

**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y SOCIALES**

**Maestría en
Administración Pública y
Gobierno**



Contenido



Datos de identificación



Programa de estudio



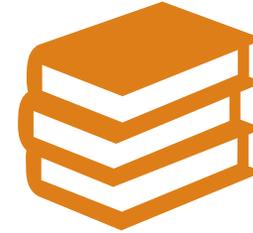
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO**

(1) Plan de estudios:		(2) Nombre de la asignatura:			
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO		INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL			
(3) Semestres:	(4) No.	(5) Clave	(6) Créditos:		
4	4	MPG406	8		
(7) Área curricular a la que Pertenece:	Formación: Avanzada	(8) Tipo de asignatura:	Optativa		
(9) Total de horas:	6	(10) Horas teóricas:	2	(11) Horas Prácticas:	4
(12) Asignaturas antecedentes		(13) Asignaturas consecuentes		(14) Asignaturas simultáneas	
Ninguna		Ninguna		TIC en el Sector Público o Transparencia y Rendición de Cuentas o Profesionalización y Servicio Civil o Economía y Política Pública o Políticas para el Desarrollo Seminario Permanente IV Seminario de Tesis	
(15) Programa Elaborado por:	M.A y P.P. Efraín Ángeles Ruíz	(16) Fecha de Aprobación del Consejo Académico		(17) No. de Acta	

Objetivo del Material Didáctico



Contar con una herramienta de apoyo en la exposición de la clase del profesor.



Proporcionar material de fácil acceso que permita a los estudiantes comprender los elementos claves de la unidad de aprendizaje.

Objetivo de la Unidad de Aprendizaje



Comprender el concepto de cambio organizacional, así como sus principales elementos y características.

Guía de uso del material didáctico

Actividad	Profesor	Alumno
1	Exposición del objetivo del tema de la unidad de aprendizaje.	
2	Explicación de la importancia de la comprensión de los diferentes conceptos relacionados con el cambio organizacional	
3	Presentación de las diferentes diapositivas que conforman el material didáctico.	Con base en lecturas recomendadas en el programa de estudios, el alumno participará con sus comentarios respecto del tema en exposición.
4	El profesor pregunta a los alumnos para asegurar que se comprenda el tema expuesto.	El alumno responde y puede ejemplificar el tema.
5	El profesor presenta una sesión de conclusiones del tema en revisión	El alumno expone su propia conclusión.
6	El profesor sugiere bibliografía adicional para ampliar el tema en revisión.	El alumno amplía el tema buscando mas información y elabora una evidencia final.

Guion explicativo

Unidad de aprendizaje	Formulación de Programas
Unidad de competencia I	Cambio Organizacional
Tema	Conceptos
Objetivo	Conocer y diferenciar el conceptos de cambio organizacional, sus elementos y principales características
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none">1. Encuadre2. Temática a tratar3. Evaluación diagnóstica del tema4. Inicio de exposición5. Reafirmación de conceptos básicos6. Actividad metacognitiva para reforzar aprendizaje7. Cierre
Duración	8 horas

Créditos



Material didáctico elaborado por la Dra. Delia Gutiérrez Linares, para la unidad de aprendizaje: Innovación Gubernamental, que se imparte en la Maestría en Administración Pública y Gobierno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México.



EMAIL:

dgutierrezl@uaemex.mx

Justificación Académica

- El curso de Innovación Gubernamental, se imparte en el 4to. semestre de la maestría en Administración Pública y Gobierno en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Consta de ocho créditos y seis horas clase (dos teóricas y 4 prácticas). Se conforma de cuatro unidades: La unidad 1, hace referencia al cambio organizacional; unidad 2, a la innovación en las organizaciones gubernamentales; unidad 3, a factores que inciden en la innovación; y unidad 4, a experiencias de innovación gubernamental.
- El tema que se abarca en éste material corresponde a la unidad 1, donde se hace referencia a la necesidad de plantear desde un nivel generalmente alto de abstracción elementos teórico-prácticos, que finalmente permitirán al alumno identificar y analizar las experiencias de innovación gubernamental en México.

Justificación Académica

- Es necesario iniciar desde el planteamiento teórico de conceptos clave en el estudio del cambio organizacional.
- Resulta pertinente para los alumnos conocer y analizar los elementos teóricos y los instrumentos prácticos que permiten el estudio y la implementación del cambio organizacional como elementos encaminados a mejorar la gestión gubernamental desde el ámbito Federal, hasta el municipal; de esta manera el curso pretende que el alumno sea capaz de interpretar el sentido y contenido de los cambios que observe en las administraciones públicas a partir de la propia complejidad intrínseca del gobierno.
- Por ello, presentar éste material es con la intención de facilitar la comunicación entre docente y alumno y de misma forma el aprendizaje.

Requisitos

Para operar el material didáctico de manera correcta se requiere contar con las siguientes herramientas:



EQUIPO DE
CÓMPUTO



ACCESO A INTERNET



MICROSOFT OFFICE
(POWERPOINT)



ADOBE READER



REAL PLAYER



DESARROLLO DEL TEMA



Cambio Organizacional



Definición

Cambio

“Proceso dinámico que se genera por modificaciones de diferentes factores de la organización”

“Proceso dinámico de transformación y adaptación que surge por la necesidad de responder a demandas del ambiente o de la organización, para mejorar su rentabilidad y competitividad” (Liao y Lin Teo)

Cambio

Cambio planeado – Cambio reactivo

“Diseño premeditado y establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación” (Stoner)

“Adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios del entorno”

Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.

Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.

La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

Razones
para el
cambio

Lo
importante
es que
tengamos
claro:

¿Qué es el cambio?

¿Cómo se manifiesta?

¿Qué efectos pueden ocurrir en el sistema organizativo?

¿Cómo enfrentarlo?

¿Qué acciones tomar?

Premisas

- Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas.

Premisas

- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce.
- La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio.
- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Factores que propician un cambio

El sistema

El agente
de cambio

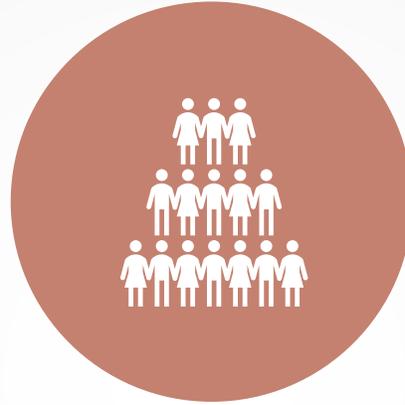
Un estado
deseado

Necesidad del Cambio





UNA SITUACIÓN ACTUAL, LA
QUE POR ALGÚN MOTIVO
NECESITAMOS ABANDONAR



UNA SITUACIÓN DESEADA, A
LA QUE QUEREMOS, O NOS
DICEN QUE TENEMOS QUE
ARRIBAR



UN MOMENTO DIFUSO,
CRÍTICO, MUCHAS VECES
GRIS, DIFÍCIL DE MENSURAR Y
MÁS AÚN DE FACILITAR: LA
TRANSICIÓN.

Cambio Organizacional podría definirse como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.



Características demográficas

- Edad/educación/nivel de habilidad/género/inmigración

Progresos Tecnológicos

- Automatización de la fabricación / nuevos sistemas

Cambios en el mercado

- Fusiones y adquisiciones/recesión
- Competencia nacional e internacional

Presión Social y Política

- Guerra / valores / liderazgo

Problemas- expectativas de RRHH

- Necesidades no satisfechas
- Insatisfacción en el trabajo
- Absentismo y giro laboral
- Productividad
- Participación / sugerencias

Conducta- decisiones directivas

- Conflicto liderazgo
- Reorganización estructural
- Sistemas de compensación

Fuerzas externas

La necesidad del cambio

Fuerzas internas

Tipos de Cambio



Estructura

Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, formalización, rediseño de puestos o diseño estructural real.

Tecnología

Procesos de trabajo, métodos y equipo.

Personal

Actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento individual y de grupo.

Posibilidades de cambio

01

Cambio por
planeación,
anticipación o
proactivo.

02

Cambio por
inercia o por
imitación.

03

Cambio por
reacción o
como respuesta
a las
circunstancias.

04

Cambio por
tensión final o
por crisis.

Cambio por planeación, anticipación o proactivo



Cambios que se producen cuando los líderes toman decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las mejores líneas de acción para lograr los objetivos.



Se trata de la actitud preventiva y proactiva, planteando escenarios futuros que permitan estar preparados estratégicamente para lo que puede acontecer.



Organizaciones que estaban desde hace años implementando el #teletrabajo en sus equipos, que prestaban servicios online y que hasta ofrecían sus productos y/o servicios a través de video conferencia y compras online.

Cambio por inercia o por imitación



Este cambio se produce como consecuencia de seguir una tendencia en el mercado, es un cambio muy común, se da cuando una organización sigue un proceso porque ve que sus competidores lo están haciendo. El problema de este tipo de cambios es que no hay un proyecto ni una reflexión profunda que sustente el cambio y puede que no tenga consistencia o duración en el tiempo.



Es difícil mantener el cambio no hay convicción profunda en los responsables, se podría plantear la situación de muchas organizaciones que no se habían planteado la posibilidad del trabajo en remoto y que ahora lo están haciendo porque “no tienen mas remedio”, bajo ese paradigma, es muy probable que cuando volvamos a la situación anterior abandonen las ventajas de ofrecer flexibilidad y agilidad a sus equipos de trabajo, ya que no tienen una convicción plena de las ventajas que plantea el teletrabajo, excepto que en este tiempo, se haya podido demostrar los beneficios.

Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias



Este cambio se produce de forma reactiva, la organización, ante los hechos del entorno busca la forma de subsistir y lo hace a través de adoptar estrategias de modificación en sus modelos de trabajo.



Es un cambio que implica generar una respuesta ante la situación. Positivo: La organización tiene una cierta velocidad de reacción y no es ajena al entorno. Negativo: No hay una estrategia definida, a la hora de realizar modificaciones puede ser que se esté llegando tarde.



Se trata de organizaciones que están modificando sus servicios y productos a las necesidades actuales.

Cambio por tensión final o por crisis



Este cambio sucede cuando la organización no ha sabido percibir las señales de cambio del entorno o lo ha hecho demasiado tarde.



La organización no ha estado suficientemente preparada para afrontar la situación, no ha sabido como adaptarse o no ha sido suficientemente rápida.



Hay un importante riesgo de llegar demasiado tarde y que esos cambios se produzcan cuando ya el entorno no los necesita.

Modelos de Cambio

Modelo

Es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza.

Es una abstracción o una representación idealizada de un sistema de la vida real.

El propósito del modelo es proporcionar un medio para analizar el comportamiento del sistema con el fin de mejorar su desempeño.

Gestión del cambio

La gestión de cambio se enfoca en apoyar a las personas que laboran en una empresa a participar, adoptar y utilizar un cambio a su favor en las actividades diarias.

Los cambios más comunes que contempla esta metodología son los tecnológicos, de modelo de negocio y organizacionales.



Modelos

Modelo de gestión del cambio de Lewin

Modelo ADKAR

Modelo de cambio de Kotter de 8 pasos

Curva del cambio de Kubler-Ross

Modelo de las 7 S de McKinsey

PDCA

Modelo de transición de Bridges

Modelo de Lewin

Desarrollado en la década de 1940, relevante por su estructura simple pero eficaz.

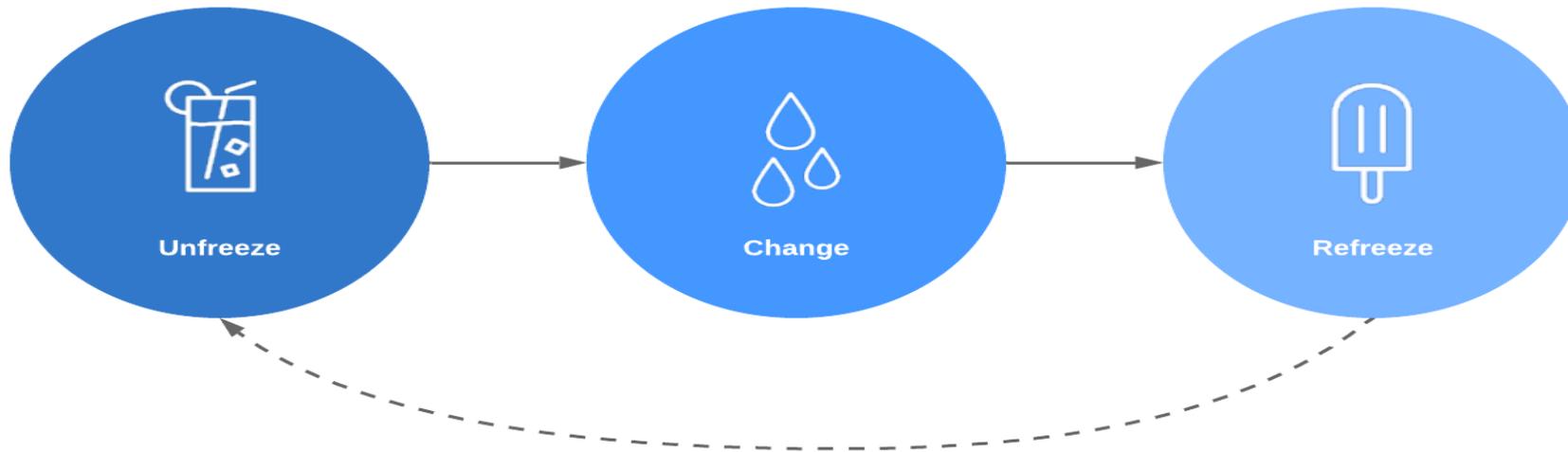
La gestión del cambio organizacional se puede dividir en tres etapas más pequeñas y manejables.

Capacidad para descubrir patrones antiguos o problemas ignorados, así como por su enfoque claro hacia nuevas formas de pensar.

Modelo secuencial de tres pasos

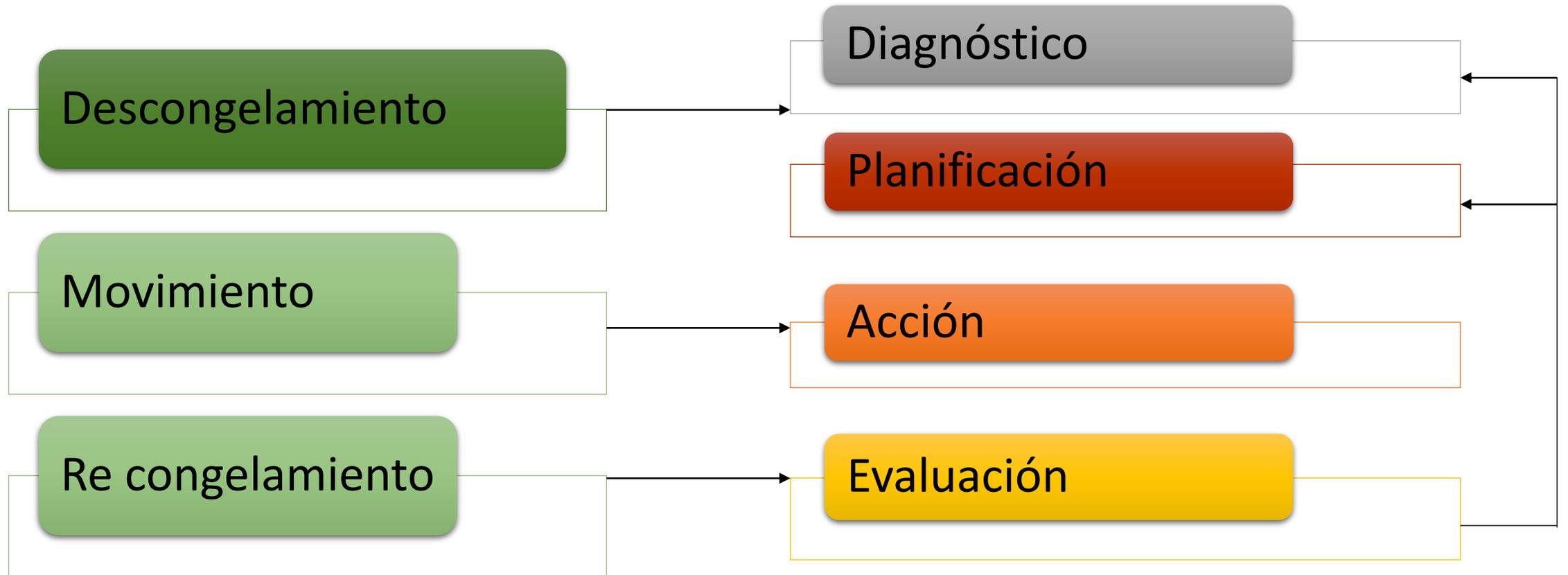
1. *Descongelar*. Hacer del cambio una necesidad para aceptarla
2. *Agente de cambio*. Dirige el cambio y a los individuos, promueve valores, actitudes y comportamiento. Los miembros se identifican e internalizan al percibir su eficacia.
3. *Recongelar*. Poner en su lugar el nuevo padrón conductual por medio de mecanismos de soporte y reforzamiento y convertirlos en norma vigente.

- **Descongelar**
- **Cambiar**
- **Volver a congelar**



Proceso de cambio

Cambio Planeado



Modelo ADKAR

- Creado por Jeffrey Hiatt
- Enfoque centrado en las personas para la gestión del cambio.
- Contribuye a facilitar el cambio a nivel individual, ya que el cambio a menudo se trata menos de los propios cambios y más de cómo reacciona la gente ante ellos.
- El CO depende directamente de sus empleados, para una implementación exitosa, es fundamental que las personas comprendan claramente qué cambios están ocurriendo, por qué están ocurriendo y cómo los afectan personalmente.
- Apoya a las personas a procesar el cambio a través de etapas claramente definidas que les permiten comprender y aceptar los cambios que se les presentan.

ADKAR
(por sus
siglas en
inglés) es el
acrónimo
de:

Conciencia (Awareness): Conciencia de la necesidad del cambio

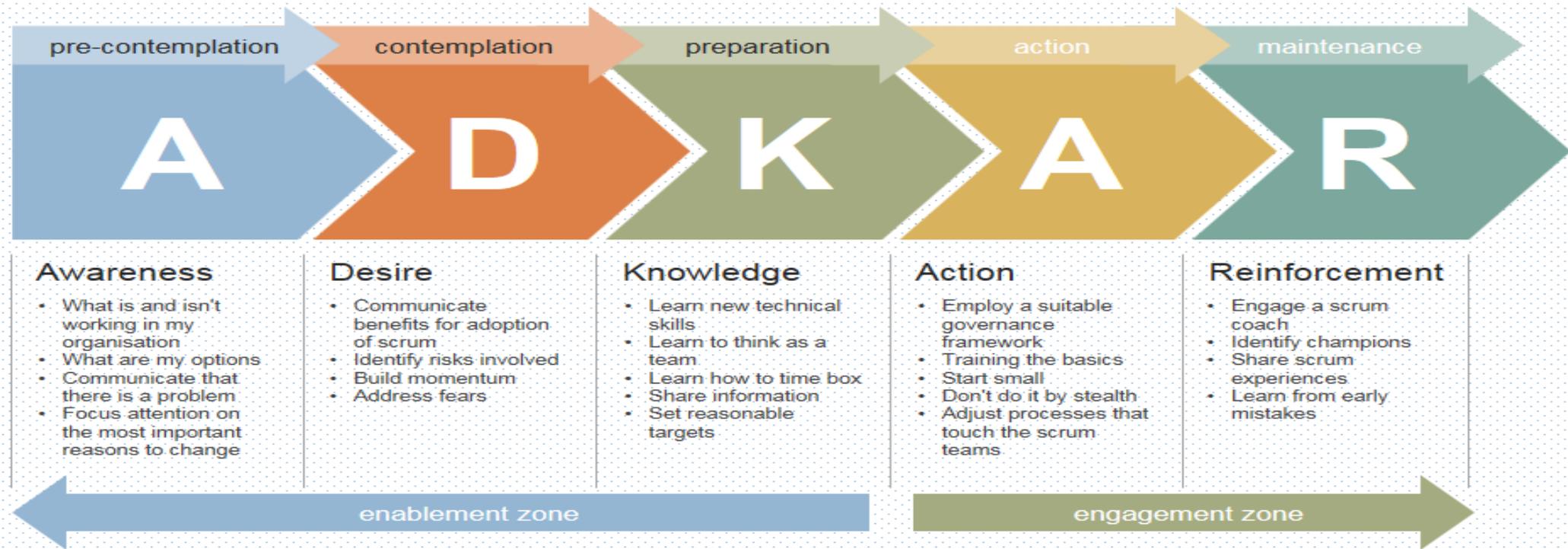
Deseo (Desire): Deseo de participar y respaldar el cambio

Conocimiento (Knowledge): Conocimiento de cómo cambiar

Capacidad (Ability): Capacidad para implementar el cambio

Refuerzo (Reinforcement): Refuerzo para sostener el cambio

ADKAR Change Management



Modelo de Kotter

Desarrollado por John Kotter.

Se enfoca más en las personas que experimentan grandes cambios organizacionales que en los cambios en sí mismos.

Ingeniosamente convierte a personas posiblemente reticentes en participantes receptivos a través de la confianza, la transparencia y el trabajo en equipo.

Por identificar el objetivo final, requiere la participación de todos y ejecutar en conjunto los cambios inminentes, este proceso sigue siendo uno de los favoritos entre los modelos de gestión del cambio.



Los ocho pasos de Kotter

Crear un sentido de urgencia.

Construir una fuerte coalición.

Formar una visión estratégica.

Obtener la aceptación de todos.

Permitir la acción quitando barreras.

Generar triunfos a corto plazo.

Mantener la aceleración.

Instituir el cambio.

Modelo de Curva del cambio de Kubler- Ross

Mejor conocida como las cinco etapas del duelo.

También se puede considerar como una estrategia confiable de gestión del cambio debido a su análisis de cómo las personas procesan el cambio en general.

Las organizaciones pueden prepararse mejor para el cambio cuando también se anticipan a las posibles reacciones de su fuerza laboral

Si los equipos y las empresas pierden de vista a quién afectan más sus cambios, entonces sus intentos de hacer esos cambios serán en vano

- 
- Cambiar una organización no es como cambiar un neumático; existen factores emocionales que se deben considerar.
 - Una advertencia que hay que tener en cuenta, es que estas etapas no siempre son secuenciales y que todos pueden avanzar a través de ellas de manera diferente, por lo que su eficacia no siempre es predictiva.
 - También se puede utilizar para complementar otros modelos de gestión del cambio para un enfoque doble.

Las cinco etapas son:

Negación

Enojo

Negociación

Depresión

Aceptación

Modelo de las 7 S de McKinsey

Desarrollado en la empresa consultora McKinsey por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman durante la década de 1970

Para evaluar cómo trabajan en conjunto las diferentes partes de una organización.

Elementos fundamentales en todas las empresas

Elementos
objetivos
(muy
fáciles de
identificar
y
controlar)

Estrategia

Estructura

Sistema

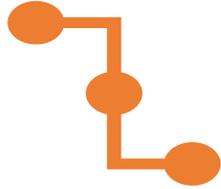
Elementos
subjetivos
(difíciles
de
cambiar)

Valores compartidos

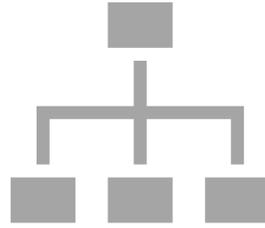
Personal

Estilo

Habilidades



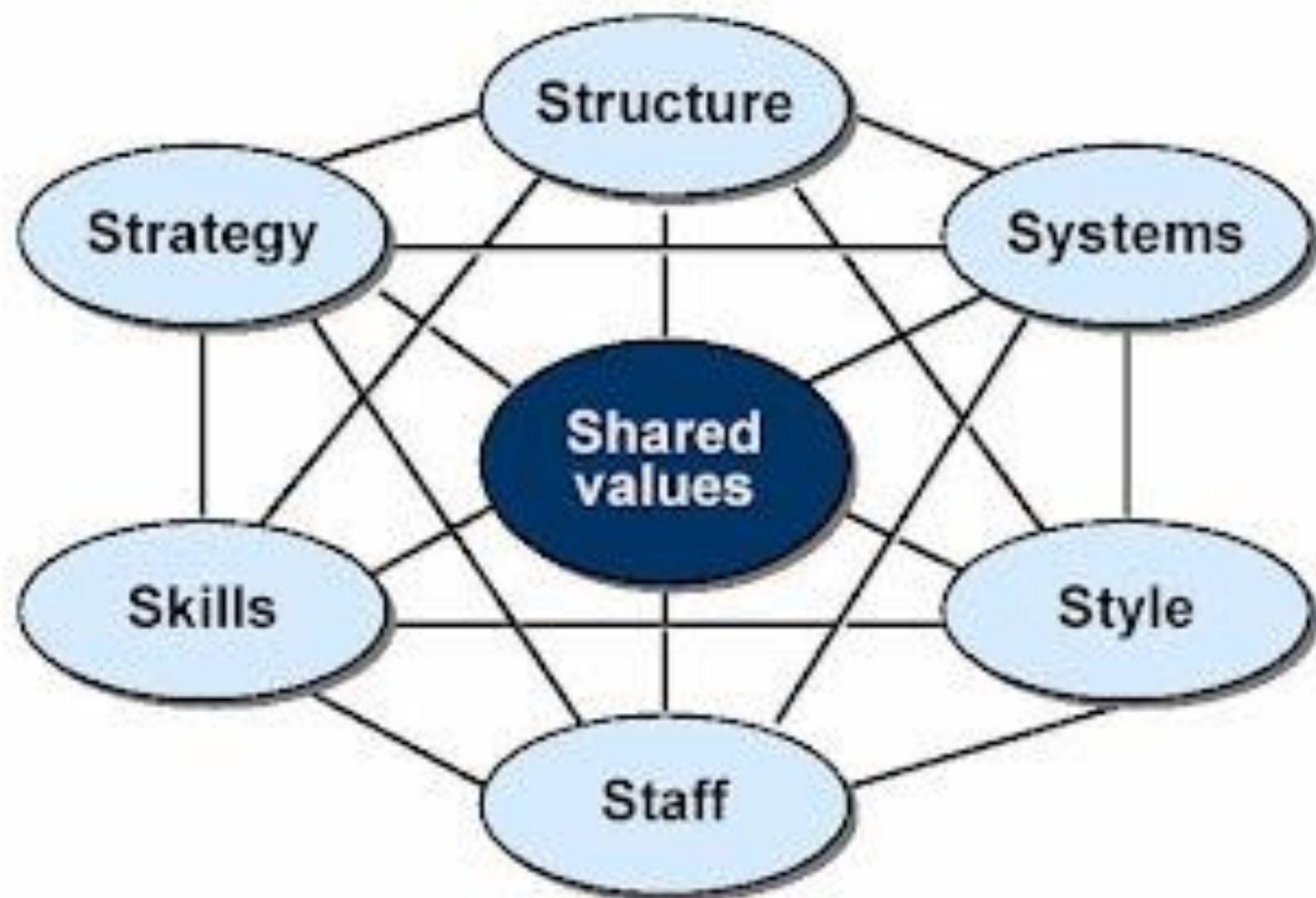
Estos elementos están interconectados y, si se modifica un elemento, el cambio se propagará y afectará a los demás elementos.



Las empresas tienden a utilizar el modelo de las 7 S cuando implementan cambios en la organización y necesitan alinear diferentes departamentos y procesos de negocio.



Usando el modelo de las 7 S, es posible comprender los cambios y volver a alinear los elementos durante el crecimiento para que todo funcione sin problemas.



Modelo PDCA

Conocido como el ciclo de control o el círculo de Deming.

Desarrollado por William Deming durante la década de los cincuenta

El modelo “Planear, hacer, verificar y actuar”, que se identifica con su sigla en inglés PDCA, es un proceso cíclico e iterativo para la mejora y el cambio continuos.

- 
- Apoya a las organizaciones a realizar mejoras siguiendo un proceso simple: idear, probar e implementar un plan, evaluar el éxito de este y realizar los cambios necesarios. Aclara y repite.
 - Como ciclo poderoso y versátil, el ciclo PHVA se usa mejor cuando se realizan seguimientos de control, se detectan ineficiencias y se desarrollan nuevos procesos dentro de las empresas e industrias.



Modelo de transición de Bridges

Método centrado en las personas para la gestión del cambio.

Se centra en la transición al cambio y la experiencia de las personas más que en el cambio propiamente dicho.

La clave para la gestión del cambio no son los resultados del cambio, sino la forma en que los empleados dejan ir lo viejo y aceptan lo nuevo.

Se utiliza mejor durante grandes cambios para apoyar a los empleados en el proceso.



Etapas

1. **Terminar, perder y dejar ir:** Por contradictorio que parezca, comienza con un final y suele ser el más emotivo para los empleados. La incapacidad de reconocer los sentimientos de los empleados puede provocar que ellos rechacen los cambios, por lo que es importante comunicar claramente el objetivo y los beneficios del cambio.
2. **Zona neutral:** Los empleados se adaptan al cambio y logran el mayor rendimiento con los nuevos procesos. Comunícate de forma rápida y clara cuando surjan problemas para evitar confusión y frustración.
3. **Nuevos comienzos:** Los empleados tienen un sentido de dirección y comprenden por qué se necesitaban los cambios. Resalta el éxito de los cambios para demostrar los resultados tangibles del trabajo arduo de los empleados.

Resistencia al Cambio

Formas de manifestación

Resistencia abierta:

- Huelgas
- Menor productividad
- Trabajo defectuoso
- Sabotaje

Resistencia encubierta:

- Demoras
- Ausentismo
- Solicitud de traslado
- Renuncias
- Pérdida de motivación
- Moral más baja
- Mayor tasa de accidentes

Falta de participación y compromiso de los empleados

La resistencia al cambio

Resistencia individual



Hábitos



Factores económicos



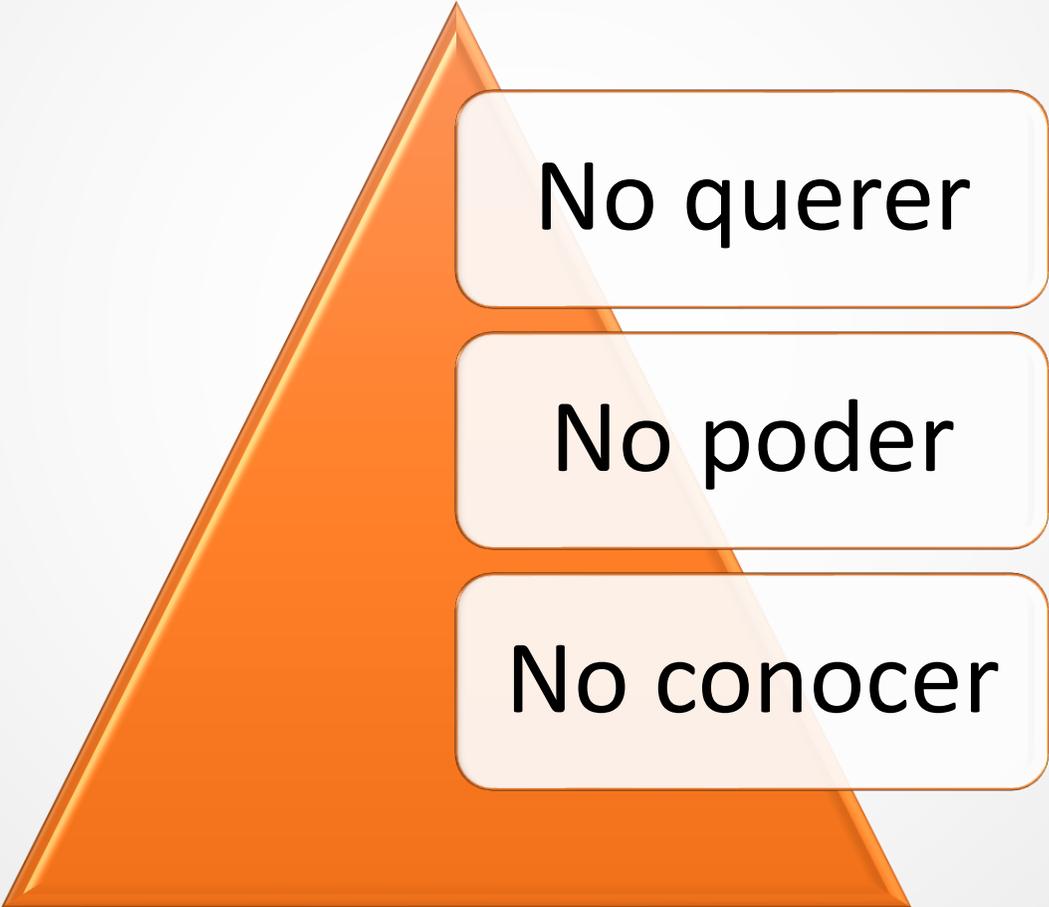
Seguridad



Temor a lo desconocido



Procesamiento selectivo de la información



Causas

Inercia

Ignorancia del propósito de cambio

No comprensión del cambio

Presión por parte del grupo de trabajo

Actitud

Resentimiento

No participar en la formulación del cambio

Falta de tacto

Cambio propuesto inoportunamente

Videos



Actividades de repaso

- Identificar una organización de tipo público y una privada, para identificar los principales elementos de cambio que se han generado en los últimos diez años.
- Después de realizar el análisis responder a la pregunta: ¿Qué impacto ha generado ese cambio identificado?

Fuentes consultadas

- Arellano Gault, D. Cabrero, E. y Del Castillo, A. Coords. (2000). Gestión Estratégica para la Inducción del Cambio Organizacional, Reformando al Gobierno: Una Visión Organizacional de Cambio Gubernamental, México: Porrúa, CIDE. pp. 440.
- Barrachina, L. (2020). El cambio en las organizaciones. Tipos de cambio y aplicación a #covid19. Consultado el 24 de agosto de 2022. disponible en: <https://www.luciabarrachina.com/2020/04/22/el-cambio-en-las-organizaciones-tipos-de-cambio-y-aplicacion-a-covid19/>
- Blog Los 7 modelos fundamentales de la gestión del cambio disponible en: <https://www.lucidchart.com/blog/es/7-modelos-de-gestion-del-cambio#lewinmodel>
- García-Rubiano, M. Forero-Aponte, C. (2020). Cambio Organizacional, una introducción al concepto. Consultado el 15 de Julio de 2022. Disponible en: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26098/1/Cultura%20organizacional%20y%20cambio-Capitulo%205.pdf>. Colombia.
- Rueda, I., Acosta, B., Idrobo, P. (2018). El Cambio organizacional y su gestión estratégica. Revista espacios. Vol 39 No. 44. Venezuela.
- Sandoval Duque, J.L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Consultado el 30 de julio de 2022. Disponible en: www.Elsevier.es/estudios-gerenciales. España.