

DIRECCIÓ ESTRATÈGICA (2018-2019)

TEMA 11: CANVI ESTRATÈGIC

ÍNDIX

11.1. Definició del canvi estratègic.

11.2. Tipus de canvi estratègic

11.3. Agents i palanques del canvi

11.4. Barreres per canviar, estils i tècniques de gestió del canvi

REFERÈNCIES

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008): Dirección Estratégica, Prentice Hall, 8th edition. Cap 14.1, 2,3 & 4.

Guerras y Navas (2015): La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. 5ª edición, Cívitas, apartado 14.3

Iborra et al. (2014): Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Thomson. Cap 12

11.1. Definició: canvi estratègic.

Definició

El canvi estratègic es refereix al canvi d'estratègia a causa de l'adaptació o l'ajust d'una organització al medi ambient al llarg del temps

Supòsits:

- Hi ha una tendència a la inèrcia i la resistència al canvi (la gent prefereix fer les coses tal com saben fer-les) i això provoca desviacions estratègiques o derivacions estratègiques.
- La gestió estratègica assumeix que el canvi és un procés de dalt a baix: els alts directius defineixen l'estratègia, planifiquen i després fan canvis, però els processos són molt més complexos

11.1. Definició: canvi estratègic.

Aquests canvis en l'alineació de l'organització amb el seu entorn inclouen:

- (a) El **contingut de l'estratègia** de la companyia, com ara l'abast, els mercats objectiu, l'assignació de recursos, els avantatges competitius i la sinergia
- (b) Suposem al mateix temps canvis en els sistemes, l'estructura organitzativa i de poder i la cultura organitzativa, tenint en compte, doncs, **l'assignació dels aspectes polítics, socials i culturals**



11.1. Definició: canvi estratègic.

Perquè el canvi estratègic tinga èxit ...

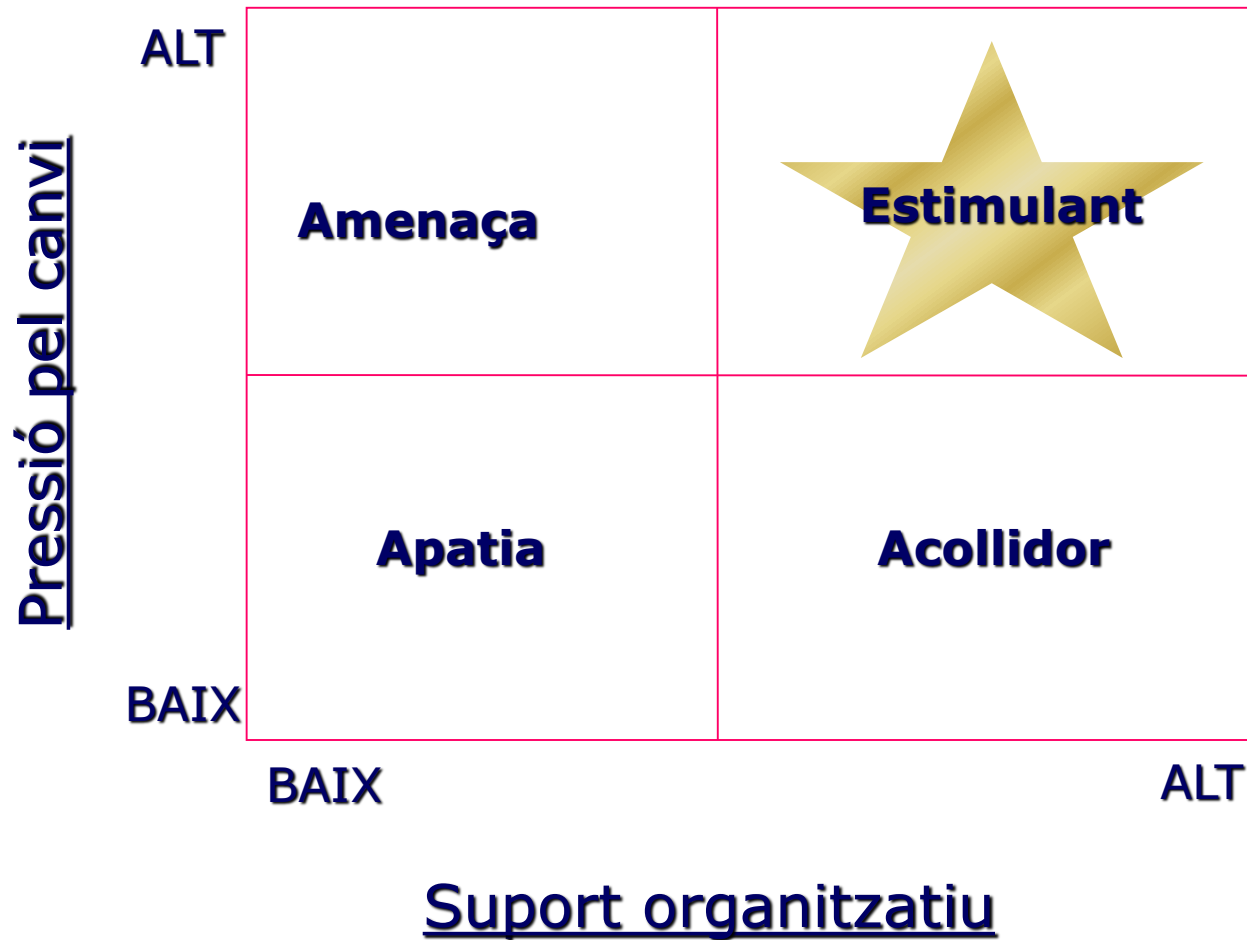
- Ha d'estar relacionat amb qüestions **estratègiques i operatives**
- La seua gestió es basarà en qüestions **contextuals** (velocitat, grau de canvi, actitud cap al canvi, habilitats per al canvi ...),
- mentre que algunes **forces faciliten** el canvi, d'altres generen **barreres** cap al canvi

11.1. Definició: canvi estratègic.

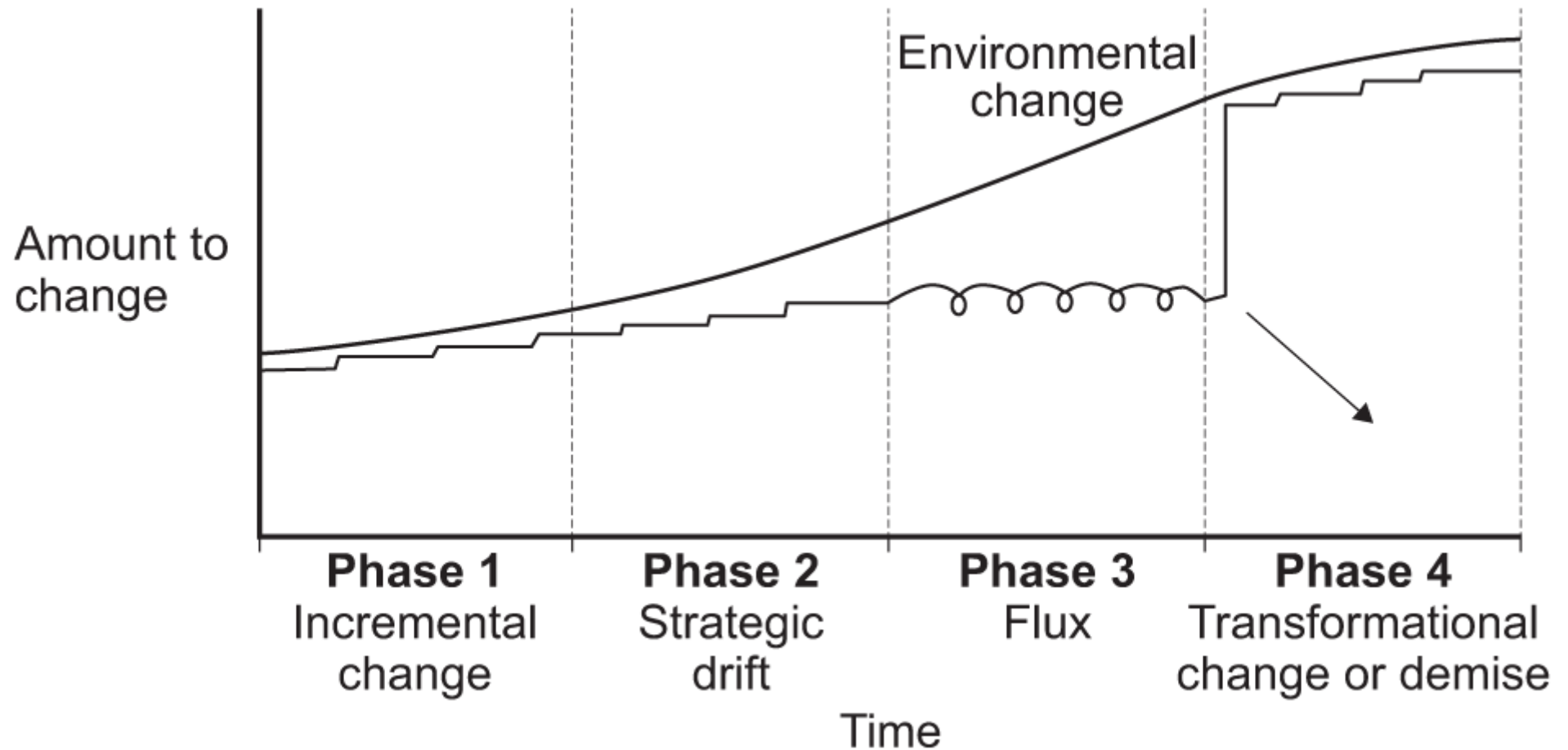
Elements clau en la gestió del canvi estratègic:

- Diagnosi de la situació de canvi: tipus de canvi (11.2)
- Agents de canvi i palanques del canvi (11.3)
- Resistència al canvi i tècniques de gestió del canvi (11.4)

11.2. Tipus de canvi estratègic



11.2. Tipus de canvi estratègic



Font: Johnson I Scholes (2008)

11.2. Tipus de canvi estratègic

Extensió del canvi

		Extensió del canvi	
		Realineament	Transformació
Naturalesa del canvi	Incremental	Adaptació	Evolució
	Big Bang	Reconstrucció	Revolució

Font: Johnson I Scholes (2008)

11.2. Tipus de canvi estratègic

- **Adaptació:** és el canvi que es pot adaptar a la cultura actual i és incremental. És el tipus de canvi més habitual.
- **Reconstrucció:** de vegades, l'abast del canvi ha de ser elevat i ràpid per fer front a una disminució del rendiment financer o canviar les condicions del mercat, però la cultura de l'empresa no necessita canviar. Per exemple, sota l'estratègia de canvi que implica canvis en costos, estructures ...
- **Revolució:** és el canvi que requereix canvis estratègics ràpids i importants, però també el canvi cultural / paradigmàtic. En aquest cas, normalment, la pressió per canviar és extrema.
- **Evolució:** el canvi cultural / paradigmàtic és necessari, però amb el pas del temps. Els directius saben que l'empresa ha de canviar el seu paradigma, però pot haver-hi un procés evolutiu planificat de canvi cultural.

11.3. Agents i palanques del canvi

Agents del canvi: individus o grups que ajuden a fer canvis estratègics en una organització.

❖ Líders (poden ser gestors o no).

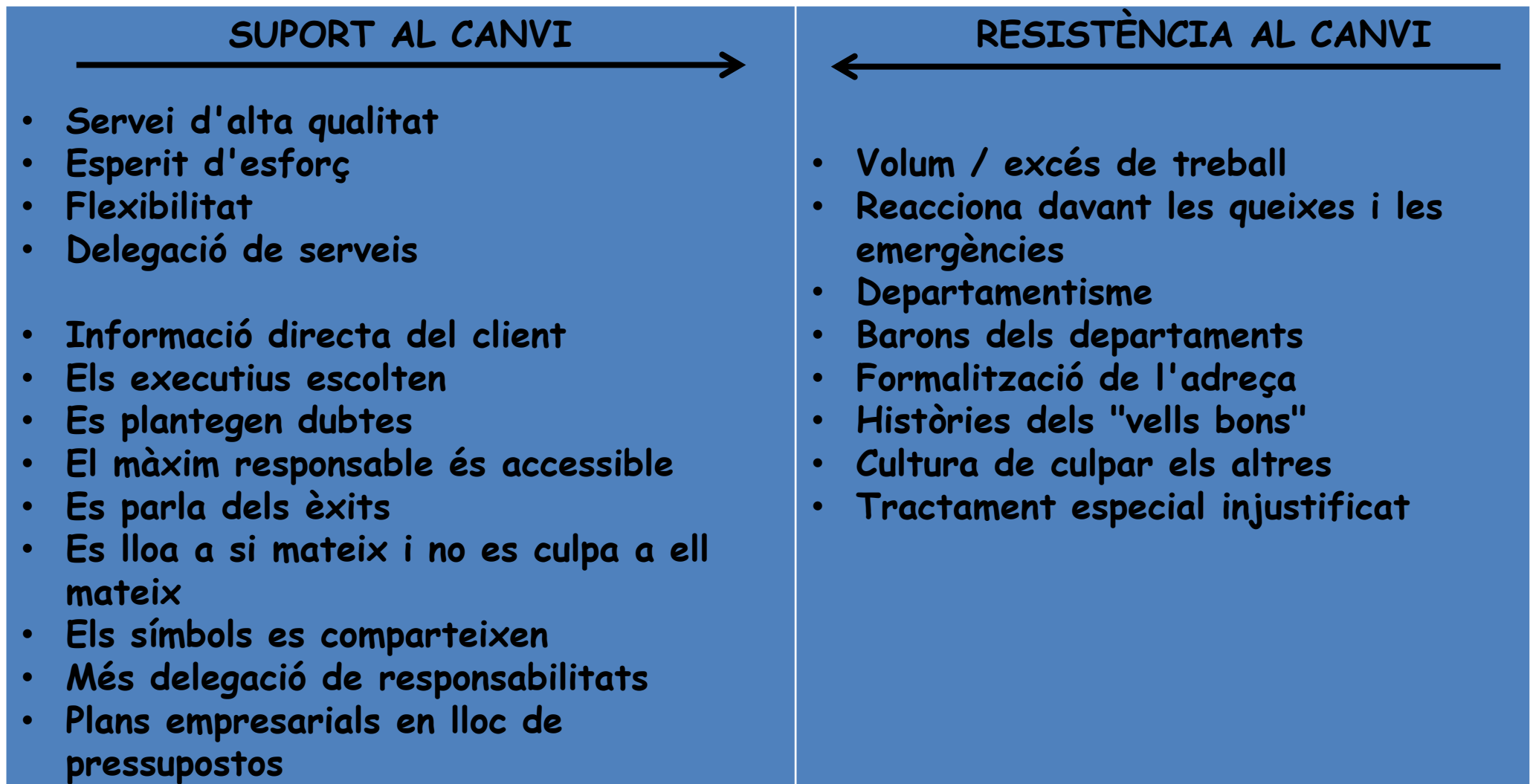
❖ Gestors intermedis (perquè són els encarregats d'aplicar l'estratègia responsable de les implementacions)

❖ Agents externs (nou conseller delegat, consultor i assessors, nous TMT externs, alguns grups d'interès)

Font: Johnson et al. (2008)

11.3. Agents i palanques del canvi

- ✓ L'anàlisi de la força ofereix una visió inicial dels problemes a resoldre per tal de realitzar canvis i identificar les forces a favor d'ells i contra ells.



11.3. Agents i palanques del canvi

Palanques del canvi estratègic (Johnson et al. 2008; pàg. 533-540). Elements que faciliten una situació de canvi ...

- Estratègia de **reestructuració**: una crisi econòmica, canvis en la gestió, reducció de costos ...
- **Processos simbòlics**: els símbols impliquen significats, de manera que el canvi en ells pot ajudar a aconseguir un canvi estratègic (canvi de rituals o canvi d'aspectes físics en el treball ...)
- **Potència i processos polítics**: el canvi pot facilitar-se tenint en compte les aliances potencials, les associacions amb actors potents, la reducció del poder de les persones contra el canvi ...

11.4. Barreres per canviar, estils / tècniques de gestió del canvi

Barreres al canvi (Guerras i Navas, 2015; pàg. 555)

Són la principal amenaça per tenir èxit a través de la introducció del canvi estratègic

Fonts de barreres:

- **Comportament individual:** la gent reacciona contra els hàbits canviants, sent por i incert sobre el canvi, temen per perdre drets
- **Comportament organitzatiu i grupal:** l'estructura, les rutines o la cultura poden no permetre el canvi estratègic; potser l'interès dels gestors no habiliti el canvi

11.4. Barreres per canviar, estils / tècniques de gestió del canvi

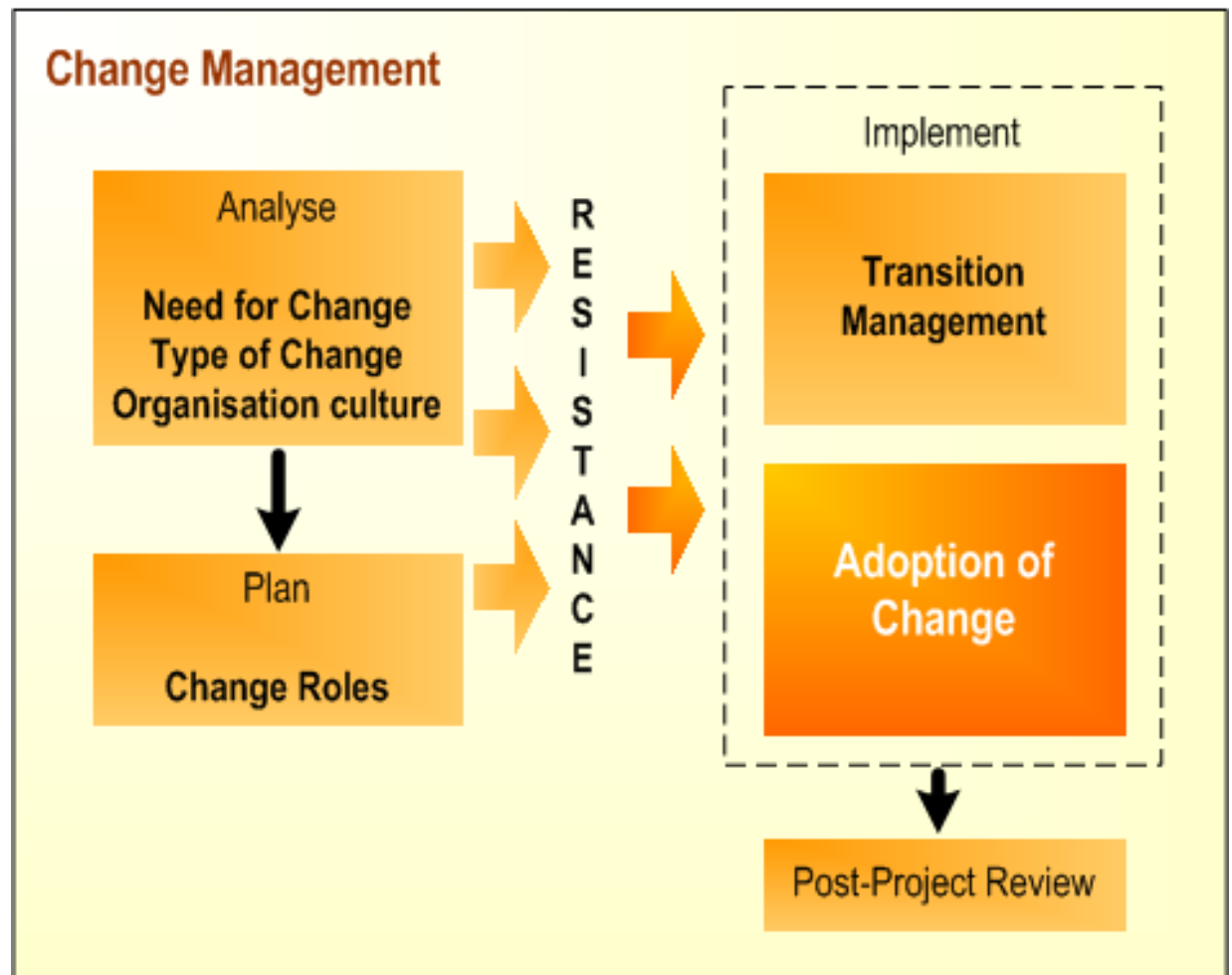
Educació i comunicació

Col·laboració / participació

Intervenció

Direcció

Coacció



11.4. Barreres per canviar, estils / tècniques de gestió del canvi

Estils per a la gestió del canvi (Johnson et al., 2008; pàg. 530-531)

- **Educació i comunicació** implica l'explicació dels motius i els mitjans per al canvi estratègic. Útil quan el problema de l'èxit dels canvis estratègics és la desinformació i hi ha temps per persuadir la gent sobre la necessitat del canvi.
- **Col·laboració / participació** en què participen persones afectades pel canvi que els permeta participar en el programa de canvi.
- **Intervenció**: és la coordinació i autoritat sobre el procés de canvi per un o més agents de canvi que poden delegar alguns elements del procés.
- La **direcció** és l'ús de l'autoritat de gestió personal per definir una estratègia de futur clara, així com la forma en què es produirà el canvi.
- La **coacció** és la imposició de canvis o l'emissió de decrets sobre el canvi. Ús explícit del poder, de vegades necessari en crisis

11.4. Barreres per canviar, estils / tècniques de gestió del canvi

Estils per a la gestió del canvi

Estil	Quan s'ha d'aplicar correctament
Educació i comunicació	Canvi incremental o canvi de transformació horitzontal llarg
Col·laboració / participació	Canvi incremental o canvi de transformació horitzontal llarg
Intervenció	Canvi incremental o canvi transformacional sense crisi
Direcció	Canvi de transformació
Coacció	Crisi, canvi de transformació ràpid

Font: Johnson et al (2008), pàg. 530