

# Gestión del cambio

Josep Burcet Llampayas  
Eva Rimbau Gilabert

PID\_00181791

Material docente de la UOC

**Josep Burcet Llampayas**

Fue profesor de Sociología en la Universidad Autónoma de Barcelona, en la Cátedra Unesco TDSDCG, de la Universidad Politécnica de Cataluña, así como *visiting scholar* en la Universidad de Michigan. Realizó seminarios en distintas universidades, empresas y organizaciones y escribió numerosos artículos, comunicaciones y libros. Fue un estudioso del cambio y los paradigmas emergentes. Falleció en el curso de preparación de estos materiales didácticos.

**Eva Rimbau Gilabert**

Profesora en la UOC desde el año 2004, donde ha desempeñado el cargo de directora académica de la Licenciatura de Ciencias del Trabajo, del máster universitario de Prevención de riesgos laborales, y del Área de Posgrado de Economía y Empresa. Es miembro del Grupo de Investigación Consolidado "Observatorio de la Nueva Economía", del Internet Interdisciplinary Institute (IN3), y del Grupo de Investigación Management & eLearning, del eLearn Center de la UOC. Ha publicado artículos y materiales didácticos en el campo de la organización de empresas y la docencia universitaria. Sus intereses de investigación se centran en las relaciones de trabajo flexibles y la dirección de personas en organizaciones intensivas en conocimiento, el nexo entre aprendizaje informal y trabajo, y la dirección de universidades virtuales.

El encargo y la creación de este material docente han sido coordinados por las profesoras: María Jesús Martínez Argüelles, Eva Rimbau Gilabert (2013)

Primera edición: febrero 2013  
© Josep Burcet Llampayas, Eva Rimbau Gilabert  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2013  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Eureka Media, S. L.  
Depósito legal: B-355-2013



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

## Introducción

Si elegimos una empresa o un sector al azar y comparamos cómo es hoy y cómo era hace diez o veinte años, sin duda encontraremos grandes diferencias. Incluso las pequeñas empresas locales como las librerías o las fruterías han cambiado su forma de funcionar. De hecho, las que no hayan cambiado se habrán abocado al fracaso o, en el mejor caso, al estancamiento.

Aunque es imposible anticipar el cuándo, el qué y el dónde de los cambios, es algo con lo que las empresas y otro tipo de organizaciones deben contar. Y, por ello, deberían estar preparadas para gestionarlo de forma adecuada, viendo los vientos del cambio como oportunidades en lugar de como amenazas.

La asignatura *Gestión del cambio* facilita conceptos, marcos de referencia e instrumentos para ayudar al estudiante a hacer frente a los cambios continuos que se producen en las organizaciones. Para ello, se abordan distintos niveles de análisis en los que el cambio se puede producir: el ámbito amplio de la sociedad, el ámbito colectivo de las empresas y las organizaciones y la esfera individual.

La gestión del cambio es una disciplina joven, pero que cuenta ya con un amplio volumen de aportaciones proveniente de campos del conocimiento diversos. En esta asignatura, se combinan diferentes puntos de vista para ofrecer una visión panorámica de los elementos principales que debe tener en cuenta un profesional implicado en un proceso de cambio, y especialmente si se encuentra en posiciones de responsabilidad.

El módulo 1 de estos materiales didácticos presenta una noción amplia del cambio y la novedad. Su objetivo es comprender los distintos niveles en los que se produce el cambio y el papel fundamental que en él desempeña la novedad y su difusión. Aumentando la concreción de los temas expuestos, en el módulo 2 presentamos dos modelos básicos que se utilizan para gestionar el cambio. Con distintas variaciones, estos modelos reflejan dos grandes formas de entender cómo cambian las organizaciones. Pero, al tratarse de modelos, constituyen necesariamente una visión simplificada de lo que ocurre en la realidad. Los módulos restantes presentan elementos adicionales necesarios para refinar estas visiones simplificadas y comprender mejor la dinámica del cambio organizativo.

El hecho de que las organizaciones deban someterse a cambios de forma permanente no significa que las personas disfruten con el proceso ni que las organizaciones se presten fácilmente a cambiar. Al contrario, el cambio es a menudo frustrante, agotador o incluso traumático. Los módulos 3 y 4 reflejan

estas ideas al tratar, respectivamente, los aspectos individuales del cambio (el papel de las necesidades humanas, la personalidad y las emociones) y el controvertido concepto de resistencia al cambio.

Los últimos dos módulos se centran en temas de interés especial para personas con responsabilidades directivas. El módulo 5 trata de las actividades de liderazgo en los procesos de cambio, y del papel que la política desempeña de forma inevitable en estos procesos. Una persona con responsabilidad sobre el cambio no debe ser ingenua y ha de comprender que cualquier cambio lleva asociado una actividad política por parte de las personas o grupos afectados. El módulo 6 ofrece una panorámica sobre el papel de la cultura y el aprendizaje organizativos en los procesos de cambio.

En conjunto, estos materiales ofrecen una visión amplia sobre elementos importantes para gestionar el cambio, pero la complejidad de muchos de estos elementos impide que se traten aquí con toda la profundidad necesaria. Invitamos a los lectores, pues, a investigar y ampliar los conceptos ofrecidos en la medida de sus necesidades. Por otra parte, sugerimos que el primer terreno de pruebas de lo aprendido a lo largo de la asignatura sea la propia vida personal y profesional, puesto que sin duda todos hemos vivido ejemplos reales de los elementos expuestos aquí de forma teórica.

## Contenidos

### Módulo didáctico 1

#### **El cambio organizativo. La novedad**

Josep Burcet Llampayas y Eva Rimbau Gilabert

1. Un enfoque cultural y psicológico del cambio organizativo
2. La novedad, base del cambio

### Módulo didáctico 2

#### **Modelos de cambio planificado en las organizaciones**

Eva Rimbau Gilabert y Josep Burcet Llampayas

1. Antecedentes de la gestión del cambio organizativo
2. Elementos y roles clave en los cambios organizativos
3. Formas de entender la gestión del cambio
4. La gestión del cambio como resolución de dificultades
5. La gestión del cambio como un problema complejo: el desarrollo organizacional

### Módulo didáctico 3

#### **Aspectos individuales del cambio organizativo**

Eva Rimbau Gilabert y Josep Burcet Llampayas

1. Las necesidades humanas
2. La personalidad y el cambio
3. El papel de las emociones

### Módulo didáctico 4

#### **La resistencia al cambio**

Eva Rimbau Gilabert

1. Concepto y formas de la resistencia al cambio
2. Fuentes de la resistencia al cambio
3. Componentes de la resistencia al cambio en las personas
4. Mitos sobre la resistencia al cambio
5. ¿Qué hacer frente a la resistencia al cambio?
6. Favorecer la disposición al cambio

### Módulo didáctico 5

#### **Liderazgo y política en el cambio organizativo**

Eva Rimbau Gilabert

1. Aproximaciones al liderazgo del cambio
2. El liderazgo en cada etapa del proceso de cambio
3. La actividad política en las organizaciones
4. Gestión política del cambio
5. Tácticas políticas en las organizaciones

Módulo didáctico 6

## **La cultura organizativa y el aprendizaje**

Eva Rimbau Gilabert

1. La cultura y las subculturas organizativas
2. Cultura y cambio organizativo
3. Dos enfoques sobre el cambio cultural
4. El cambio cultural ¿solo o acompañado?
5. Aprendizaje y cambio

## **Unas recomendaciones finales**

Eva Rimbau Gilabert