



UNIDAD 4: Enfoques teóricos del cambio organizacional impuesto.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Licenciatura en Administración

Ruth Ramos Méndez

Cambio Organizacional Ciclo Corto 2024

Prof. César Andrés González Hernández

Julio 28, 2024

Tabla de Contenido

Cambio Organizado (Impuesto y Permanente)	4
<i>John P. Kotter: Los directivos como operadores reales del cambio.....</i>	<i>4</i>
Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio.	5
La gestión del cambio para los directivos.	5
<i>Gerry Johnson y Kevan Scholes: Movilizar el tejido cultural para gestionar un cambio estratégico</i>	<i>6</i>
Cultura y cambio estratégico.....	6
El diagnóstico del tejido cultural.....	6
Utilizar el tejido cultural para gestionar el cambio.....	7
<i>Edgar Schein: comprender la cultura organizacional para cambiar</i>	<i>7</i>
La cultura organizacional una herramienta de cambio.	7
La cultura del aprendizaje y el cambio.	8
<i>Andrew H. Van de Ven: La multiplicidad de modelos de cambio</i>	<i>9</i>
El cómo y el porqué del cambio organizacional.	9
El cuadro integral de los modelos de cambio institucional.....	10
Mapa Mental	11
Conclusión	12
Referencias	13

El cambio organizacional es un proceso complejo y multifacético que puede ser impuesto o permanente. Este informe explora diversas teorías y modelos de cambio organizacional, destacando las contribuciones de destacados académicos y profesionales en el campo. Se examinan las estrategias y enfoques de John P. Kotter, Gerry Johnson y Kevan Scholes, Edgar Schein, y Andrew H. Van de Ven, proporcionando una visión integral de cómo gestionar y facilitar el cambio dentro de las organizaciones.

Cambio Organizado (Impuesto y Permanente)

El cambio organizado es un proceso fundamental en la gestión empresarial. John P. Kotter, profesor de la Harvard Business School, ha desarrollado un modelo ampliamente reconocido para implementar con éxito el cambio organizativo.

El cambio organizado implica la implementación de cambios estructurales y permanentes en una organización. Este tipo de cambio es a menudo gestionado de manera formal y estructurada para asegurar que las modificaciones sean efectivas y sostenibles a largo plazo.

John P. Kotter: Los directivos como operadores reales del cambio

Kotter destaca el papel crucial de los directivos en la gestión del cambio. Su liderazgo es esencial para mantener la estabilidad y reducir los riesgos asociados al proceso de transformación. Los directivos deben:

1. **Crear Urgencia:** Comunicar la necesidad imperante del cambio y movilizar a la organización hacia la acción.
2. **Formar una Coalición de Cambio:** Reunir un equipo diverso y comprometido para liderar el proceso.
3. **Desarrollar una Visión y Estrategia:** Crear una visión clara y convincente para el cambio.
4. **Comunicar la Visión:** Transmitir la visión a todos los empleados de manera efectiva.
5. **Empoderar a los Trabajadores:** Facilitar la acción y eliminar obstáculos.
6. **Generar Pequeñas Victorias:** Celebrar logros a corto plazo para mantener el impulso.

7. **Consolidar los Avances y Producir Más Cambio:** Asegurar que los cambios se arraiguen en la organización.
8. **Fijar el Cambio en la Cultura:** Integrar el cambio en la forma de trabajar y pensar de la empresa.

Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio.

Kotter (1996) propone un modelo de ocho etapas para gestionar el cambio de manera efectiva en las organizaciones. La implementación del plan de las ocho etapas conlleva que "el cambio exitoso se basa en una secuencia clara de etapas que incluyen la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición, y la implementación y consolidación del cambio" (Kotter, 1996, p. 24). Estas etapas están diseñadas para abordar tanto la resistencia al cambio como para fomentar un entorno en el que el cambio pueda ser aceptado y sostenido.

La gestión del cambio para los directivos.

Kotter (1996) argumenta que los directivos desempeñan un papel crucial como operadores reales del cambio. Los líderes deben no solo iniciar y apoyar el cambio, sino también asegurarse de que sea gestionado de manera efectiva a través de una comunicación clara y el fortalecimiento de la cultura organizacional. "La efectividad de la gestión del cambio depende en gran medida de la capacidad de los directivos para liderar con un enfoque estratégico y comunicarse de manera continua y efectiva" (Kotter, 1996, p. 36). En este contexto, los directivos deben ser proactivos en la creación de un ambiente que facilite el cambio y en la implementación de las estrategias necesarias para superar las barreras.

Gerry Johnson y Kevan Scholes: Movilizar el tejido cultural para gestionar un cambio estratégico

La gestión del cambio estratégico requiere una comprensión profunda de la cultura organizacional.

Cultura y cambio estratégico.

Johnson y Scholes (2002) discuten cómo la cultura organizacional juega un papel crucial en la implementación del cambio estratégico. Ellos afirman que "La cultura de una organización puede ser tanto un facilitador como una barrera para el cambio estratégico, dependiendo de cómo se alinee con los objetivos del cambio" (p. 112). En su obra, destacan que una comprensión profunda de la cultura organizacional es esencial para diseñar e implementar estrategias de cambio efectivas.

La cultura organizacional es un factor determinante en la implementación exitosa del cambio. Se describe como "cómo hacemos las cosas por aquí", reflejando normas y comportamientos heredados. Para gestionar el cambio, es crucial comprender y desafiar los paradigmas culturales existentes.

- **Retar el Statu Quo:** Plantear nuevos objetivos o retos que desafíen la inercia cultural y alineen a la organización hacia una nueva visión y propósito.
- **Salir de la Zona de Confort:** Diseñar quick wins que generen confianza y permitan dar el primer paso fuera de la zona conocida.

El diagnóstico del tejido cultural.

El diagnóstico cultural es esencial para diseñar estrategias de cambio. Comprender el territorio de intervención, los factores endógenos y exógenos, y la viabilidad del proyecto cultural es fundamental.

El diagnóstico del tejido cultural implica evaluar las creencias, valores y prácticas que forman la cultura de una organización. Según Johnson y Scholes (2002), "Un diagnóstico preciso del tejido cultural permite a los líderes identificar las áreas de resistencia y apoyo dentro de la organización, lo que es fundamental para la planificación del cambio estratégico" (p. 125). Este diagnóstico proporciona una base para adaptar las estrategias de cambio a la cultura existente, aumentando las posibilidades de éxito.

Utilizar el tejido cultural para gestionar el cambio.

Una cultura alineada con los objetivos estratégicos facilita la transmisión de la estrategia a la primera línea. Estrategias como asambleas municipales, visitas a clientes y otros mecanismos fomentan la conciencia contextual y la adaptabilidad.

Para gestionar el cambio eficazmente, Johnson y Scholes (2002) sugieren que los líderes deben movilizar el tejido cultural de manera que respalde el cambio. Ellos enfatizan que "El uso estratégico del tejido cultural puede facilitar la aceptación del cambio al integrar los valores y normas culturales en el proceso de implementación" (p. 137). Al alinear las estrategias de cambio con la cultura organizacional, se puede lograr una transición más suave y una mayor cohesión entre los empleados y los nuevos objetivos.

Edgar Schein: comprender la cultura organizacional para cambiar

La cultura organizacional es un factor crítico en la gestión del cambio. El profesor Edgar Schein, en su modelo de cultura organizacional, destaca cómo comprender y utilizar la cultura puede ser una herramienta poderosa para impulsar transformaciones.

La cultura organizacional una herramienta de cambio.

La cultura organizacional es más que una serie de símbolos y artefactos visibles. Es el conjunto de creencias, valores y comportamientos que guían las acciones de los empleados. Para cambiar eficazmente, debemos comprender y desafiar estos aspectos

culturales. Schein sugiere que los empleados pueden influir en la cultura al reorientarla hacia nuevos objetivos o preocupaciones sociales.

Schein (2010) destaca que la cultura organizacional es una herramienta poderosa para facilitar el cambio dentro de una organización. Según Schein (2010), "La cultura organizacional, al ser entendida y gestionada adecuadamente, puede ser utilizada como una palanca para implementar cambios significativos y sostenibles" (p. 71). En su obra, Schein explora cómo las creencias, valores y supuestos compartidos en una organización pueden influir en el éxito del cambio estratégico.

La cultura del aprendizaje y el cambio.

La cultura del aprendizaje es esencial para adaptarse a los desafíos cambiantes. En un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), las organizaciones deben fomentar la mentalidad de aprendizaje continuo. Esto implica adoptar metodologías dinámicas, flexibilizar planes de estudio y desarrollar habilidades blandas.

La cultura del aprendizaje es crucial para el proceso de cambio organizacional "una cultura que fomenta el aprendizaje continuo permite a las organizaciones adaptarse más efectivamente a los cambios y desarrollar capacidades para enfrentar nuevos desafíos" (Schein, 2010, p. 85). Al integrar el aprendizaje en la cultura organizacional, las empresas pueden crear un entorno más receptivo al cambio y facilitar la adaptación a nuevas circunstancias.

Schein (2010) también señala que la cultura del aprendizaje no solo apoya el cambio, sino que también es esencial para el desarrollo de una organización resiliente y adaptable. Las organizaciones que cultivan un ambiente de aprendizaje continuo son más capaces de manejar el cambio y mejorar su desempeño general (Schein, 2010).

Andrew H. Van de Ven: La multiplicidad de modelos de cambio

El cambio organizacional es un proceso fundamental para la adaptación y el crecimiento de las empresas. Andrew H. Van de Ven, un destacado investigador en este campo, ha explorado la diversidad de modelos de cambio y su influencia en las organizaciones.

El cómo y el porqué del cambio organizacional.

El cambio organizacional es esencial para mejorar el desempeño, adaptarse al entorno y fomentar la innovación. Van de Ven enfatiza que el cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo. Las organizaciones deben comprender tanto el “cómo” (las estrategias y herramientas) como el “porqué” (los objetivos y la necesidad) del cambio. Esto implica:

- **Enfoque en la Agencia y el Poder:** El cambio se logra a través de la acción deliberada de los actores organizacionales y su capacidad para influir en la cultura y la estructura.
- **Ambigüedad y Adaptabilidad:** Las organizaciones deben abrazar la ambigüedad y aprender a adaptarse a las demandas cambiantes del entorno.

Van de Ven (1992) explora la complejidad de los modelos de cambio organizacional y destaca la importancia de comprender tanto el cómo como el porqué del cambio. "Para entender el cambio organizacional, es esencial abordar tanto los mecanismos internos que facilitan el cambio como las razones subyacentes que impulsan estas transformaciones" (Van de Ven, 1992, p. 13). Esta perspectiva permite una visión más completa de cómo se pueden gestionar los procesos de cambio en las organizaciones.

El cuadro integral de los modelos de cambio institucional.

El análisis del cambio institucional es crucial para comprender cómo las organizaciones se adaptan y evolucionan. El cuadro integral de los modelos de cambio institucional propuesto por Van de Ven considera factores como la agencia, el poder y la ambigüedad. Este enfoque dinámico y multidimensional permite evaluar las instituciones desde una perspectiva más completa.

Van de Ven (1992) también presenta un cuadro integral que abarca diversos modelos de cambio institucional, subrayando que no existe un enfoque único para gestionar el cambio. Como él señala, "Los modelos de cambio institucional deben ser evaluados en función de su capacidad para abordar las complejidades y variaciones del entorno organizacional, reconociendo que diferentes contextos requieren enfoques distintos" (p. 29). Este enfoque integral permite a los líderes adaptarse a las circunstancias específicas de su organización y aplicar el modelo de cambio más adecuado.

Van de Ven (1992) argumenta que la diversidad de modelos de cambio refleja la necesidad de flexibilidad en la gestión del cambio, ya que cada organización y contexto puede demandar estrategias diferentes para lograr transformaciones efectivas. Esta comprensión ayuda a los directivos a seleccionar y aplicar los modelos que mejor se adapten a sus situaciones particulares (Van de Ven, 1992).

Mapa Mental



Conclusión

En resumen, el cambio organizacional es una constante en el entorno empresarial moderno. Las teorías y modelos presentados por John P. Kotter, Gerry Johnson y Kevan Scholes, Edgar Schein, y Andrew H. Van de Ven ofrecen valiosas perspectivas y herramientas para los directivos y líderes. Desde el plan de ocho etapas de Kotter hasta la comprensión de la cultura organizacional de Schein, cada enfoque proporciona un marco único para abordar y gestionar el cambio. La integración de estos modelos permite a las organizaciones no solo adaptarse a las transformaciones, sino también prosperar en un entorno dinámico y en constante evolución.

Referencias

- Beckhard, R. (2021). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. *Instituto Tecnológico de Massachusetts*. <https://www.lifeder.com/richard-beckhard/>
- Hughes, M. (2021). Cómo gestionar el cambio en la transformación cultural. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/como-gestionar-el-cambio-en-la-transformación-cultural>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). Exploring corporate strategy: Text and cases. *Pearson Education*.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Review Press*.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). *Jossey-Bass*.
- Van de Ven, A. H. (1984). *Explaining Development and Change in Organizations*. MIT.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying innovation and change. *Organization Studies*, 13(3), 121-146.