

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

SEMANA 3

TEMA SEMANA 3:

a) Tipos de cambio organizacional.

b) Formas de cambio organizacional.

- ¿A qué categoría de cambio organizacional corresponde el caso Kodak?

Categorías del cambio organizacional

En la estructura	En la tecnología	En las personas
En el contexto del cambio de la organización, el cambio estructural se refiere a las medidas administrativas que tratan de mejorar el desempeño de las actividades, alterando la estructura formal de las mismas y las relaciones de autoridad. Los agentes de cambio pueden alterar uno o más de estos componentes estructurales, podrán implementarse más reglas y procedimientos.	Cambiar la tecnología comprende modificaciones en la forma como el trabajo se desempeña o los métodos y equipos utilizados. Los agentes de cambio pueden cambiar también la tecnología empleada para convertir en productos terminados. Los factores de competencia o innovaciones en una organización con frecuencia requieren que la gerencia introduzca equipos, herramientas y métodos de operaciones nuevos. La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas por máquinas.	Cambiar a las personas se refiere a cambio de actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados, el elemento común es que cada una busca producir cambios en o alrededor de los recursos humanos de la organización, pretende modificar el comportamiento logrando una mejor disposición para el desarrollo de las actividades así como lograr sentido de pertenencia.

Caso práctico

En 1892, se fundaba la compañía Eastman Kodak Company, de la mano de George Eastman, actualmente considerado el Steve Jobs de su tiempo, un auténtico visionario, un emprendedor que cambió el mundo (o la forma de ver nuestros recuerdos). Toda película galardonada con un Oscar desde 1928 tiene algo en común, y es que fue grabada en películas Kodak. Gracias al invento de Eastman, pudimos recoger e inmortalizar el momento en el que el hombre pisó la luna por primera vez.

La compañía Kodak era conocida por su constante innovación, pues fueron los primeros en crear una película de 16mm. Fabricaron cámaras espía para los agentes de la CIA y para el ejército. Fueron los primeros en crear fotos a todo color, los primeros en crear cámaras de un sólo uso y los primeros en crear un producto para hacer fotos incluso debajo de agua.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Vendían el 85% de las cámaras de fotos en todo el mundo y el 90% de las películas a nivel global. Supieron crear un modelo de negocio totalmente rentable gracias al bajo precio de la cámara, como señuelo del posterior y elevado precio de revelación de fotografías. En 1990, Kodak daba trabajo directo a más de 30,000 personas en más de 190 edificios. Las acciones de Kodak llegaron a cotizar por encima de los 70 dólares. La compañía estaba en el lugar y momento adecuado, perfectamente posicionado y líder en su mercado.

- ¿Cuáles son las cifras actuales de Kodak?

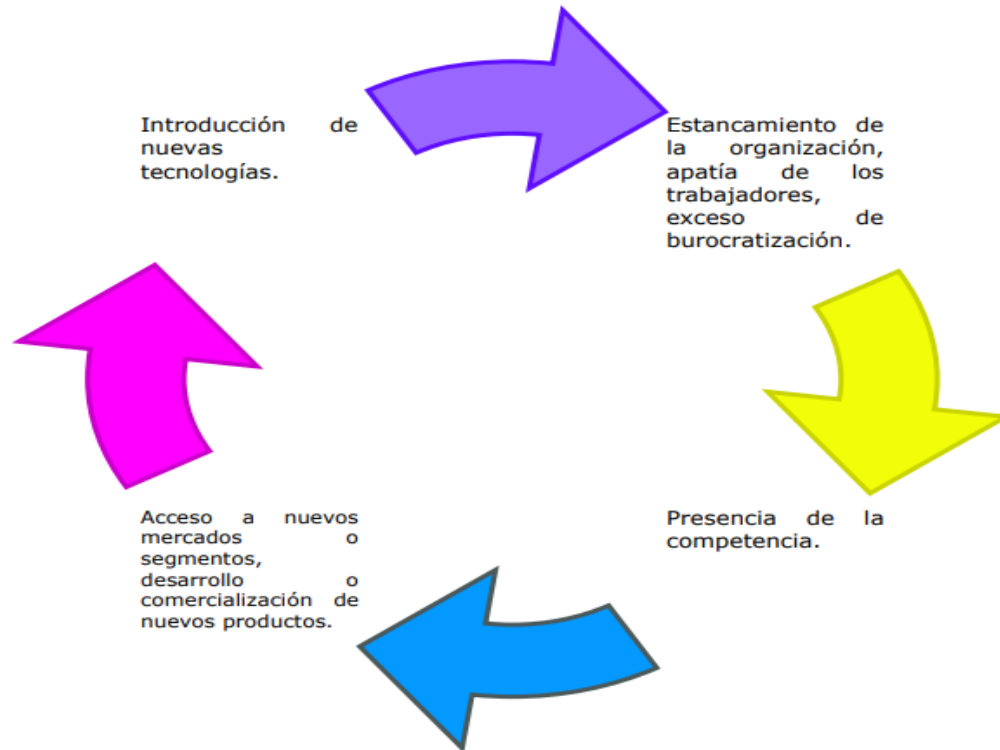
Hace unos pocos meses, las acciones de Kodak valían unos pocos céntimos, hasta que finalmente dejó de cotizar en bolsa hasta anunciar que entraría en concurso de acreedores. Actualmente, únicamente cuenta con unos 6,800 empleados que podrían perder su trabajo si no se llega a algún acuerdo. Lo curioso del caso de Kodak es que muchas personas piensan que su fracaso es debido a las cámaras digitales, cuando lo cierto es que Kodak fue la primera empresa en todo el mundo en fabricar la primera cámara digital en el año 1975.

Digamos que abrieron el mercado de negocio que posteriormente acabaría con ellos, pues a raíz de su invento digital, la compañía comenzó a vivir su mejor momento en innovación y, cómo no, en facturación, hasta que llegaron los teléfonos móviles y con la entrada de internet, el cliente no tenía necesidad de revelar las fotos, recordando que el revelado era donde la compañía tenía un mayor margen de ganancia. Por tanto, los usuarios ya no tenían necesidad de comprar cámaras, ya que la tenían incorporada en el móvil, y del mismo modo, no tenían necesidad de recurrir a una tienda de revelado de fotos, pues algunos lo hacen desde las propias impresoras y otros las conservan en los discos duros de los ordenadores.

- ¿Cuál puede ser el origen de la necesidad de cambio en una organización?

El proceso de cambio en una organización, puede tener diferentes orígenes; éstos pueden variar en función de la orientación o necesidades de la empresa. En este contexto, la necesidad de cambiar puede deberse a:

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Nuevas tecnologías	Estancamiento	Competencia	Nuevos mercados
El Instituto Mexicano del Seguro Social	Telégrafos	Televisa	Netflix

- ¿Cuáles son los elementos del clima óptimo para el cambio?

a) Sentido de Identificación e influencia en la organización. Donde el trabajador se percibe al menos que éste es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar.

b) Apertura a la actitud creativa. En base a las experiencias o transformaciones optimas, mantienen en la organización un conocimiento de creatividad e innovación. Por tal motivo, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de éstas cualidades como parte del desempeño, son propicias para la aceptación de cambios culturales en la organización.

c) Deseo de cambio. Este se da debido a un grado de insatisfacción con lo existente en la empresa y en consecuencia una expectativa más clara al cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio, el clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

d) Reconocimiento. Aun cuando no sean favorables los antecedentes de reconocimiento en la organización, estos son de gran ayuda, para avanzar en los procesos de transformación y cambio, ya que el propósito, es vencer la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

e) Trabajo en equipo. Antecedentes de trabajo en equipo en este sentido, significan, por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado, la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

f) Visión común. La presencia de un sistema de valores/creencias es tierra fértil para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

- ¿Cómo se clasifica la resistencia al cambio?

Nivel organizacional: Cultura organizacional

Nivel Funcional: Poder y conflicto

Nivel grupal: Posición colectiva

Nivel individual: Inseguridad, hábitos.

Referencias:

(Tank y Fazani, 2009). Cultura empresarial González, C.. (2012). El curioso caso del fracaso de Kodak.. Enero 26, 2021., de Negocios1000.com Sitio web: <https://negocios1000.com/2012/05/elcurioso-caso-del-fracaso-de-kodak.html>