

# **Seminario**

## **“El cambio organizacional”**



**Prof. Lic. Alejandra Marcela Nardi**  
**alejandranardi@yahoo.com.ar**

**Destinado al personal del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de La Pampa (Argentina) en el marco del Proyecto General de reestructuración del Sistema aprobado por el Fondo de Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMEUC), organismo dependiente del Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina**

**1997**

# Objetivos



**Inducir a los participantes a aceptar la necesidad de cambiar los procesos y la cultura de la organización, abandonando el pasado. Hacer comprender a los alumnos que las organizaciones padecen ciclos de envejecimiento y que los cambios introducidos estratégicamente son fundamentales para su supervivencia y crecimiento. Proponer a los alumnos la necesidad de entender los cambios como oportunidades y no como amenazas tanto a nivel personal, a nivel de grupo y a nivel de la organización.**

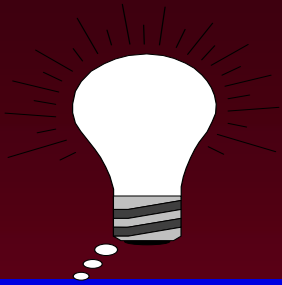
# Contenido Curricular



**Los cambios en las organizaciones. Cambios en las personas. Resistencia al cambio. Algunos criterios fundamentales con respecto al cambio en las organizaciones. El cambio no planificado. Cambios planificados. Cambios impuestos. Cambios participativos. Cambios negociados. Intervenciones para facilitar el cambio. La cultura de la organización en relación con el cambio. Llevar a cabo el cambio. Dinamismos generados del cambio.**

# ¿COMO CAMBIAR?

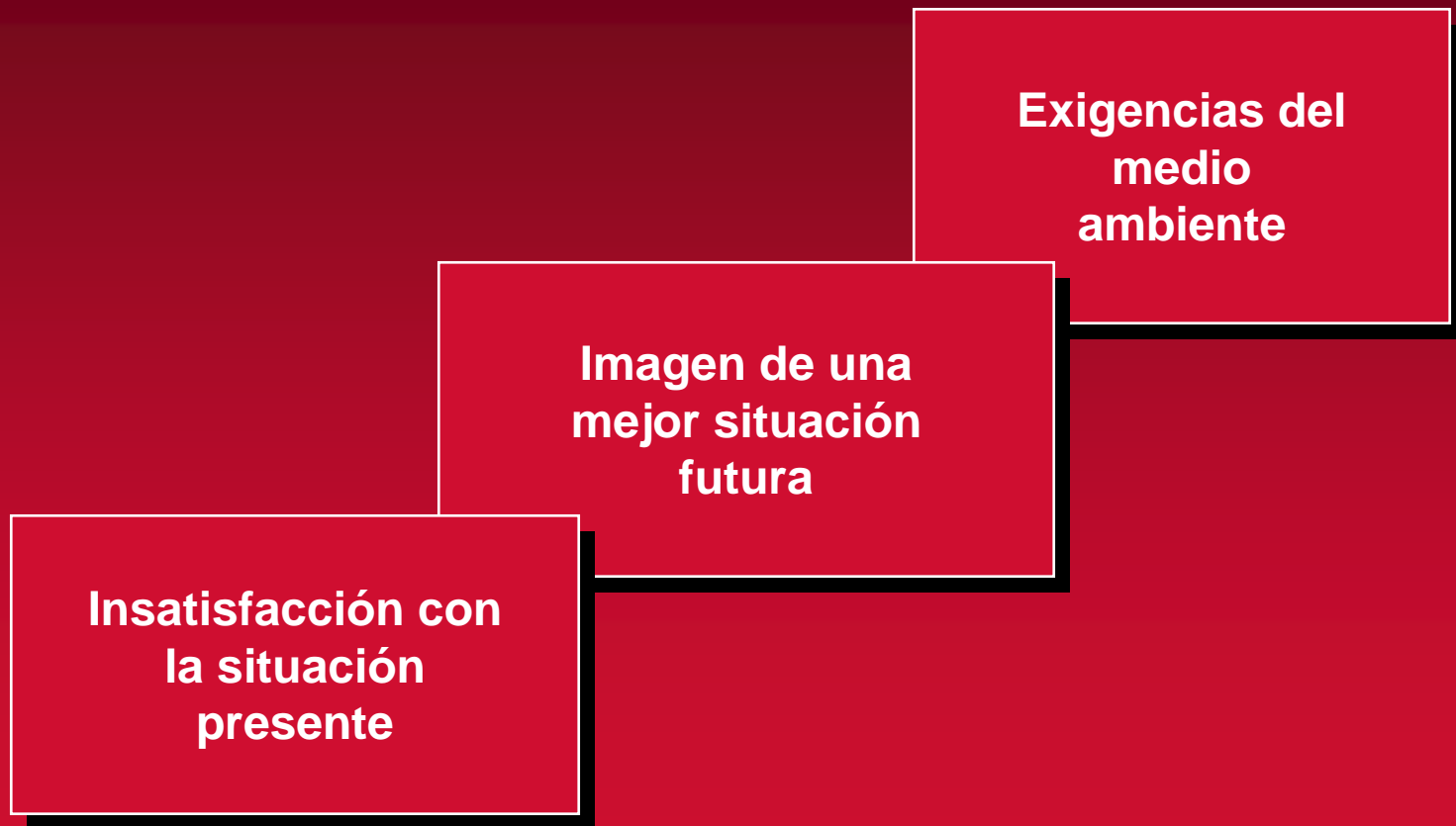






# EL CAMBIO

**“Si la empresa, arte o profesión ha comenzado un ciclo de envejecimiento o desplazamiento, es necesario, en un acto de destrucción creativa, efectuar los cambios o los amoldamientos que corresponden para su supervivencia y crecimiento.”**


# DINAMISMOS GENERADORES DEL CAMBIO



- 
- **Las organizaciones actuales funcionan en un medio ambiente que está constantemente en mutación.**
  - **La capacidad para adaptarse a los cambios del medio se ha convertido en una condición fundamental del éxito de los negocios y, en un número creciente de casos, en una condición de la simple supervivencia.**

- 
- “La cuestión práctica consiste en saber qué se ha de considerar como un medio externo de una unidad organizativa particular y qué debe hacer esa unidad para estar al corriente no de los cambios ambientales en general, sino de los cambios que tarde o temprano van a influir en su funcionamiento”.




- 
- **“Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan”.**


# EL CAMBIO Y LA BIBLIOTECA



- Las empresas y otras organizaciones también provocan cambios en su medio ambiente exterior, por ejemplo produciendo y vendiendo nuevos productos y tecnologías que pasan a ser dominantes y se adoptan ampliamente (industria de la información: OCLC, DIALOG).

# Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización


- 
- cambios en la estructura básica de la organización
  - cambios en tareas y actividades
  - cambios en la tecnología utilizada

- 
- **cambios en las estructuras y procedimientos de gestión**
  - **cambios en la cultura de la organización**
  - **cambios en el personal**
  - **cambios en el rendimiento de la organización**
  - **cambios en la imagen de la organización**

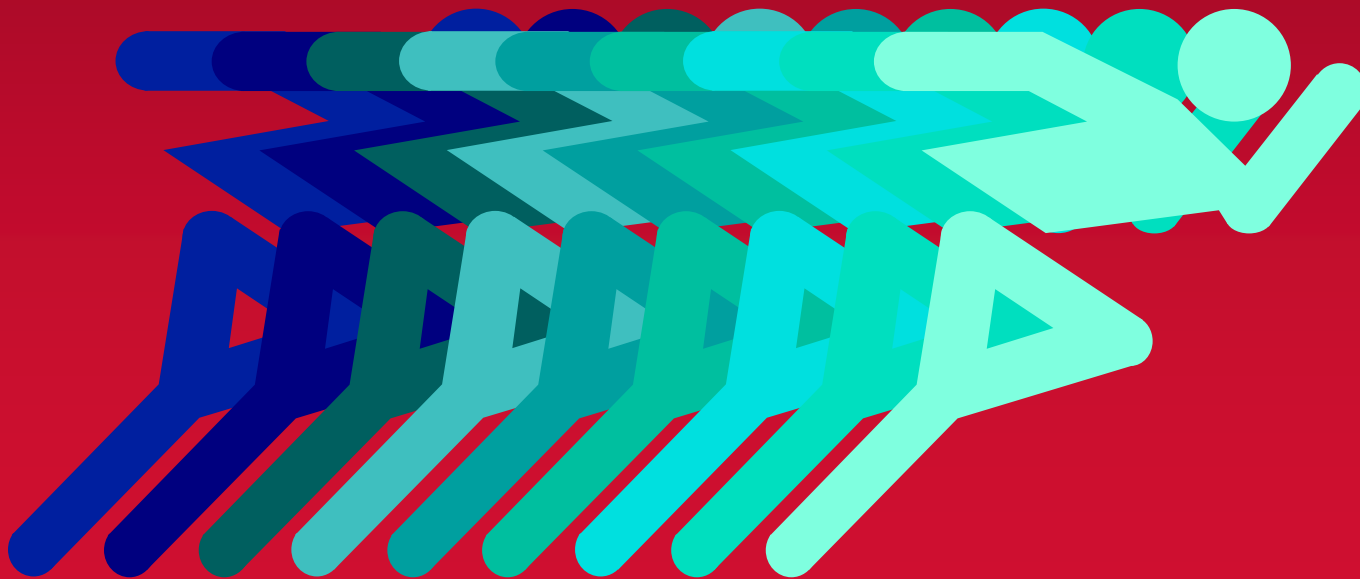
# Cambios en las personas




**Las personas que trabajan en la organización - su personal directivo y técnico y sus trabajadores - son las que determinan en última instancia con su comportamiento qué cambios se pueden introducir en la organización y qué beneficios reales se van obtener de ellos.**



**Y es lógico que así sea porque  
las organizaciones son por encima  
de todo sistemas humanos**




- **Para realizar un cambio de la organización, el personal tiene que cambiar también:**

- 
- **debe adquirir nuevos conocimientos,**
  - **absorber más información,**
  - **abordar nuevas tareas,**
  - **perfeccionar sus conocimientos técnicos**

**y, muy a menudo, modificar:**

- **sus hábitos de trabajo,**
- **sus valores y**
- **las actitudes que tiene con respecto a la forma de actuar en la organización**



- **Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para todos, comenzando por la alta dirección.**

- **Quienes quieren que sus subordinados y colegas cambien deben estar dispuestos a analizar y a modificar su propio comportamiento, sus métodos de trabajo y actitudes**



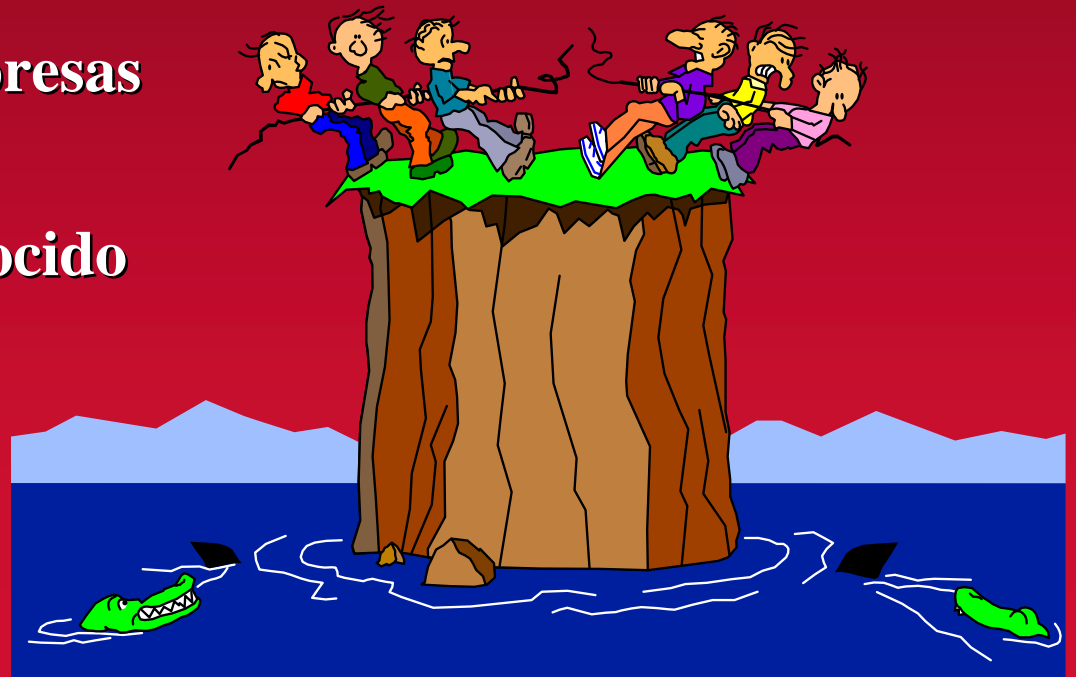
# CONCEPTO DE CAMBIO MODELO SECUENCIAL



- **DESCONGELACION**
- **CAMBIO**
  - IDENTIFICACIÓN
  - INTERNALIZACIÓN
- **RECONGELACION**

# RESISTENCIA AL CAMBIO

- Falta de convicción de que el cambio es necesario
- Aversión al cambio impuesto
- Aversión a las sorpresas
- Temor a lo desconocido



# RESISTENCIA AL CAMBIO



- **Resistencia a ocuparse de asuntos impopulares**
- **Temor a la inadaptación y el fracaso**
- **Perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones**
- **Falta de respeto y confianza en el promotor del cambio**

# Criterios fundamentales con respecto al cambio en las organizaciones



- **Cambio no planificado**
  - cambios evolutivos naturales
  - cambios adaptativo o reactivo
- **Cambios planificados**
- **Cambios impuestos**
- **Cambios participativos**
- **Cambios negociados**

## Cambios Planificados - Preguntas que se formulan al planificar el cambio



- ¿Qué cambios se están produciendo en el medio?  
¿Cuáles serán sus consecuencias para nuestra organización?
- ¿Qué cambios se deberán producir para alcanzar nuestros objetivos de desarrollo, mejorar nuestro rendimiento, aumentar nuestra participación en el mercado, etc.?

## preguntas (2)



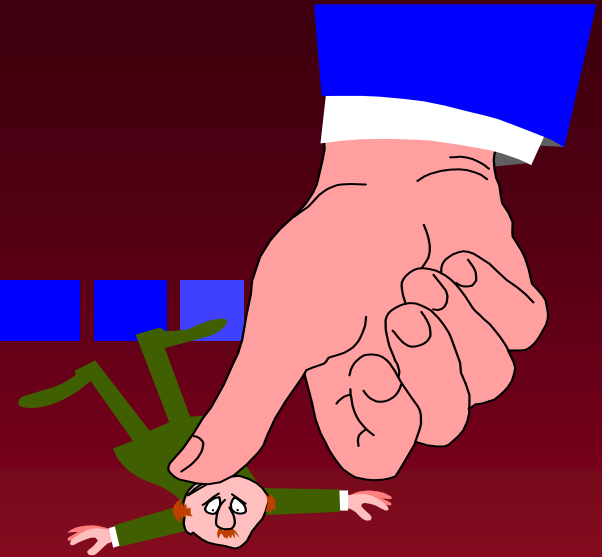
- ¿Qué cambios no deseados se producirán en una organización, si no adoptamos a tiempo medidas para impedirlos?
- ¿Qué tipo y amplitud de cambio podemos controlar?
- ¿Qué tipo y amplitud de cambio podrá absorber y soportar nuestro personal?

## preguntas (3)



- ¿Deberíamos aplicar cambios por etapas?
- ¿Que relaciones existen entre los diversos cambios que tenemos la intención de hacer? ¿Cómo se coordinarán?
- ¿En qué plazo máximo y con qué calendario debemos aplicar los cambios?

# Cambios impuestos



- **Muchos cambios son impuestos por la dirección. Con frecuencia, esto ocasiona descontento y resentimiento.**
- **Si el cambio se inicia desde una posición de fuerza y se impone, su efecto podrá resultar fugaz.**



# Cambios Participativos


## Niveles



- **Primer nivel:** el director informa al personal acerca de la necesidad del cambio y de las medidas concretas que se están preparando.
- **Segundo nivel:** se celebran consultas durante el proceso de cambio (para determinar su necesidad). Se pide que se hagan sugerencias y críticas y, sobre esta base, la dirección puede reconsiderar su plan de cambios.

# Cambios Participativos

## Niveles

- 
- **Tercer nivel: la dirección trata de obtener la participación activa del personal en la planificación y puesta en práctica del cambio.**
  - **Esto se lleva a cabo normalmente por medio de grupos de trabajo, grupos encargados de tareas, comités especiales, reuniones del personal. (Calidad Total - Reingeniería - Resolución de Problemas).**

# Intervenciones para facilitar el cambio




- **Capacitación y perfeccionamiento del personal**
- **Técnicas de solución de problemas**
- **El aprendizaje por medio de la acción - “aprender haciendo”**
- **Reuniones; Constitución de equipos; círculos de calidad**

# Qué es la Calidad Total?



**Es una filosofía que coloca a la calidad como punto central de los negocios y/o actividades de la organización, involucrando a todas las funciones y a todos los integrantes**

## QUE ES GESTION DE CALIDAD TOTAL?



**Es el conjunto de acciones que posibilitan administrar la organización con el enfoque de la Calidad Total, en donde todos los trabajadores participan para satisfacer integralmente a los clientes y propone evaluar todas las unidades operativas y de servicio durante el proceso de producción.**

# Edward Deming




Deming dice que hay que cambiar el estilo de gestión, y para ello hace falta una nueva estructura, desde la base hasta el final, para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad hace falta que las personas conozcan lo que deben hacer, harán falta unos cambios drásticos


# Que dice Deming



- **Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**
- **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compras basándose exclusivamente en el precio**
- **Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio**

- 
- **Implantar la formación en el trabajo**
  - **Implantar el liderazgo**
  - **Desechar el miedo**
  - **Derribar las barreras entre los departamentos**
  - **Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo**



- 
- **Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora**
  - **Poner a todo el personal de la organización a trabajar para conseguir la transformación.**

**Calidad Total = Proceso de Cambio**

## Distribución y uso del Poder

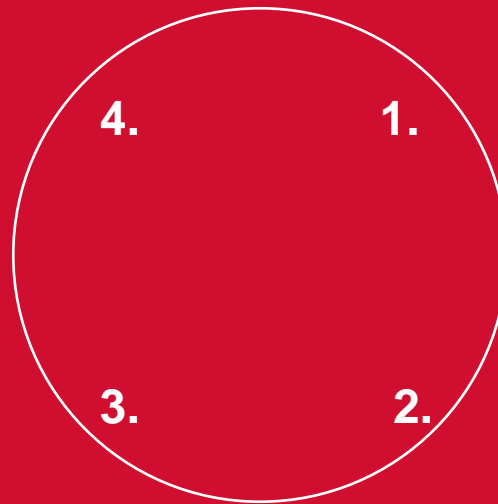
<b>Organización Convencional</b>	<b>Cuestión</b>	<b>Organización con Calidad Total</b>
<b>Conflictiva basada en la competencia</b>	<b>Relación entre áreas</b>	<b>Trabajo en equipo, proyecto cooperativo</b>
<b>Pocas veces abierta y honesta</b>	<b>Comunicación</b>	<b>En dos vías y libre de temores</b>
<b>Muchas reuniones, pocas decisiones</b>	<b>Reuniones</b>	<b>Muchas reuniones, muchas decisiones efectivas</b>

## Distribución y uso del Poder

<b>Organización Convencional</b>	<b>Cuestión</b>	<b>Organización Calidad Total</b>
<b>Incertidumbre y rumores</b>	<b>Información</b>	<b>Certera, abundante y por los canales formales</b>
<b>Ignorada y poco visible</b>	<b>Contribución de las personas</b>	<b>Visible, reconocida y aplicada</b>
<b>Limitada, solo se cumplen rutinas</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Abierta, libertad para probar, predisposición para la acción</b>

# El Ciclo Shewhart

**Estudie los resultados**  
**¿Qué aprendimos?**



**¿Qué cambios podrían ser deseables? ¿Qué datos hay asequibles? ¿Es necesario hacer nuevas observaciones?**

**Observe los efectos producidos por el cambio o la prueba**

**Consiga datos que sean fácilmente asequibles. Efectúe el cambio o la prueba.**

**Paso 5. Repita el paso 1 basándose en los conocimientos acumulados**

**Paso 6. Repita el paso 2, y así sucesivamente.**

# Reingeniería Administración del cambio

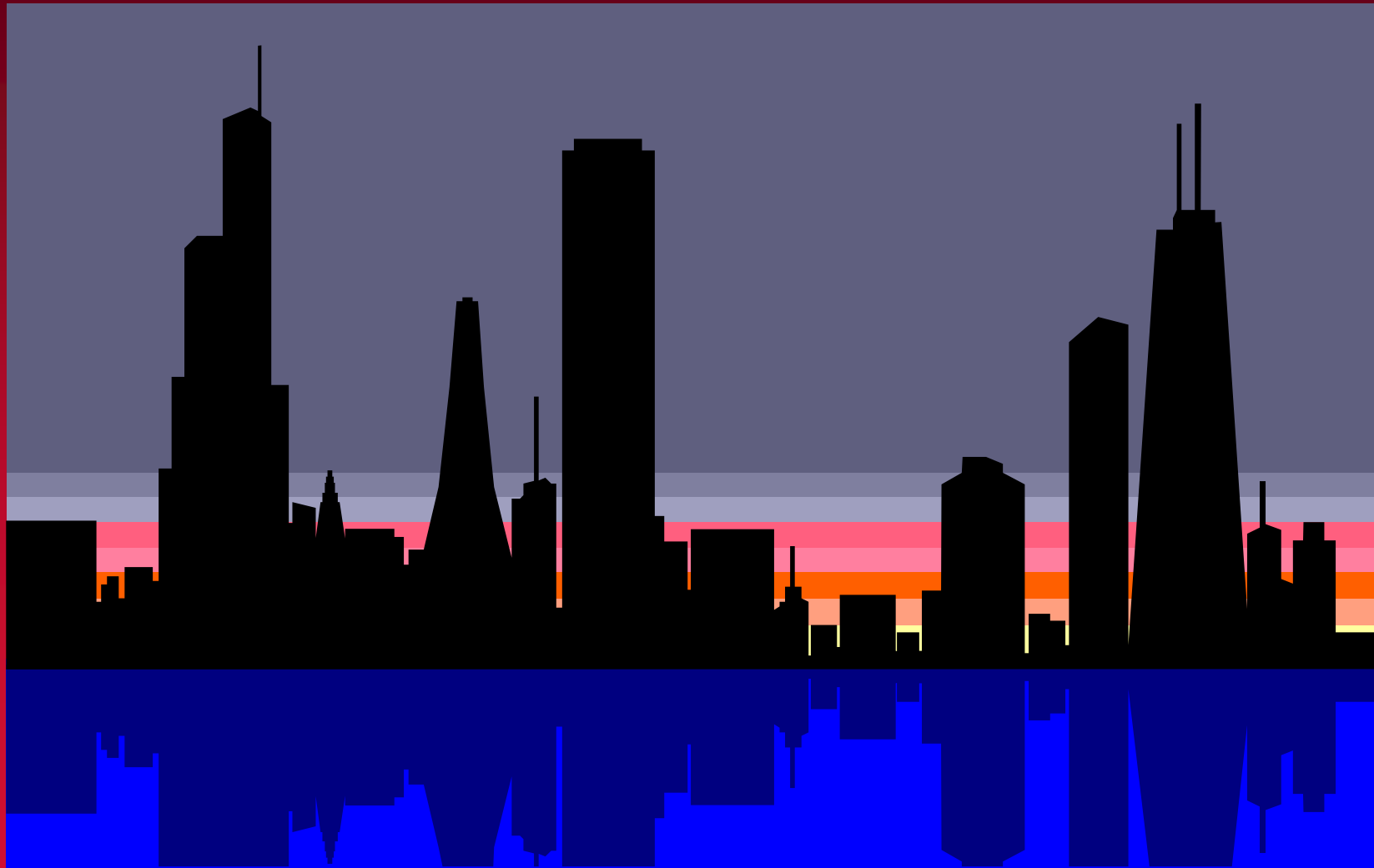


# Amar el cambio



- **1. Confiar, respetar y no subestimar el potencial**
- **2. Promover el aprendizaje a lo largo de la vida**
- **3. Compartir información**
- **4. Mantener a los clientes comprometidos**
- **5. Enfatizar las pequeñas victorias**
- **6. Tolerar la falla**

**EL CAMBIO ES CUESTION DE  
COMPROMISO, COORDINACION Y  
COOPERACION**



# LLevar al cabo el cambio





# MUCHA CREATIVIDAD Y LUZ



# El cambio y las bibliotecas



**Si una biblioteca es dirigida por un líder que concibe el cambio como una oportunidad y no como una amenaza, es una instancia importante, pero no suficiente. Producir un cambio compete a cada una de las personas que conforman un equipo, y a todos en conjunto.**

# El cambio y las bibliotecas



**“Inteligentes estrategias”, provienen de líderes innovadores, y la innovación significa en muchos casos abandonar el pasado, enfocar las acciones en forma bien diferenciada a la actual.**

# El cambio y las bibliotecas



**Nuestra profesión bibliotecaria como otras profesiones de centenaria tradición “se resisten a los cambios tecnológicos o motivacionales que los obligarían a adaptarse sacrificando fórmulas, recetas o criterios que los antecesores plantearon como verdades inmutables”.** (Adolfo Ruiz)

## Un ejemplo



**Cuando se habla de cambios tecnológicos, no solo se trata de emplear hardware y software, éstas son herramientas que nos permiten acelerar procesos. Pero en un alto porcentaje de los casos son utilizadas con una mentalidad tradicional, es decir, apegadas a patrones arraigados en viejas costumbres.**

# El cambio y las bibliotecas



**Aprovechar las nuevas tecnologías para producir un cambio esencial implica no solo adquirir las destrezas necesarias para emplearlas, sino disponer de las aptitudes para obtener el mejor provecho de ellas.**

# El cambio y las bibliotecas



- **Si las bibliotecas siguen utilizando estas herramientas como hasta ahora, no habrá cambio alguno, sino solo el hecho de acelerar un determinado proceso que ya se usaba antes.**
- **Es el bibliotecario el que deberá “sacrificar fórmulas y criterios que sus antecesores plantearon como verdades inmutables” para producir el cambio tecnológico tan esperado por los usuarios de las bibliotecas.**

# Bibliografía



- **KUBR, MILAN.** *“La consultoría de empresas, guía para la profesión”*. 2. ed. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1994. 656 p.
- **RUIZ, ADOLFO.** *“Marketing de servicios”*. 2. ed. Buenos Aires, Tesis, 1990. 295 p.
- - **“Las ideas de Tom Peters. Un nuevo modo de buscar excelencia”**.- Management y Gestión/Agosto 1993.
- - **“La Calidad. El plato fuerte del año 93”**. Panorama de Management y Gestión /Septiembre 93.