



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 12. CONTROL Y CAMBIO ORGANIZATIVO

PROFESOR: Esteban Fernández



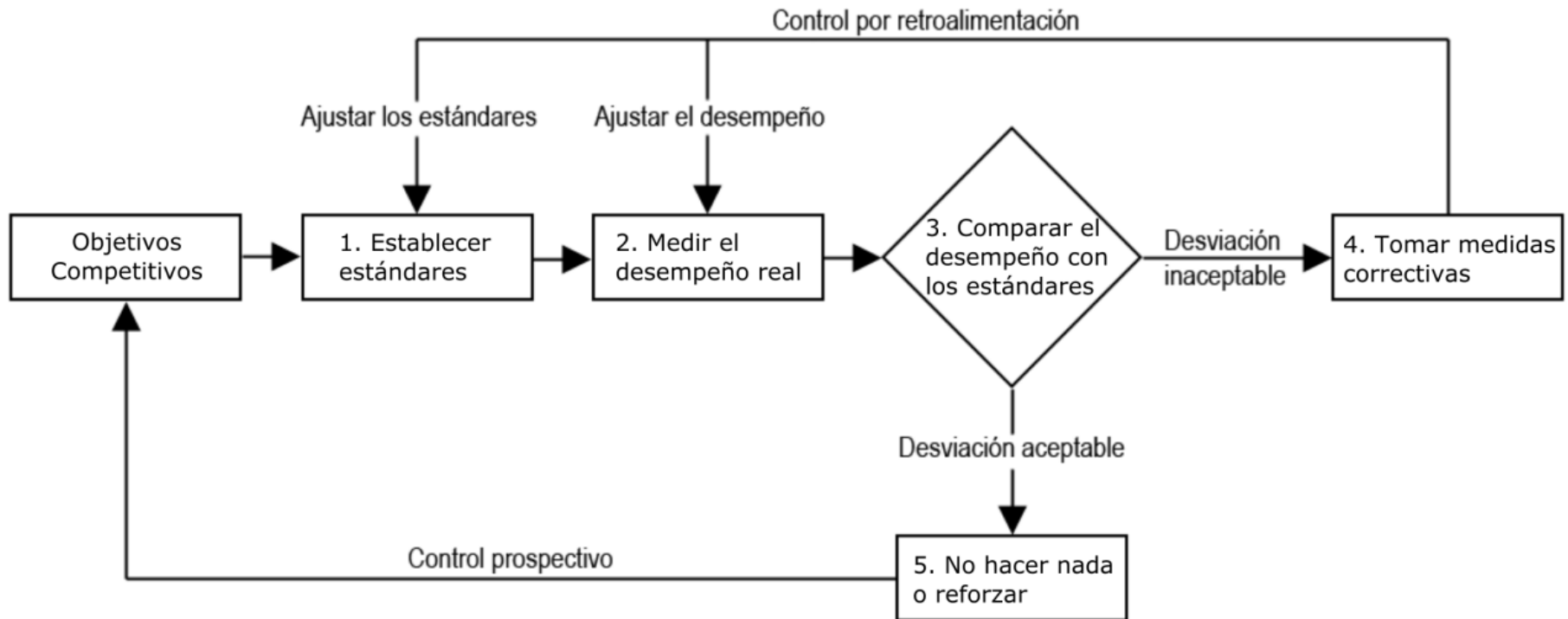
Índice

1. Proceso de control
2. Cambio organizativo
 - I. Campo de fuerzas de Lewin
 - II. Fuerzas impulsoras
 - III. Resistencia al cambio
 - IV. Reducción de la resistencia
 - V. Planificación del cambio
3. Estrés laboral



1. PROCESO DE CONTROL

El control es el proceso de vigilar que las actividades de los individuos están encauzadas hacia el logro de los objetivos de la organización.

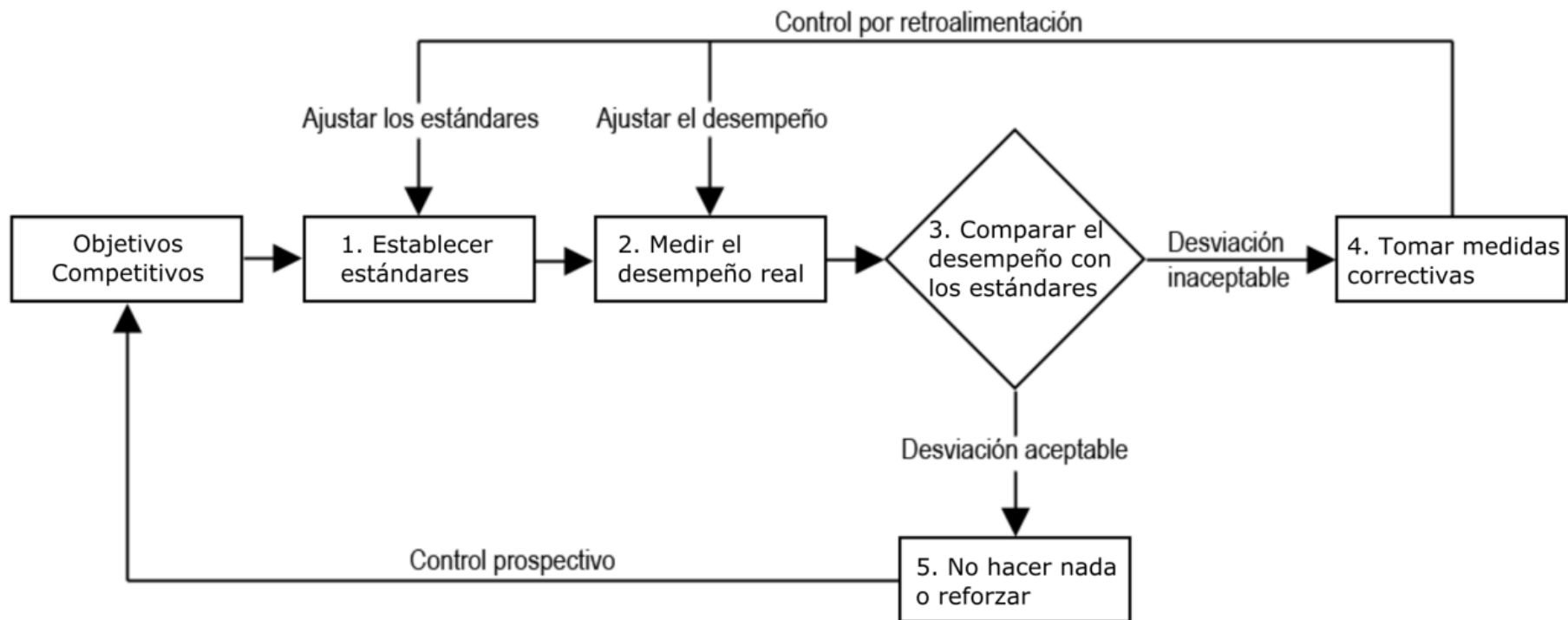




En su autobiografía, David Lee Roth (vocalista del grupo de rock Van Halen) cuenta que en los contratos de sus giras acostumbraba incluir una cláusula exigiendo tener listo en su camerino un tazón de dulces M&M de cualquier color, menos café. La cláusula de los M&M fue incluida en el contrato del grupo con un propósito muy concreto. Se llamaba artículo 126, y decía: “No habrá M&M marrones en la zona de camerinos, so pena de que se anule el espectáculo con una indemnización total”. El artículo estaba oculto entre un sinfín de especificaciones técnicas. Tal vez esté pensando que es una muestra del típico comportamiento caprichoso de una figura del rock, pero lo cierto es que se trataba de un esfuerzo muy bien planificado por parte de Roth para comprobar si los directivos de los lugares donde se llevaban a cabo los conciertos habían puesto atención a sus condiciones. Dada la complejidad técnica del espectáculo, Roth pensaba que si los encargados no podían cumplir una instrucción tan simple como la de los M&M, necesitaría demandar una revisión de toda la producción para asegurarse de que no ocurrieran errores durante su presentación. ¡Esa era precisamente la función del control!.

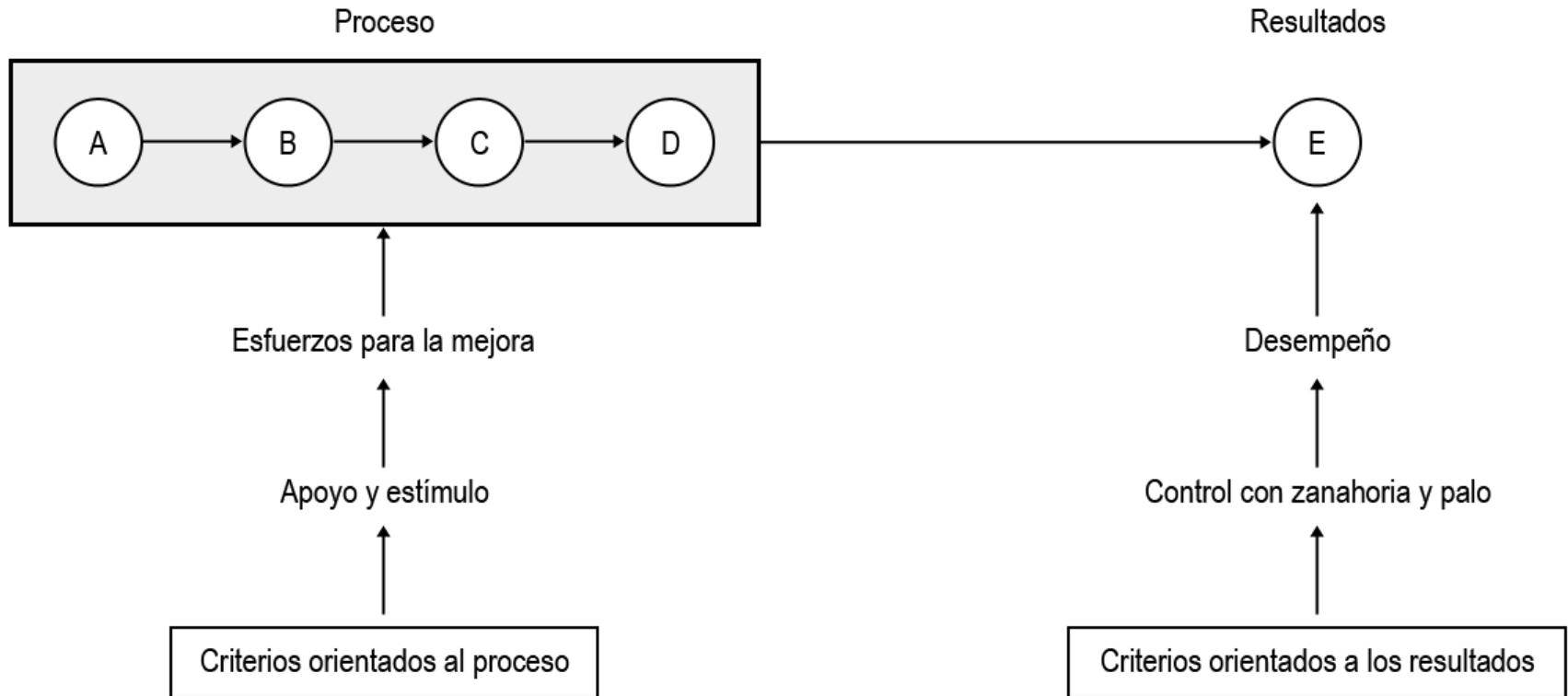


1. PROCESO DE CONTROL





Control orientado al proceso y a los resultados





	Resultados	Proceso (conducta)
Ventajas	Fácil ligarlos remuneración Muchas medidas para elegir Parecen objetivos	Usar en cualquier puesto Asume todas las circunstancias Trabajador se centra en lo importante Facilita asumir riesgos
Inconvenientes	Calidad vs cantidad Rendimiento no bajo control Resultados no cuantificables o no uniformes	Impreciso Subjetivo Desmotiva al mal evaluado Supervisión estricta ?



2. CAMBIO ORGANIZATIVO

El cambio organizativo es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado con objeto de aumentar su eficacia. En el campo empresarial, se trata de encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos para mejorar su rendimiento creando mayor valor para los clientes.

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) en el *El Príncipe* (1513): “No hay nada más difícil de emprender, ni más dudosa de hacer triunfar, ni más peligroso de manejar, que el introducir nuevas leyes. Se explica: el innovador se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las leyes antiguas, y no se granjea sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas. Tibieza en estos, cuyo origen es, por un lado, el temor a los que tienen de su parte a la legislación antigua, y por otro, la incredulidad de los hombres, que nunca confían en las cosas nuevas hasta que ven sus frutos. De donde resulta que, cada vez que los que son enemigos tienen oportunidad de atacar, lo hacen enérgicamente, y aquellos otros asumen la defensa con tibieza, de modo que se expone uno a caer con ellos. Por consiguiente, si se quiere analizar bien esta parte, es preciso ver si estos innovadores lo son por sí mismos, o si dependen de otros; es decir, si necesitan recurrir a la súplica para realizar su obra, o si pueden imponerla por la fuerza. En el primer caso fracasan siempre, y nada queda de sus intenciones, pero cuando solo dependen de sí mismos y pueden actuar con la ayuda de la fuerza, entonces rara vez dejan de conseguir sus propósitos”.

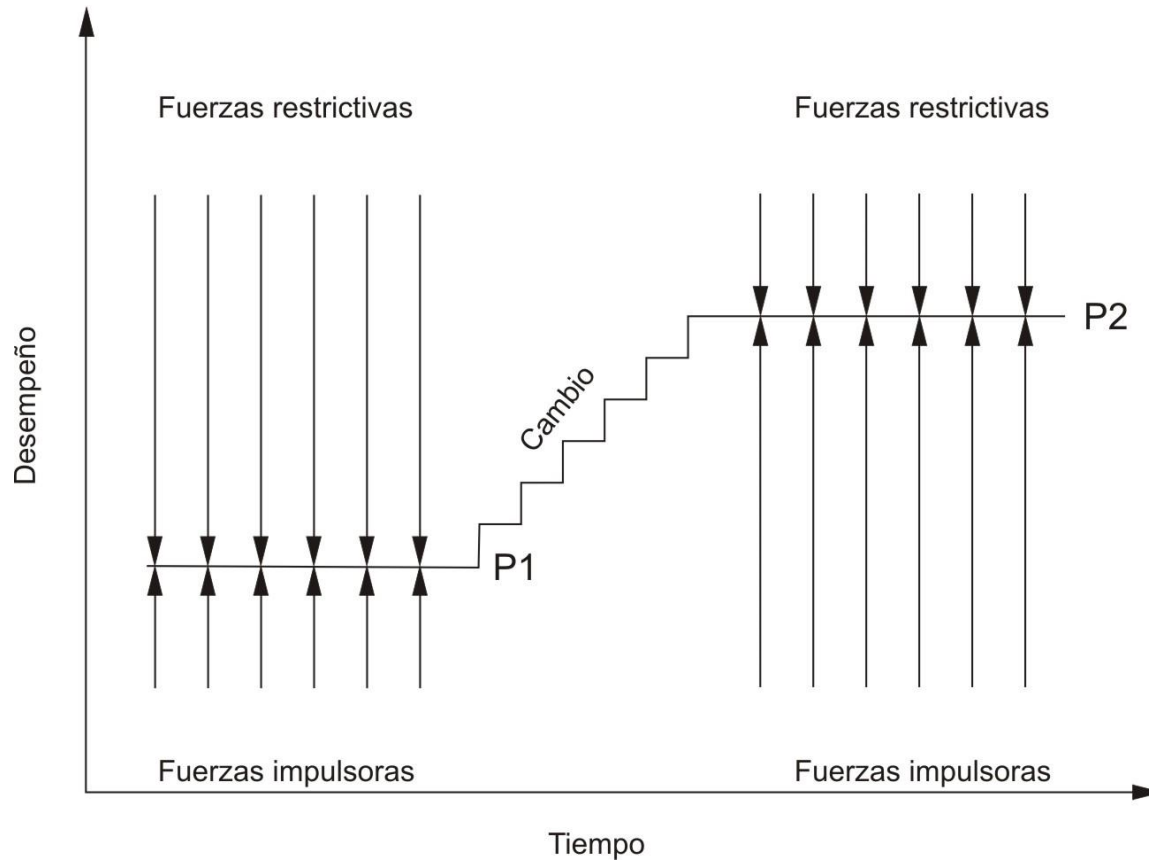


Revolucionario (Radical)
VS
Evolutivo (Incremental)

- Producto
- Proceso
- Método de comercialización
- Método organizativo



I. Campo de fuerzas de Lewin



Mejor eliminar guijarros de las ruedas



II. Fuerzas impulsoras

EXTERNAS

- ☐ Competencia
- ☐ Demografía
- ☐ Tecnología
- ☐ Globalización

INTERNAS

- Ineficiencia
- Rediseño de las tareas
- Externalización de actividades



III. Fuerzas restrictivas

Comportamiento dirigido a desacreditar, retrasar o impedir el cambio

RESISTENCIA INDIVIDUAL

- ☐ Falta de confianza
- ☐ Predisposición del individuo
- ☐ Amenaza a la seguridad en el puesto
- ☐ Enfoque en los costes
- ☐ Miedo al fracaso personal
- ☐ Comodidad con el *statu quo*

RESISTENCIA ORGANIZATIVA

- Diseño de la organización
- Inercia estructural
- Recursos limitados
- Inversiones específicas
- Acuerdos interorganizativos
- Diferencias funcionales



Complacencia con la situación actual

1. Ausencia de una crisis importante y visible
2. Demasiados recursos visibles
3. Bajos estándares generales de desempeño
4. Estructuras organizativas que centran a los empleados en objetivos funcionales estrechos
5. Sistemas de medición interna concentrados en los índices de medición equivocados
6. Falta de suficiente retroalimentación de fuentes externas sobre el desempeño
7. Muerte al mensajero que trae las malas noticias, mucha ingenuidad y cultura de escasa confrontación
8. La naturaleza humana, con su capacidad de negación, sobre todo si el personal ya está cansado o sujeto a tensiones
9. Demasiados comentarios felices procedentes de la alta dirección

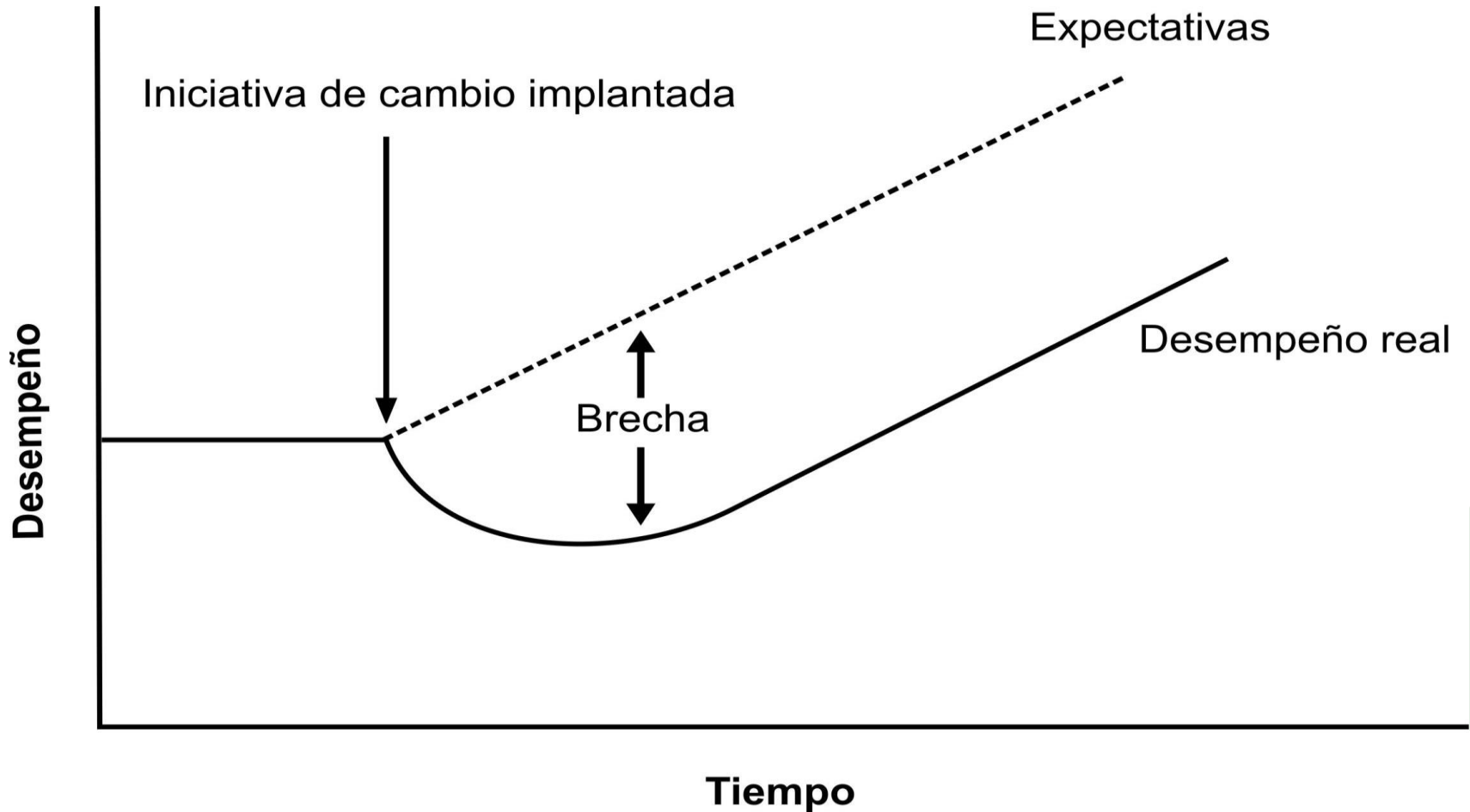


IV. Reducción de la resistencia

Método	Situaciones en las que suele emplearse	Ventajas	Inconvenientes
Formación y comunicación	Cuando falta información o cuando esta y el análisis son poco precisos	Una vez persuadidas, las personas suelen prestar su ayuda en el momento de la implantación	Lleva mucho tiempo si el cambio afecta a mucha gente
Participación y colaboración	Cuando los promotores del cambio no disponen de toda la información necesaria para diseñarlo, cuando otras personas tienen un gran poder de resistencia	La participación hace que la gente colabore en la implantación del cambio y ofrezca la información de que dispone para su integración dentro del plan de cambio	Requiere mucho tiempo cuando los participantes diseñan un cambio inadecuado
Apoyo y facilidades	Cuando la resistencia de la gente obedece a problemas de adaptación	Es el método que mejor funciona cuando hay problemas de adaptación	Puede ser caro, lento y, además, fallar
Negociación y acuerdo	Cuando algún individuo o grupo pueden hacer fracasar el cambio y, además, tienen un gran poder de resistencia	A veces es una forma relativamente fácil de evitar una fuerte resistencia	Resulta excesivamente caro muchas veces si despierta en otros el deseo de negociar también su aceptación
Manipulación y cooptación	Cuando no funcionan otras tácticas o estas son excesivamente caras	Puede ser una solución relativamente rápida y barata a los problemas de resistencia	Ocasiona nuevos problemas si la gente se siente manipulada
Coerción explícita e implícita	Cuando la rapidez es absolutamente necesaria y los promotores del cambio tienen mucho poder	Es rápido y puede vencer cualquier tipo de resistencia	Puede ser arriesgado si deja a la gente resentida contra los iniciadores



V. Planificación del cambio





Instrumentación del cambio (modelo de Lewin)

- ❑ **Descongelar**
- ❑ **Cambio**
- ❑ **Recongelar**



Estado anterior

Descongelar
(conciencia de la
necesidad
del cambio)

Cambio
(Movimiento del
estado anterior al
nuevo estado)

Recongelar
(Asegurar el
cambio
permanente)

Nuevo Estado



John Kotter

John Paul Kotter (nacido en 1947) es un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y escritor estadounidense, considerado una autoridad en el campo del liderazgo empresarial y el cambio organizacional. Sus trabajos analizan y describen cual es la mejor manera de llevar adelante el cambio y la transformación de organizaciones, generalmente empresas de negocios, para adaptarse al cambiante mercado y sobrevivir a las crisis y a la competencia. Es autor de 15 libros, entre los que destaca su obra "Liderando el cambio". En la misma explica su plan de acción de 8 puntos para llevar adelante la transformación exitosa de una organización.





1. INFUNDIR EL SENTIDO DE PREMURA

- Analizar el mercado y las realidades competitivas
- Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes



2. DAR ORIGEN A LA COALICIÓN ORIENTADORA

- Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio
- Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo



3 DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA

- Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio
- Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión



4. COMUNICAR LA VISIÓN DEL CAMBIO

- Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias
- Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados



5. FACULTAR A UNA BASE AMPLIA PARA LA ACCIÓN

- Deshacerse de los obstáculos
- Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio
- Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional



6. GENERAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO

- Planificar mejoras visibles en el desempeño, o 'triumfos'
- Dar lugar a esos triunfos
- Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos



7. CONSOLIDAR LAS GANANCIAS Y GENERAR MÁS CAMBIOS

- Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encaje con la visión de transformación
- Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio
- Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio



8. ARRAIGAR LOS NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA

- Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficiente
- Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización
- Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama

UN PLAN DE ACCIÓN DEL ESPECIALISTA EN LIDERAZGO EN
RECONOCER MÁS, UNA HISTORIA DEL MUNDO

**El Líder
del Cambio**



John P. Kotter





Cambio Institucional

DESCONGELAR

- ☐ Infundir el sentido de premura
- ☐ Dar origen a la coalición orientadora
- ☐ Desarrollar una visión y una estrategia
- ☐ Comunicar la visión del cambio

CAMBIO

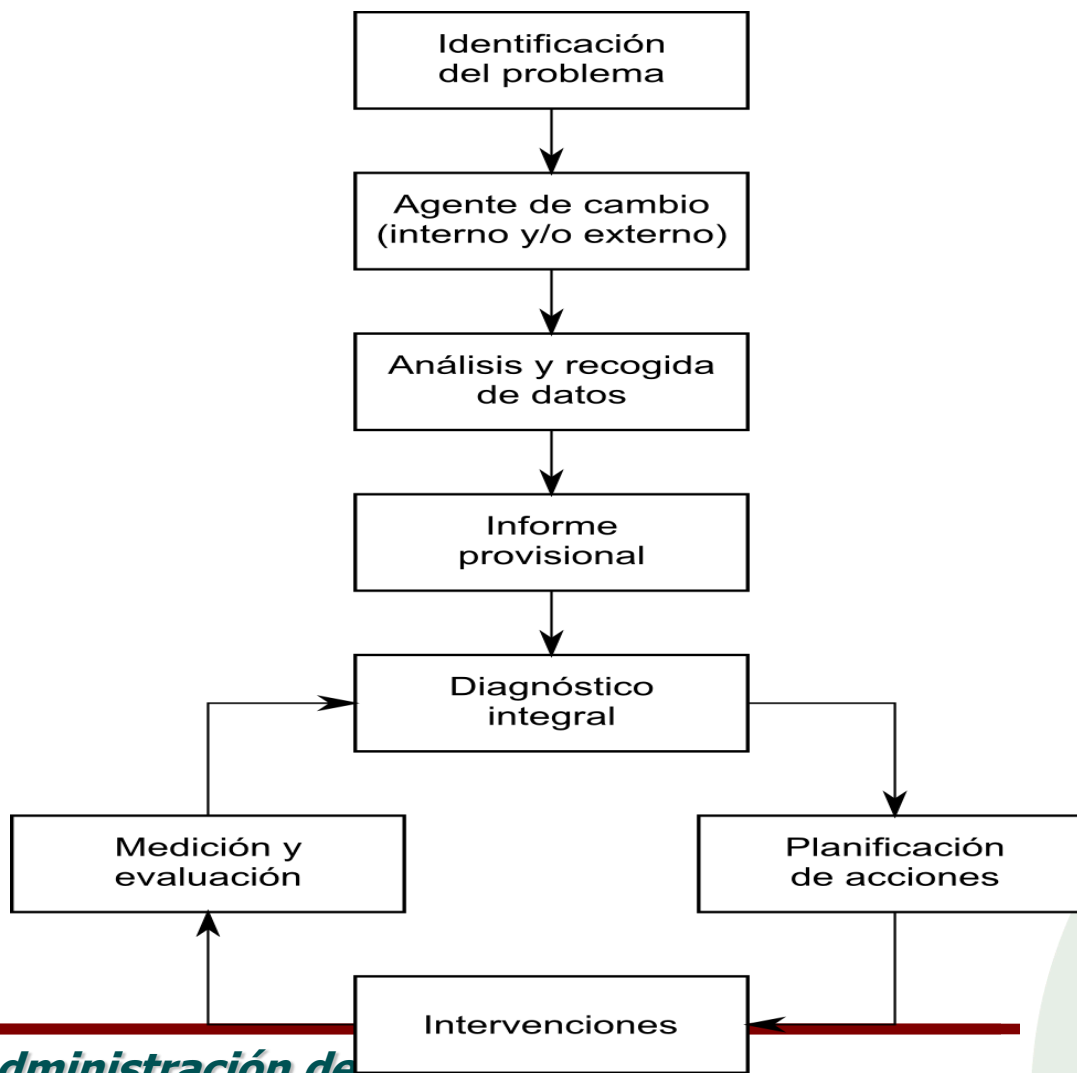
- ☐ Empoderar a una base amplia para la acción
- ☐ Generar triunfos a corto plazo
- ☐ Consolidar los logros y generar más cambios

RECONGELAR

- ☐ Arraigar los nuevos enfoques a la cultura



Cambio operativo (modelo de investigación de acciones)





Uno de los estudios más famosos del cambio en las organizaciones fue realizado por Coch y French (1948), en la fábrica Harwood Manufacturing Company, que producía pijamas. La planta tenía 500 trabajadores y un largo historial de cambios en la forma de hacer el trabajo. Si bien los cambios normalmente eran pequeños (por ejemplo, trabajadores encargados de doblar solamente las camisas que acompañaban a los pantalones previamente doblados, después también debían doblar los pantalones), los empleados siempre se oponían a ellos. Se quejaban amargamente y se negaban a que algo cambiara. La producción bajaba y las quejas, el absentismo y la rotación de personal aumentaba.

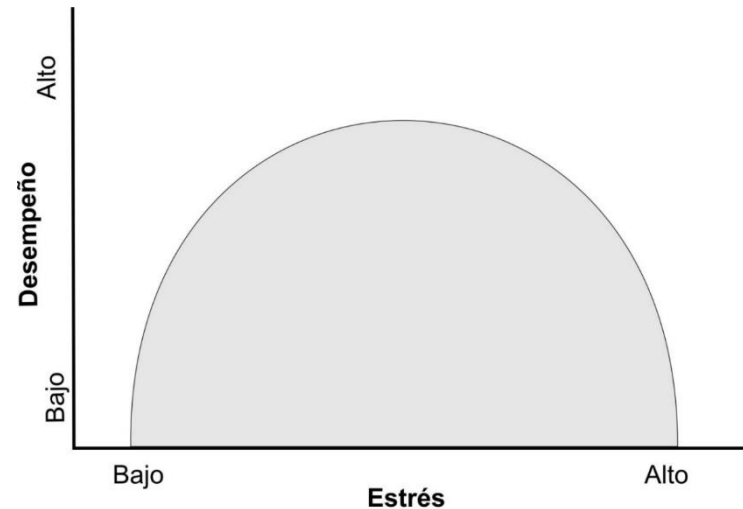
La gerencia de Harwood normalmente hacía los cambios de manera autocrática. Tomaba la decisión y, después, comunicaba los cambios en una junta de empleados. Los cambios eran aplicados de inmediato; a continuación, como expusimos antes, los empleados se rebelaban. Así las cosas, los directivos de Harwood contrataron a un asesor como el agente del cambio que les resolvería el problema. El asesor hizo que el siguiente cambio se realizara en tres grupos de trabajadores, y experimentando tres métodos distintos. En el caso del grupo de control, el cambio se emprendió igual que siempre, de modo autocrático. El segundo grupo requería la participación de los empleados por medio de representantes seleccionados, los cuales trabajaron con la gerencia, establecieron los detalles del cambio, probaron los métodos nuevos y enseñaron los nuevos procedimientos a los demás. En el tercer grupo, todos los empleados y la gerencia participaron para diseñar los nuevos métodos.

El agente del cambio reunió información a lo largo de 40 días. Los resultados sustentan la hipótesis de que la participación era muy valiosa. En el grupo de control hubo la misma resistencia que antes: 17% de los empleados renunció en un plazo de 40 días, y las quejas y el absentismo aumentaron. Sin embargo, en el grupo de representantes y en el que contó con la participación de todos no hubo renuncias, sólo una queja, y no se registró absentismo. Más aún, la participación guardó una relación positiva con la productividad. En el grupo de control, la producción bajó, de hecho, de un promedio de 60 unidades por hora a 48 dentro del plazo del experimento. El grupo de representantes generó 68 unidades por hora, y el grupo en el que participaban todos alcanzó un promedio de 73 unidades por hora.



3. ESTRÉS LABORAL

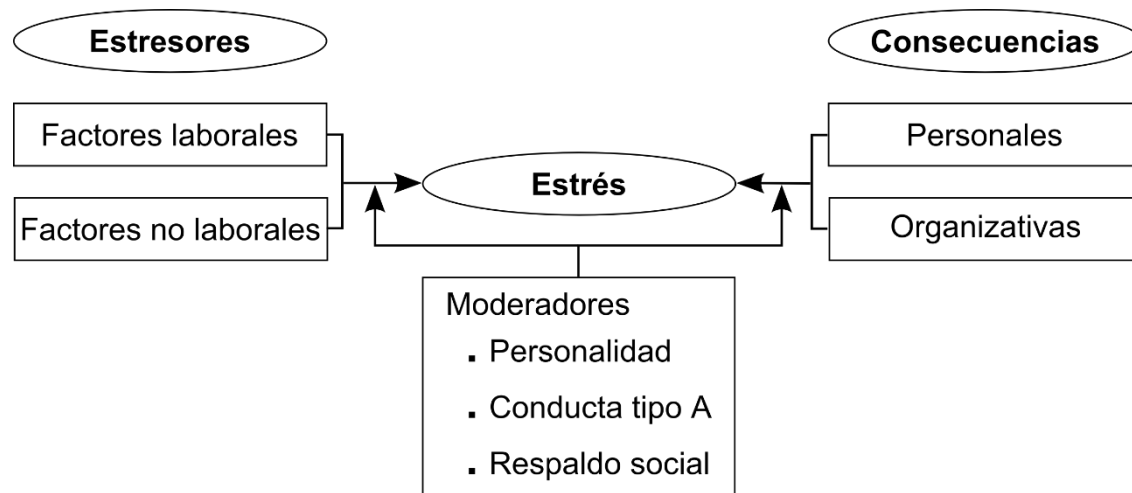
El estrés es la reacción del individuo a las demandas excesivas de una situación que exceden sus capacidades y medios para manejarla. Estos estímulos, llamados «estresores», producen una combinación de frustración (incapacidad de alcanzar un objetivo) y ansiedad (miedo de ser penalizado por no conseguir el objetivo).



- Aburrimiento
- Disminución de la motivación
- Absentismo
- Apatía

- Elevada motivación
- Alta energía
- Percepción aguda
- Calma

- Insomnio
- Irritabilidad
- Aumento de errores
- Indecisión





ESTRESORES

✓ **LABORALES**

- Físicos
- Individuales
- Grupales
- Organizativos

✓ **NO LABORALES**

MODERADORES

- Personalidad
- Patrón de conducta Tipo A
- Respaldo social

REDUCCIÓN DEL ESTRÉS

- Intervenciones primarias (estresor)
- Intervenciones secundarias (efectos)
- Intervenciones terciarias (síntomas)

CONSECUENCIAS

➤ **PERSONALES**

- ☐ Conductuales
- ☐ Psicológicas (*burnout*)
- ☐ Fisiológicas

➤ **ORGANIZATIVAS**



Intervenciones primarias en el puesto que reducen el estrés (Elkin y Rosh, 1990) :

- ☐ Reorganizar las tareas.
- ☐ Rediseñar el entorno laboral.
- ☐ Establecer horarios de trabajo flexibles.
- ☐ Fomentar participación y mantener comunicaciones abiertas.
- ☐ Incluir al empleado en el desarrollo de la carrera profesional.
- ☐ Analizar los roles del trabajo y establecer objetivos.
- ☐ Brindar apoyo social y retroalimentación.
- ☐ Crear equipos cohesivos.
- ☐ Establecer políticas justas para los empleados.
- ☐ Establecer métodos honestos para la distribución de recompensas.



Intervenciones secundarias para controlar el estrés (Mondy, 2010):

- Hacer ejercicio. El estrés da como resultado cambios químicos en el cuerpo, y el **ejercicio** ofrece un medio para ayudar al cuerpo a regresar a su estado normal.
- Seguir buenos hábitos de alimentación. Los individuos deben establecer planes dietéticos que limitan el consumo de comida basura y que les permita mantenerse en su peso normal.
- Saber cuándo hacer una pausa. El relajamiento es esencial para moderar el estrés.
- Poner la situación de estrés en **perspectiva**. Algunos individuos tienden a ver todas las situaciones como cosa de vida o muerte. Tal actitud suele originar una cantidad tremenda de estrés.
- Encontrar a alguien que esté dispuesto a escuchar. Contar con una **persona que esté dispuesta a escuchar** ayuda a evitar que uno se enfrasque en un problema que consuma toda la energía interior.
- Establecer alguna estructura en la propia vida. El estrés ocurre con frecuencia cuando un sujeto pierde el control de una situación. En muchas ocasiones, la planificación hacia el futuro es todo lo que se necesita para mantener a un individuo fuera de una situación estresante. La mayoría de la gente necesita un **tiempo lejos del trabajo** para reducir los niveles de estrés.
- Reconocer las propias limitaciones.
- Ser tolerante. Ser tolerante con los demás ayuda a mantener a una persona en contacto con la realidad.
- Buscar diversiones externas. Es necesario establecer un equilibrio razonable entre los compromisos del trabajo y los familiares y el tiempo libre.
- **Evitar el control artificial**. Es verdad que la pérdida o la falta de control contribuyeron de una manera directa a generar estrés. Sin embargo, la peor solución es recurrir a un medio artificial para recuperar ese sentido de control.



Intervenciones terciarias ayudar a quienes ya han sufrido algún daño a causa de su trabajo

Estas intervenciones están diseñadas para rehabilitar a los empleados después de que los problemas ya ocurrieron. Persiguen sanar los efectos negativos de los estresores. Incluyen programas de asistencia para los empleados y el uso de servicios de cuidado médico, psicoterapia individual y asesoría de carrera.