



# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Sofía Estellés Miguel  
Fundación La Sierra CV



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

# Definición de Cambio

- “Volverse distinto, alterarse una persona o cosa”.
- “Mudar, variar, transformar”.


Se encuentra presente en nuestro entorno:

- Está presente en todas partes.
- Es constante
- Ocurre cada vez con más frecuencia y rapidez.

# El Cambio Organizacional

- Es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo.

Los cambios pueden dar lugar a presiones y conflictos que finalmente provoquen un estallido en algún punto de la organización (renuncias, huelgas, etc).

- 
- Las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro son aquellas capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas.
  - Es decir, que se adapten a las necesidades existentes.

- “Dentro de 15 años, el 80% de las grandes empresas españolas de la actualidad no existirán”

(Peters en Barcelona en el año 2000)

- ¿Qué fue de...?

Galerías Preciados, Sevillana de Electricidad, Banco Exterior de España, Caja Postal, FECSA, Simago, Aviaco, Credit Lyonnais, Diario Ya, Santana, Morris Authi, Sears, Abbey National Bank, Rumasa, Sofico, Talbot, Altos Hornos de Vizcaya, Canal 10, ...

# Preguntas Habituales

- ¿Cómo se puede forjar un medio dispuesto al cambio?
- ¿Cómo se convierte la resistencia en buena voluntad para el cambio?
- ¿Cómo motivar a las personas?

# Preguntas Habituales

- ¿Qué queremos que cambie?
  - El país, los políticos, mis compañeros, mis amigos, mis vecinos, mi esposa, mi marido, mis hijos, los profesionales,...
- ¿Debo cambiar yo?
- ¿Los seres humanos somos arquitectos de nuestro propio destino?

# Gestión del Cambio

- El cambio involucra:
  - Destruir lo viejo.
  - Mayor esfuerzo.
  - Salir de la zona de confort.
  - Formar individuos dispuestos.



# El taller de Juan

- Juan tiene un taller, donde repara llantas de ruedas, con él trabajan 3 personas más. Un día Juan decide comprar 3 nuevas herramientas especiales.
- Durante tiempo, los trabajadores debían hacer mucho esfuerzo físico para reparar las ruedas, y los beneficios de estas nuevas herramientas eran obvios: servicio más rápido, menos esfuerzo físico,....
- Sin embargo, paso algo curioso, en un mes **NINGUNA DE LAS TRES HERRAMIENTAS SE PODÍA USAR.**
- La primera la pisó un camión, la segunda se doblo y la tercera alguien se olvido de sacarla del coche de un cliente.

# El taller de Juan

- Juan preguntó a los mecánicos cómo era posible, que en sólo 30 días se perdieran o estropearan tres herramientas tan caras.
- La respuesta de los mecánicos fue:
  - Todo eso paso y tal vez no había sido sólo por accidente.
  - PENSEMOS EN ELLO

# Gestión del Cambio

- Conceptos:

- El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.
- La intervención para provocar un cambio debe ser una acción planificada.
- Las personas que son catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio se llaman: agentes del cambio.
- No son las empresas grandes las que se comen a las pequeñas, son las rápidas las que eliminan a las lentas.

# La Curva del Cambio

- Tiene su origen en el trabajo de Elizabeth Kübler-Ross (1971), habla de 6 etapas:
  - Negación, Enojo, Depresión, Miedo, Negociación y Aceptación.
- Posteriormente Jaffe y Scott adaptaron este modelo al proceso de cambio organizacional, en 4 etapas:
  - Negación, Resistencia, Exploración y Compromiso.

# La Curva del Cambio

- Es un instrumento diseñado para guiar a las personas y organizaciones a entender, aceptar y administrar el proceso de cambio.
- Se emplea en las etapas tempranas del cambio, o cuando la resistencia al cambio es significativa.
- Suelen utilizarse para individuos afectados por un cambio que ellos mismos no iniciaron.

# Etapas de la Curva del Cambio

- Negación, Resistencia, Exploración y Compromiso, normalmente se dan en esta secuencia. Pero, a veces se puede alterar este orden e incluso se puede retroceder. La velocidad de cambio puede variar, el objetivo final es alcanzar la etapa de compromiso.

# Etapas de la Curva del Cambio

<p><b>PERCATESE DE SU NEGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Buscar información.</li><li>-Enfrentar la realidad</li></ul>	<p><b>RECONOZCA SU COMPROMISO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Celebrar el éxito.</li><li>-Manténgase en guardia</li></ul>
<p><b>ACEPTE SU RESISTENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Expresa sus sentimientos.</li><li>-Inicie el camino</li></ul>	<p><b>APRENDA A TRAVÉS DE LA EXPLORACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Cree una visión.</li><li>-Busqué oportunidades de aprendizaje.</li></ul>

# Negación

- Se presenta cuando las personas se enteran por 1ª vez de un cambio en la organización, a veces por un rumor o por un comunicado inesperado.
- Constituye una defensa contra el cambio, ignorándolo o recordando épocas pasadas de confort.
- El temor no aflora, se oculta pensando que si se ignora desaparecerá.



# Negación

- Consecuencias: posponer lo inevitable, pérdida de oportunidades, planificación deficiente, etc...
- Reflexión:
  - ¿Por qué es inconveniente este cambio?
  - ¿Por qué no desea que suceda?
  - ¿Cuáles piensa que serán las consecuencias para usted del cambio? ¿Y si no cambia?
  - ¿Qué puede hacer para adoptar el cambio?

# Resistencia

- Tras la negación viene la inconformidad, el disgusto y la actitud defensiva por el temor al futuro.
- En esta etapa se da la sensación de pérdida de poder, estatus, confort, territorio, relaciones, antigüedad y experiencia (estamos en terreno desconocido).
- A veces, se combate con una actitud pasivo-agresiva.

# Comportamientos de Resistencia

- ¿Por qué yo?
- ¿Qué va a pasar conmigo?
- Quejarse constantemente.
- Pensar que es imposible.
- Cuestionar las decisiones tomadas.
- Sentirse abrumado y deprimido.
- Volverse apático y pasivo.

# Exploración

- Entramos en esta etapa cuando reconocemos y aceptamos que el cambio es necesario e importante.
- Deciden hacer lo mejor posible. Se abruma por lo que tienen que aprender.
- Es una transición entre sentir el cambio como una amenaza y verlo como una oportunidad.
- En esta etapa se libera mucha energía que hay que saber canalizar.

# Comportamientos de Exploración

- Buscar nuevas formas de actuar y pensar.
- Tratar de aprender y descubrir nuevas posibilidades.
- Deseos de resolver problemas.
- Crear una visión del futuro probable.
- Tomar riesgos y probar nuevas cosas.
- Generar ideas en abundancia.

# Compromiso

- Se alcanza cuando las personas deciden aceptar el cambio y adoptar nuevas actitudes, tras haber aprendido en base a la experimentación.
- Se incrementa la productividad, se adquiere sensación de dominio, alivio, logro y crecimiento.
- La forma de celebrar el éxito varía desde la aceptación sin emociones, hasta la sensación de orgullo y entusiasmo. El cambio está fortalecido.

# Comportamientos del Compromiso

- Sensación de confianza y control.
- Se sienten confortables con el cambio.
- Adquieren nuevas habilidades técnicas.
- Conciencia del proceso de cambio.
- Se involucran con los objetivos.
- Trabajo eficiente.
- Se sienten parte de los resultados.

# Limitantes para el cambio

- **EL MIEDO**

- “Sentimiento de inquietud causado por un peligro real o imaginario. Temor”.
- Inhibe la creatividad.
- Impide pensar con claridad.
- Es normal.
- Crea un círculo vicioso.



# El Círculo del Miedo



# Limitantes para el cambio

- **LA SENSACIÓN DE IMPOTENCIA**
  - Cuando el cambio se impone desde arriba.
  - Todo cambio impuesto despierta resistencia.
- **LA INERCIA**
  - “Demasiado esfuerzo, demasiado incómodo”.
  - Es difícil romper viejos hábitos.
- **LA FALTA DE INTERÉS PERSONAL**
  - ¿De qué me sirve a mí?

# Posibles Consecuencias del Cambio

- Desorientación.
- Confusión.
- Incertidumbre.
- Estrés.
- Trastorno.
- Desorganización.

# CONCLUSIONES

- El cambio siempre trae incertidumbre y temor, por eso las personas tratan instintivamente de evitarlo, pero el cambio ocurre y es inevitable.
- Ante lo inevitable parece mejor: reaccionar, adaptarse y buscar alternativas, actuar rápidamente y tratar de disfrutar la aventura de buscar nuevos horizontes.
- Además se requiere no sólo adaptarse al cambio sino anticiparse al mismo, encontrar el “yo puedo”. Con frecuencia la acción positiva disipa el miedo y nos ayuda a afrontar mejor el cambio organizacional.