



En Línea

#DesarrollaTuNivelTop



GESTIÓN DEL CAMBIO



RECURSOS HUMANOS

Semana 18

BLOQUE 1

- **LA TEORÍA Y ESTUDIO DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.**
 - Perspectivas teóricas: sociológica, pedagógica y psicológica.
 - ¿Por qué estudiar los cambios en la organización?
 - La cultura de las organizaciones y el cambio.
 - El cambio y la productividad en la organización.
 - Métodos para estudiar procesos cambio.
 - Etnografía organizacional.
 - Encuestas



Teoría y estudio del cambio en las organizaciones



En Línea

#DesarrollaTuNivelTop



Perspectivas Teóricas: Sociológica, Pedagógica y Psicológica

Todo grupo social está sujeto a cambios.

Los que resultan cuando el ecosistema circundante se transforma y obliga a los humanos (y sus organizaciones) a adaptarse para sobrevivir.

DE ORIGEN
MEDIO
AMBIENTAL





Perspectivas Teóricas: Sociológica, Pedagógica y Psicológica

Todo grupo social está sujeto a cambios.

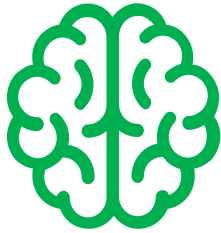
DE ORIGEN
PSICOSOCIAL



Los que ocurren cuando las personas se comunican y enfrentan fenómenos relevantes para la cultura o sociedad.

- No podemos evitarlos, pero podemos gestionarlos. Es una necesidad para sobrevivir.
- La pregunta es ¿Cómo?





PERSPECTIVA PSICOLOGÍA

Las creencias limitadoras limitan también el potencial de cambio saludable.

Es importante indagar lo que el equipo piensa y concluye sobre las experiencias que tienen como equipo.

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA



Las normas y las instituciones delimitan como cambiar (o no).

Si quieres que tu equipo evolucione, es probable que requieras normas, procesos y marcos claros de referencia.



PERSPECTIVA PEDAGÓGICA



La gestión del conocimiento y aprendizaje facilita el cambio o lo limita.

Un equipo capacitado y que sabe a dónde recurrir para aprender evoluciona de un modo más eficiente.



Tiende al caos y desorden

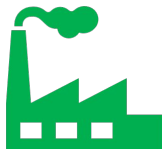


Limita el aprendizaje del equipo



**Una
organización
sin gestión
del cambio**

**Puede perder
productividad**



**Arriesga el
cumplimiento de sus
metas**



EL CAMBIO COMO CRISIS VS OPORTUNIDAD

- Todo proceso de cambio puede generar miedo, pero no lo vuelve malo.
- El equipo de capital humano (RRHH) tiene la responsabilidad de incentivar la asimilación positiva del cambio.



ENCUESTAS

Estudian el cambio a través del discurso y narrativas.

MÉTODOS PARA EL ESTUDIO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Estudian el cambio a través de la observación de prácticas sociales de la organización.

ETNOGRAFÍA



En Línea

#DesarrollaTuNivelTop



CONCLUIMOS LA PRIMER PARTE DE NUESTRA SESIÓN



SEMANA 18

CONTINUAMOS

Estrategias para gestionar el cambio en las organizaciones



En Línea

#DesarrollaTuNivelTop

¿QUÉ HACE RRHH PARA GESTIONAR EL CAMBIO?



RESISTENCIAS AL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN



**DE ORIGEN
CULTURAL**

Surgen cuando grupos con tradiciones diferentes se confrontan y no logran hallar un acuerdo para satisfacer sus necesidades por igual.

Ejemplo: “Cuando los nuevos miembros de un equipo suelen trabajar con otro modelo, más aislado, más digitalizado y que no compagina con lo que los antiguos miembros ya hacen”.

Marín & Troyano, 2012



RESISTENCIAS AL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN



**DE ORIGEN
DINÁMICO**

Surgen cuando los cambios afectan los objetivos comunes de un grupo, sus lealtades o no compaginan con sus roles.

Ejemplo: “Cuando despedir a alguien implica la pérdida de un amigo(a), al fundador de la organización, etc.”

Vega, 2022

LA ACULTURACIÓN Y ENCULTURACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Son procesos que ocurren cuando los individuos conocen prácticas, usos y costumbres de otros grupos cercanos a ellos(as).

Como resultado de ese proceso, asimilan esos contenidos y los hacen suyos.

(HARRIS, 1990; VEGA, 2022).



ENCULTURACIÓN

- El individuo aprende un paradigma para interpretar fenómenos relevantes dentro de la organización.
- Aprende conductas y creencias que son relevantes para socializar y ser parte del grupo.

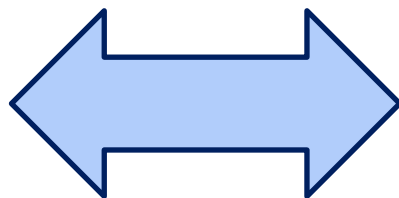
ACULTURACIÓN

- El individuo interactúa con otros que tienen costumbres y creencias diferentes.
- Ocurre un choque que causa la transformación de la cultura de uno o de los otros(as).

(HARRIS, 1990; VEGA, 2022).



**RESISTENCIA
AL CAMBIO**



**RELEVANCIA
CULTURAL DE
LOS CAMBIOS**

LA ANOMIA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Toda conducta grupal que contradice lo que se considera normal, legal o aceptable se conoce como “conducta anómica”.
- Cuando un grupo no logra un consenso ante un choque de culturas y cambios evidentes, se vuelve propenso al caos.



BRAVO & CANOVA, 2025



Las conductas anómicas no son “malas”. Tienen el propósito de gestionar necesidades de los miembros de un grupo.



La manera de abordarlas para cambiarlas no es el castigo, sino visibilizar y gestionar las necesidades que las ocasionan.

BRAVO & CANOVA, 2025



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

- Crea normas claras e informa a todo el equipo por igual acerca de ellas. Siempre debe existir una comisión encargada de analizarlas, renovarlas y hacerlas valer.
- Un entorno sin normas es ambiguo y puede rechazar el cambio por miedo.



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

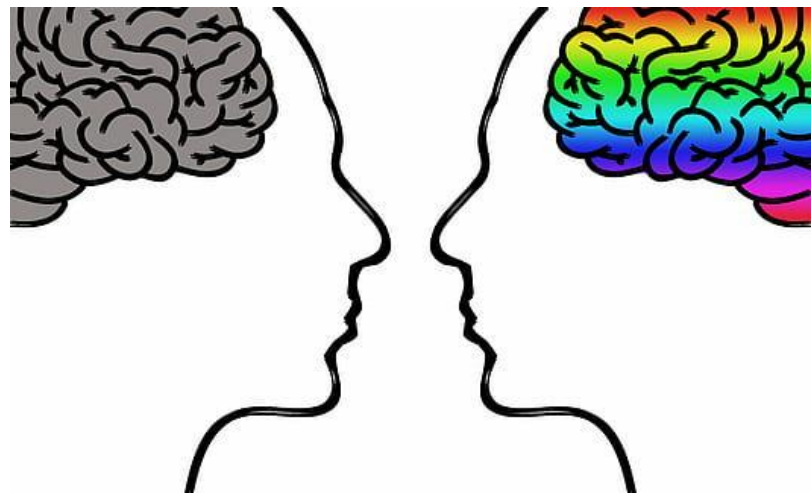
- En caso de ser necesario, también establecer esquemas de sanciones y recompensas.
- No se trata de castigar a quienes no se acoplen, sino de invitarles a tomar decisiones para un bien común y disuadir actos egoístas.



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

- Detecta y combate las creencias del equipo que hacen ver el cambio como un peligro o algo desagradable.
- Proponer maneras de aprovechar todo cambio, aunque sea desagradable, es fundamental. Enséñales a ver lo matices.



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

- Abre espacios de diálogo donde cada miembro del equipo pueda expresar que siente y piensa sobre los acontecimientos que han ocurrido en la organización.
- Invítalos a participar y construir soluciones.



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

- Detecta los conflictos y resuélvelos en el presente. Dejar que se acumulen solo volverá más difícil el proceso de resolverlos.



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

- Propón programas de capacitación que mantengan al equipo informado de cualquier tema relevante y que pueda transformar la manera en que trabajan y se desenvuelven.
- Usa siempre fuentes de información confiables y accesibles para el equipo.



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

- Toda capacitación requiere un diagnóstico de necesidades. Hazlo antes de iniciar un ciclo de capacitaciones y al final, para que puedas evaluar las áreas de oportunidad.
- Invita al equipo a proponer temas para capacitarse



¿CÓMO INCENTIVAR CAMBIOS SALUDABLES Y PRODUCTIVOS DESDE RRHH?

PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

- Fomenta la comunicación constante y asertiva. Todo miembro del equipo es un importante actor que puede construir el conocimiento.



Artículos o e-books con referencias en formato APA.

- Atencio E. & Fumero F. (2023). Etnografía digital: un modelo de investigación en contextos virtuales. Universidad Euroamericana
- Gómez L., Balkin D., Cardy R. (2008). Gestión de recursos humanos. Pearson education.
- Blanco A. & Rodríguez J. (2007). Intervención Psicosocial. Pearson Education.
- Camacho I. (2022). Narrativas del liderazgo y cambio organizacional. Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, 48(2), 112-138.
- Cruz E. & Nocua J. (2022). cultura organizacional: estudio de caso en una multinacional china en colombia. Tesis de Posgrado. Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/bitstreams/ab7ebb6c-8913-4077-b104-0196b59677cc/download>
- Harris M., Bordoy V., Revuelta F. & Velasco H. (1990). Antropología cultural. Madrid: Alianza editorial.
- Katayama R. (2014). Introducción a la investigación cualitativa. Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Marín M. & Troyano Y. (2012). Psicología social de los procesos grupales. Pirámide.
- Moreno J. (2022). Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 18(1), 91-106. Epub June 00, 2022. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.91>
- PUCP. (2023, noviembre 30). Aprende a diseñar políticas públicas efectivas con el enfoque de capacidades de Amartya Sen [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=0hw6m_I32ZI&ab_channel=PUCP
- Quiroz E., Castaño E., Aguilar M., Andrade V., Gómez, M., Forero C., ... & Avendaño B. (2021). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia, colección logos vestigium. 12.
<https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Rodríguez Y. & García M. (2021). Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional.
<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/89cb8a2e-7d04-41f2-a57b-4af9b04428a1>
- Tzin J., González E., Hernández P., García E. & Matute R. (2022). Modelado de procesos en una empresa de manufactura en el sector de bebidas desde un enfoque sistémico. UMH-Sapientiae, 3(1), 21-36. <https://orcid.org/0000-0003-2530-4185>
- Velazco R. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(4), 4914-4936.

SEMANA 18 COMPLETADA

¡Felicidades!

Éxito en tu evaluación



©Top Learning Online, S.C., 2025.

Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción, difusión o uso sin autorización escrita.



En Línea

#DesarrollaTuNivelTop