etapas de Kotter

A partir de los fallos más comunes de los directivos que tratan de implementar cambio

Figura 19-5 Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio

1. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.
6. Planear para crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
8. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

Fuente: Basado en J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

Equivalencia con LEWIN	Descongelamiento	1-4
	Movimiento	5-7
	Congelamiento	8

Investigación de la acción

Proceso de cambio basado en obtención sistemática de datos para luego acometer una acción con base en lo que indique análisis de datos.

AGENTE DE CAMBIO = frecuente consultor externo

Diagnóstico	Obtención información sobre problemas, cambios necesarios
Análisis	Sintetizar problemas, preocupaciones, acciones posibles
Retroalimentación	Se comparte con empleados descubrimientos de Diag y Análisis
Acción	Los empleados junto AG CAMBIO desarrollan plan de acción
Evaluación	Se evalúa la eficacia de los planes de acción.

Desarrollo Organizacional

Término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

AGENTE DE CAMBIO puede ser un directivo en Desarrollo Organizacional (DO)

Valores que subyacen en esfuerzos de DO

1. *Respetar a las personas.* Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.
3. *Igualdad del poder.* Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.
4. *Confrontación.* Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.
5. *Participación.* Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

1. Capacitación para la sensibilidad

Método de cambio a través de interacción de un grupo no estructurado. Reunión en ambiente libre y abierto en el que se analizan a sí mismos y a sus procesos interactivos.

2. Retroalimentación de la encuesta

Evaluar actitudes, identificar discrepancias entre percepciones y resolver diferencias. Miembros responden a un cuestionario, se les entrevista. Se tabulan datos y se distribuyen a empleados y así base para identificar problemas.

3. Consultoría del Proceso

Consultor externo ayuda a gerente a entender y actuar respecto a los eventos de un proceso con el fin de mejorar rendimiento. Parecido a 1, pero más enfocado a la tarea que a la persona.

4. Formación de equipos

Actividades grupales de mucha interacción a fin de aumentar la confianza y apertura entre los miembros del equipo. Objetivo: mejorar el esfuerzo coordinado para aumentar rendimiento del grupo

5. Desarrollo Intergrupar

Para resolver problemas entre grupos (informáticos vs contables vs ingenieros vs abogados). Objetivo: cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que tienen unos grupos de otros.

6. Indagación apreciativa

La mayoría de enfoques centrados en problemas, pero Ind Aprec se centra en lo positivo. Identificar aspectos positivos y fortalezas y potenciarlos.

LA ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN CAMBIO PERSONAL

1. LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO ACTUAL
2. HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO
3. FASES DEL CAMBIO
4. RESISTENCIA AL CAMBIO PERSONAL

Positivo: comportamientos más estable y predecible
Negativo: obstaculiza cambio

Abierta: se manifiesta abiertamente

Implícita: es sutil y difícil de detectar

Inmediata: reacción próxima a causa

Diferida: se retrasa reacción. Complejo por que cuesta asociar a causa.

Orígenes de la Resistencia al cambio

Fuentes individuales

Hábito —A fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad —Las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.

Factores económicos —Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido —El cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.

Procesamiento selectivo de información —Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos.

Orígenes de la Resistencia al cambio

Orígenes organizacionales

Inercia estructural —Las organizaciones han construido mecanismos —como sus procesos de selección y regulaciones formales— para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.

Centro limitado del cambio —Las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo —Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.

Amenaza a la experiencia —Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas —Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.

Amenaza a la asignación establecida de los recursos —Los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están.