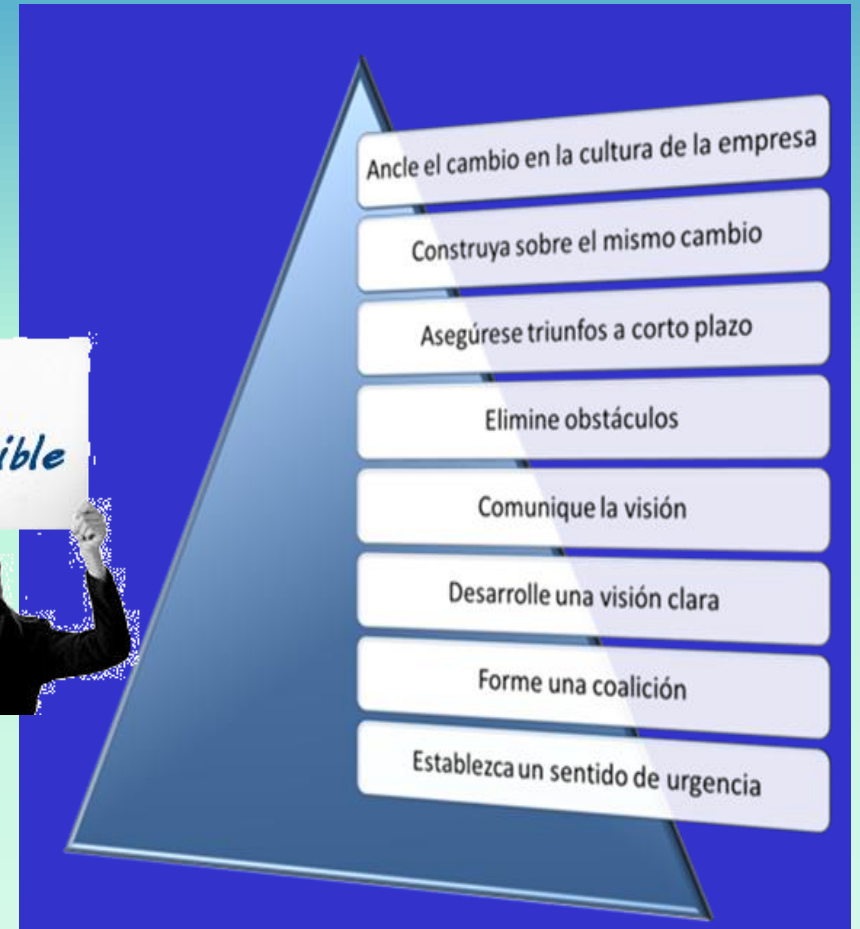


GESTIONA LOS CAMBIOS

YO, FRENTE A LOS CAMBIOS

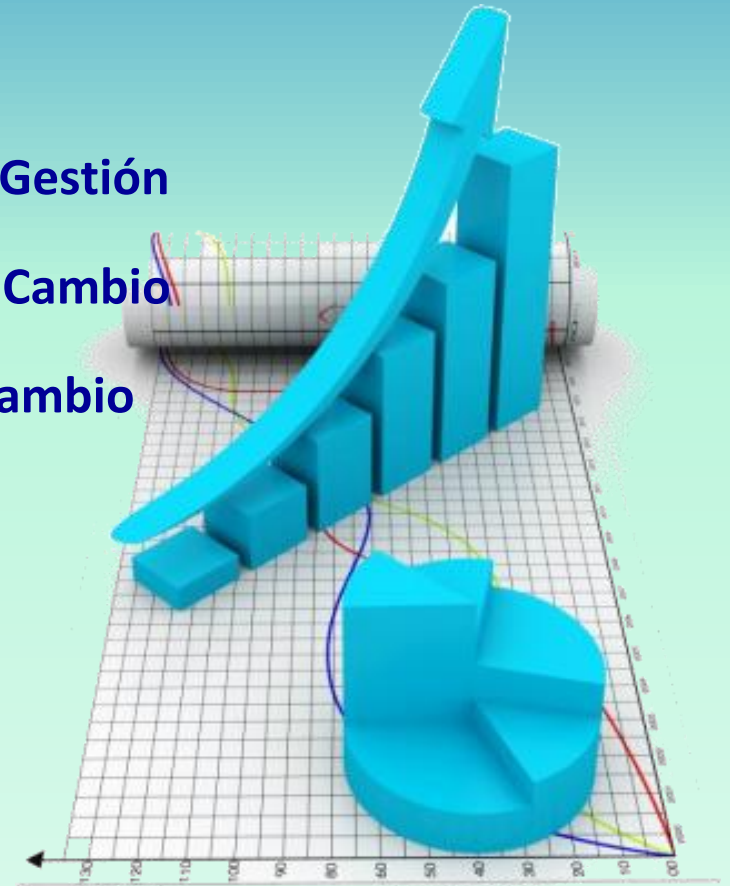
LIDERANDO
EL FUTURO



Índice

- 01 **Introducción y Objetivos**
- 02 **Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”**
- 03 **Adaptación al Cambio**
- 04 **El Proceso del Cambio y su Gestión**
- 05 **Gestionando el Proceso de Cambio**
- 06 **Mi Responsabilidad en el Cambio**
- 07 **Comunicación del Cambio**
- 08 **Conclusiones**
- 09 **Fin de la Jornada**

LIDERANDO
EL FUTURO



01 Introducción y Objetivos

Presentación de los Asistentes

LIDERANDO
EL FUTURO



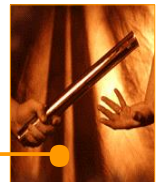
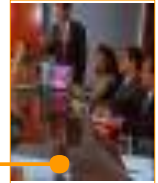
- **Nombre**
- **Experiencia en Telefónica Móviles**
- **Unidad**
- **Objetivo Personal: ¿Qué espero aprender en la actividad “Yo, respecto a los Cambios”?**

01 Introducción y Objetivos

Reglas del Juego

LIDERANDO
EL FUTURO

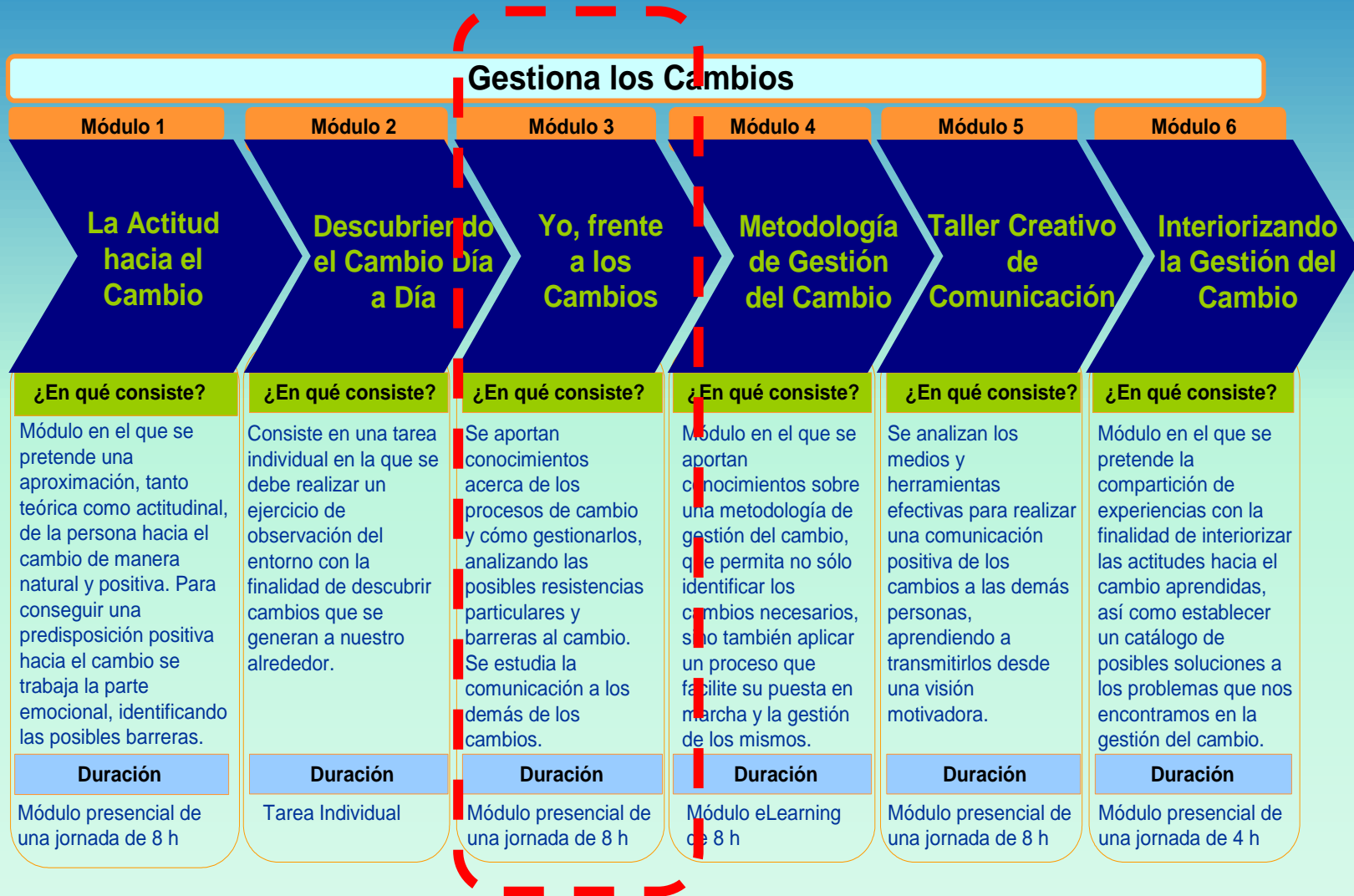
- 1** Desconectarse . . . *“no hay cobertura”*
- 2** No fumar . . . *“es molesto para los demás”*
- 3** Ser participativo . . . *“tu opinión es importante”*
- 4** Crear equipo . . . *“1+1 > 2”*



01 Introducción y Objetivos

Dónde Estamos

LIDERANDO
EL FUTURO



01 Introducción y Objetivos

Mensajes clave: La Actitud hacia el Cambio

- Las personas cambian cuando el coste de mantener el **status-quo** (zona de equilibrio y confort) es mayor que el coste de cambiar.
- Las **actitudes** personales en un proceso de cambio son:
 1. Negación.
 2. Resistencia.
 3. Exploración y aceptación.
 4. Adaptación.
- Los factores actitudinales de la gestión del cambio son:

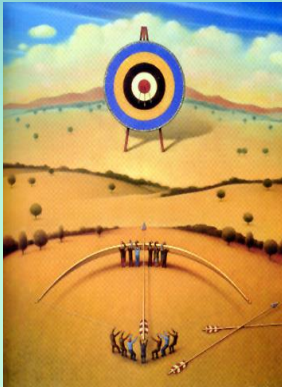
Entusiasmo **+** **Empuje** **+** **Constancia**

Y es clave mantener una constante **disposición al aprendizaje.**
- Las pautas de la gestión de **mi propio cambio** son analizar:
 - Mi papel.
 - Mis habilidades.
 - Mis objetivos personales.
 - Identificación de contratiempos.

01 Introducción y Objetivos

Objetivos de la Actividad

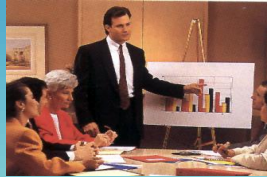
LIDERANDO
EL FUTURO



- **Identificar las barreras al cambio y cómo gestionarlas.**
- **Analizar resistencias particulares al cambio.**
- **Conocer los distintos elementos que estructuran la dinámica de la gestión de los cambios.**
- **Comprender y asumir las distintas responsabilidades y roles que son necesarios en un proceso de cambio.**
- **Entender la importancia de la Comunicación en un proceso de cambio.**

01 Introducción y Objetivos

Metodología de Trabajo



Presentaciones Teóricas



Sesión de Preguntas Abiertas



Ejercicios Individuales



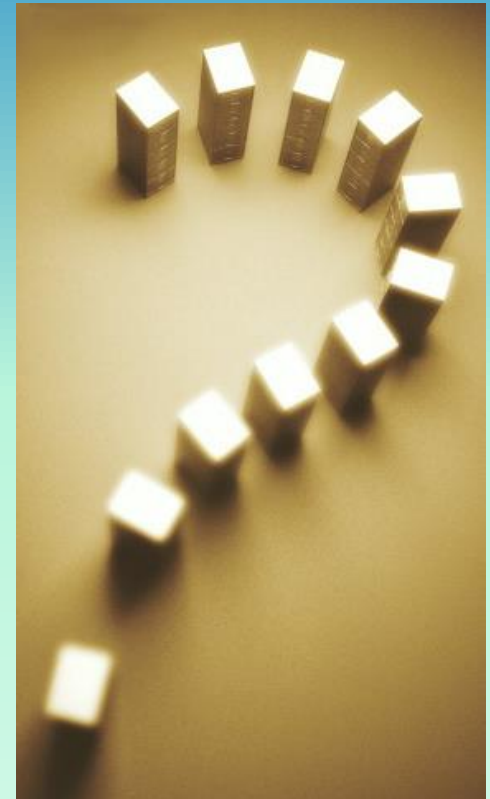
Dinámicas de Grupo

02 Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”

LIDERANDO
EL FUTURO

¿Qué cambios habéis percibido a vuestro alrededor que os afecten laboralmente/ personalmente?

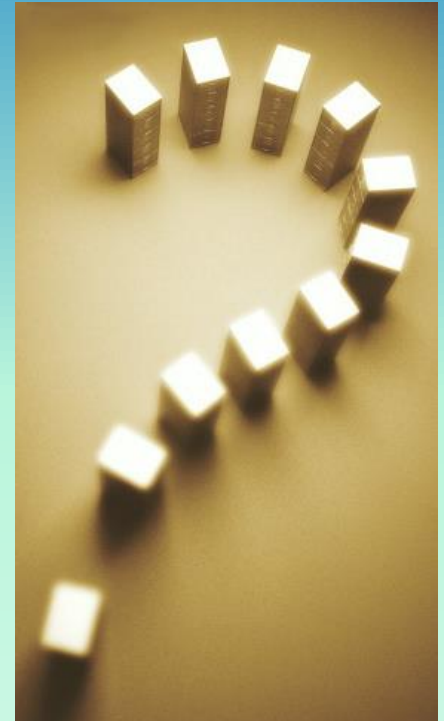
¿Qué cambios grandes habéis encontrado a vuestro alrededor?



02 Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”

LIDERANDO
EL FUTURO

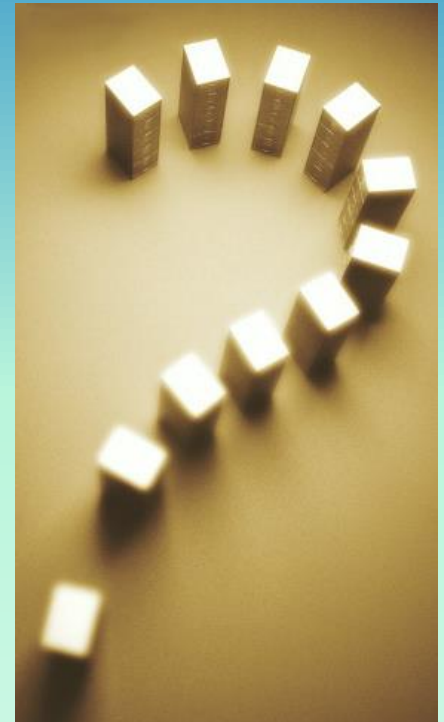
¿Qué emociones habéis sentido ante dichos cambios? ¿Creéis que los controláis?



02 Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”

LIDERANDO
EL FUTURO

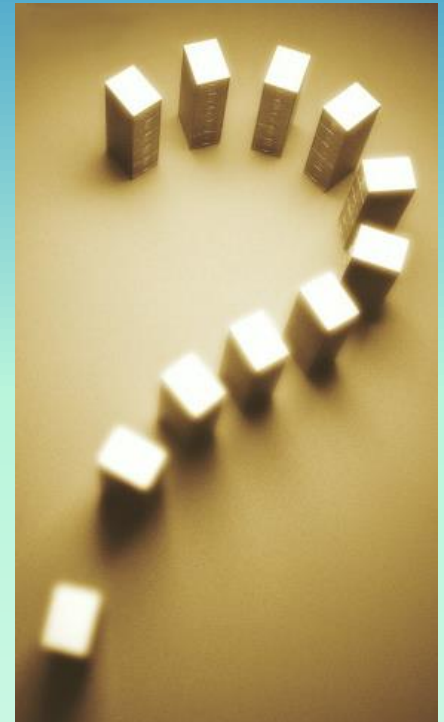
**¿Qué podéis hacer
vosotros ante dichos
cambios?**



02 Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”

LIDERANDO
EL FUTURO

¿Habéis percibido pequeños cambios a vuestro alrededor que podrían pasar en principio desapercibidos?



02 Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”

Conclusión:

- Si ponemos una rana en agua hirviendo, inmediatamente intenta salir.
- Pero si la ponemos en agua a temperatura ambiente, digamos 21 grados, la rana no hace nada e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida y finalmente muere a pesar de que nada le impide salir del agua.



Esto se debe a que su aparato interno para detectar amenazas está preparado para cambios repentinos en su medio pero no para cambios lentos y graduales.

02 Repaso de Experiencias: “Descubriendo el Cambio Día a Día”

LIDERANDO
EL FUTURO

¡Hay que evitar el “*efecto rana hervida*”!



03 Adaptación al Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO



Vídeo: “Atrapado en el Tiempo”

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO

“ En el universo sólo hay una ley que no cambia nunca, la ley de que todas las cosas cambian y ninguna cosa es permanente. ”

Siddharta Gautama Buda

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO

“No hay nada más difícil de llevar entre manos, ni más peligroso de conducir, ni con más incertidumbre sobre su éxito, que el dirigir la introducción de un nuevo orden de las cosas.

Porque el innovador tiene como enemigos a todos aquellos que lo han hecho bien durante la situación anterior, y sólo como tibios defensores a aquellos que pueden hacerlo bien bajo la nueva.”

**Nicolás de Maquiavelo en “El Príncipe”
(1469-1527)**

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO

- El Cambio es una **ruptura en las expectativas de las personas.**
- Es una **experiencia humana intensa**, no sólo una nueva técnica, un nuevo cargo, etc.
- Causa en la gente una **sensación de pérdida de control.**
- **Reduce** temporalmente la **capacidad de asimilación para nuevos cambios.**
- **Desgasta.**



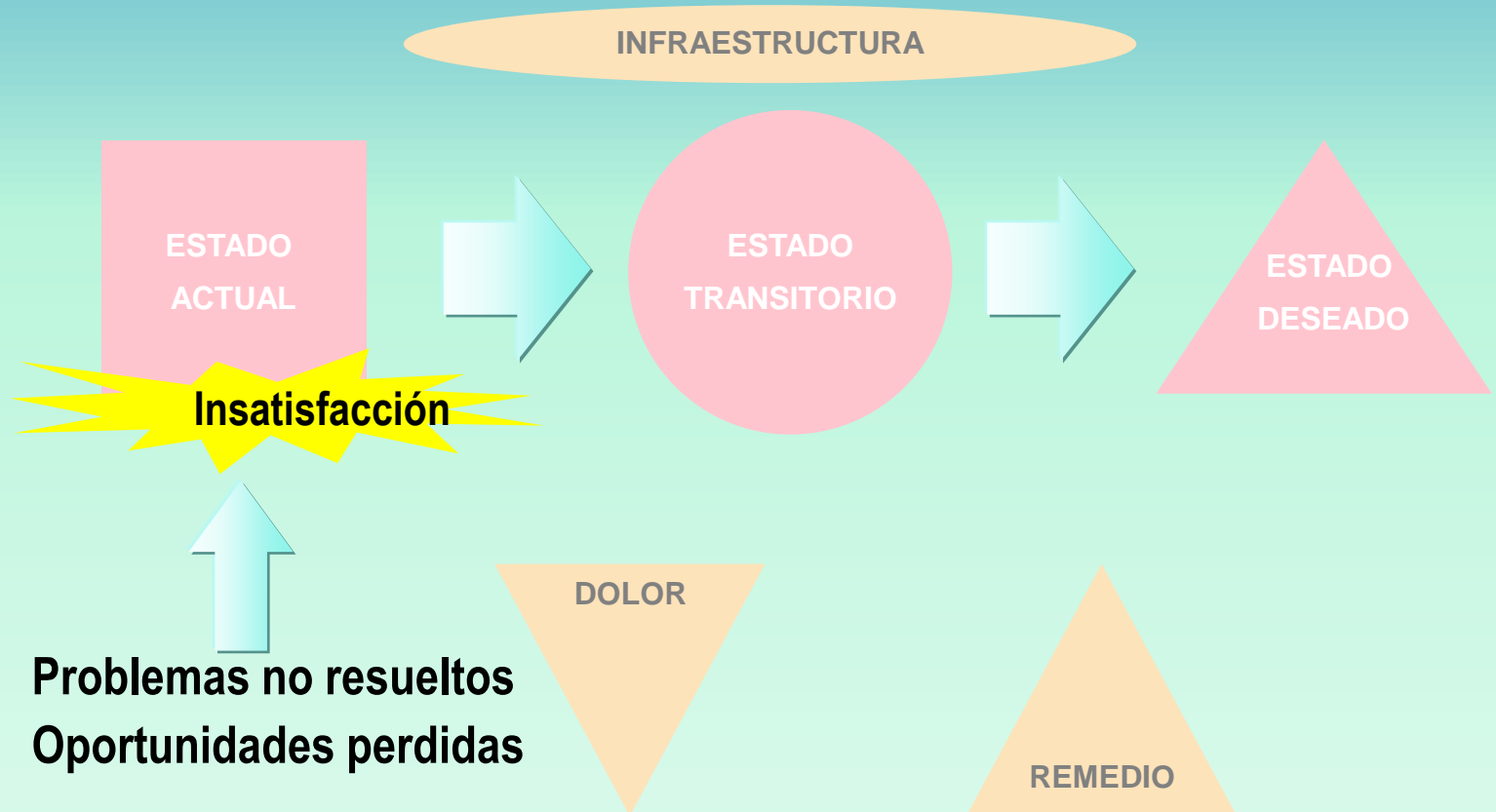
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

Recordatorio:

- **El cambio es un proceso** disparado por la “insatisfacción” de una situación, que exige una cura para hacer desembocar a la organización en un nuevo estado.

LIDERANDO
EL FUTURO



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

Características de la Transición

- **Inestabilidad**
- **Alto nivel de estrés emocional**
- **Mucha energía, no siempre bien dirigida**
- **El control es el rey**
- **Se añoran las conductas del ayer**
- **Sensación de pérdida de “algo querido”**
- **Aumenta la conflictividad**



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

Hay que descubrir cuál es el **motivo** que impulsa al **CAMBIO**. Si es un problema actual normalmente se aplicará un **“remedio”**, si el problema es futuro hay más campo para aplicar una **“solución”**.

LIDERANDO
EL FUTURO

Remedio

- “Parche” sobre lo viejo
- “Aguanta hasta que se cobre”



Solución

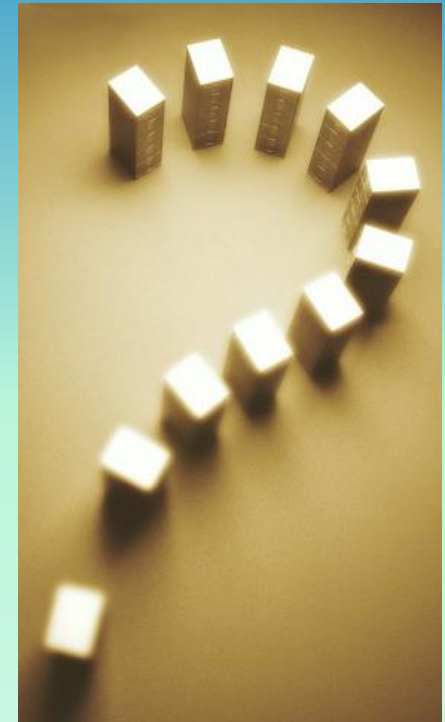
- Ruptura con lo viejo
- Aceptación del riesgo del CAMBIO
- Lo viejo fue bueno mientras duró, ya no vale

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO

Entonces...¿hemos de entender que las buenas ideas deben generar cambios?



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

Reglas de oro

Hay que asegurarse de que el cambio es un imperativo de negocio y no solamente una buena idea.



Las buenas ideas



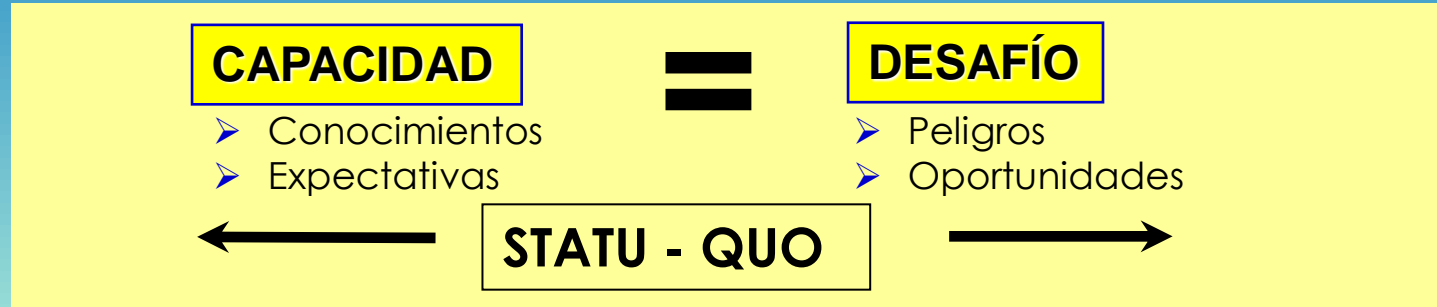
Imperativos de negocio

- Las buenas ideas no necesariamente deben generar cambios.
- A no ser que en el futuro vayan a convertirse en imperativos de negocio.

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

La experiencia humana tiende a equilibrar

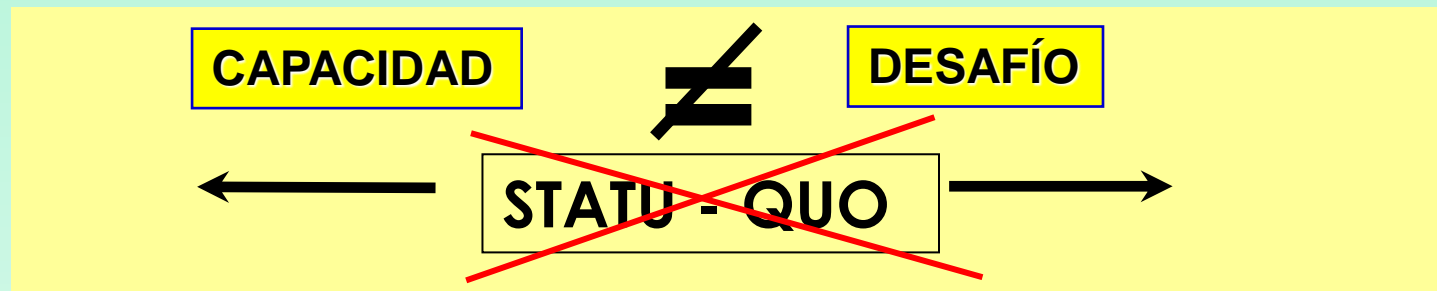


Nos sentimos cómodos cuando hacemos lo que **SABEMOS HACER**



La zona de confort

Cuando se rompe el equilibrio... ocurre el cambio



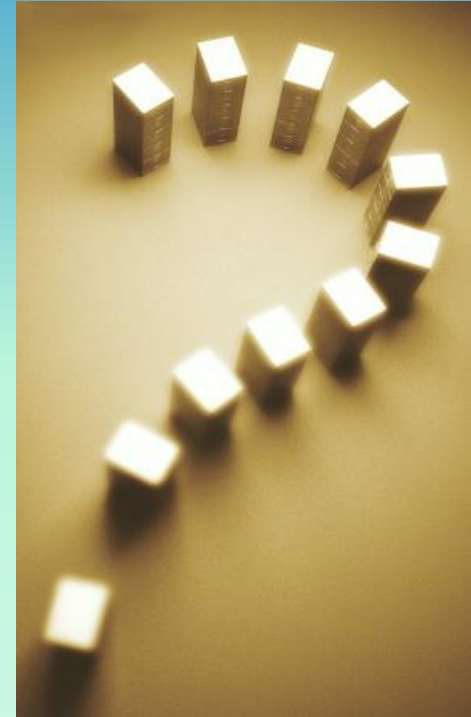
Hay que orientar al equipo: Tenemos que conseguir que perciba el cambio como algo positivo.

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO

¿Por qué cambiar?



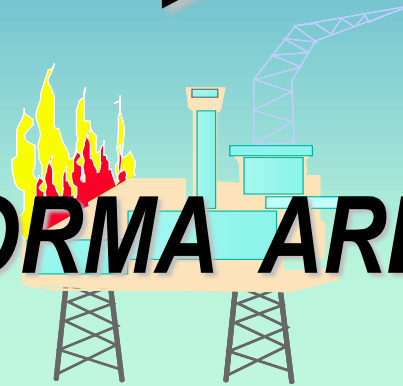
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

¿Qué es el Cambio?

Las Personas cambian cuando el coste de mantener el Statu Quo es mayor que el coste de cambiar

Coste del Statu-Quo > *Coste de Cambiar*

PLATAFORMA ARDIENTE



El riesgo de permanecer supera al de saltar



Tenemos que demostrar esto a nuestro equipo para “comprometerlos” con el cambio: Tenemos que argumentar.

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes

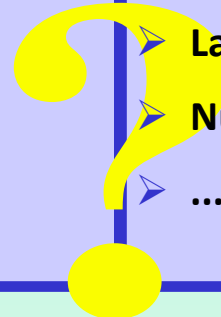
Factores del cambio

Externos

- Tecnología y la sociedad del conocimiento
- El nuevo orden mundial
- Legislación
- El equilibrio ecológico
- Los conflictos migratorios
- Mano de Obra
- Clientes y Proveedores
- Competidores
- ...

Internos

- Operaciones y Estructuras
- Internacionalización
- La tecnología en la empresa
- La organización por procesos
- Organizaciones planas
- Nuevos estilos de dirección
- La integración de la cadena de valor
- Nuevo producto
- ...



Hay que explicar a nuestro equipo el porqué, dónde está el origen del cambio.

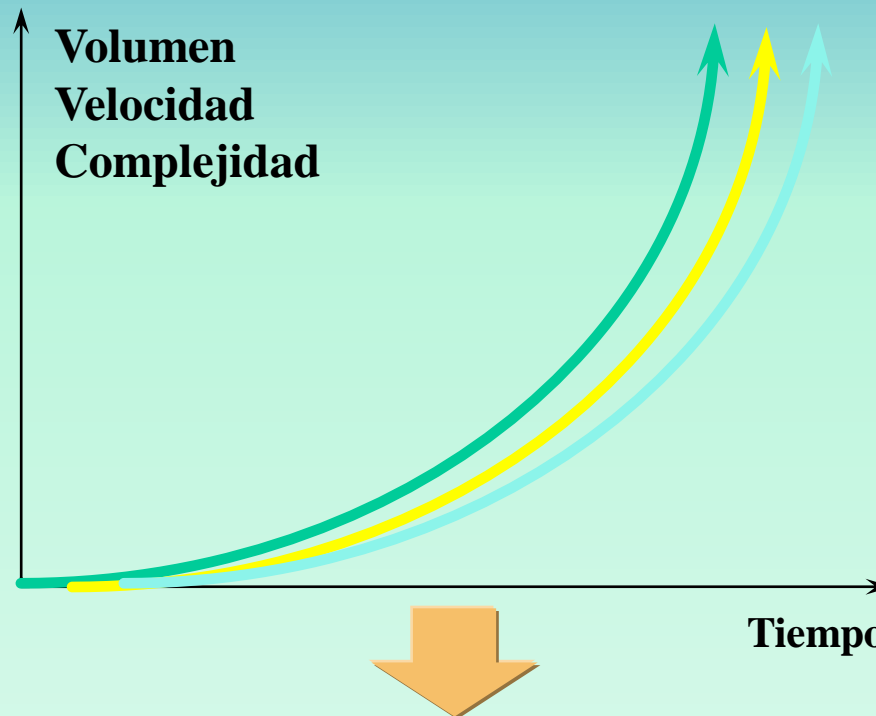
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Externo

Vivimos en tiempos de cambio, pero éste puede gestionarse

El cambio es cada vez más rápido (“velocidad”), más profundo (“volumen”) e intervienen en él más factores (“complejidad”)

LIDERANDO
EL FUTURO



**Antes se podía hacer el cambio con *sentido común*,
ahora hay que gestionarlo**

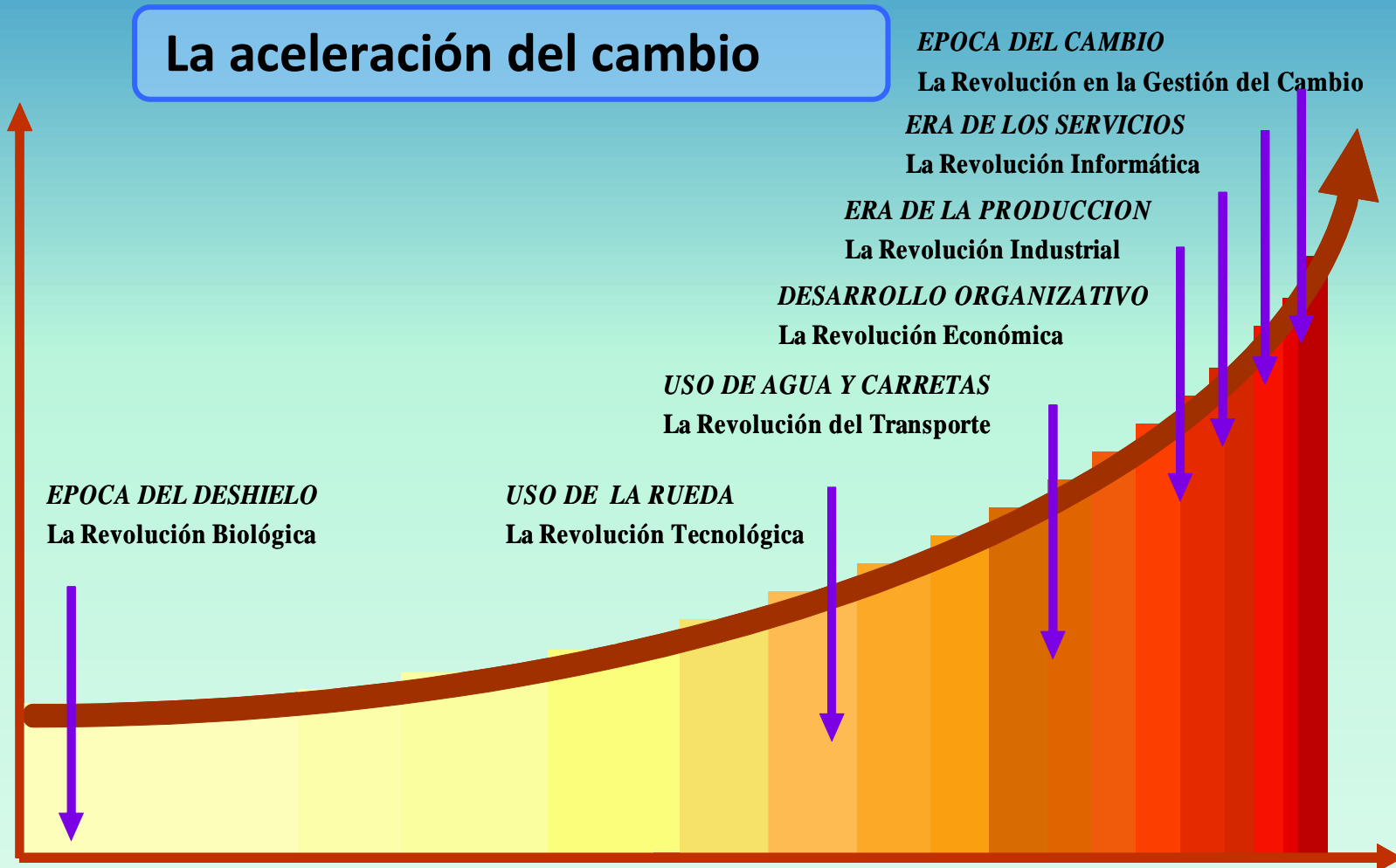
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Externo

Características del cambio externo

La aceleración del cambio

LIDERANDO
EL FUTURO



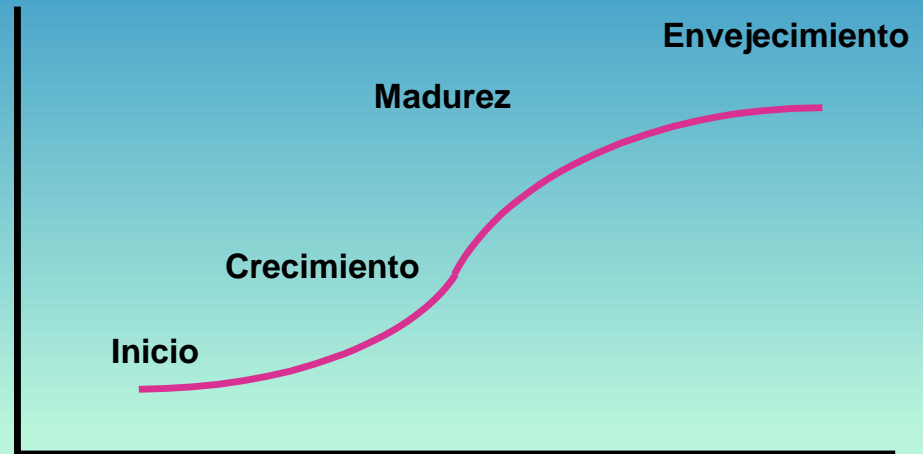
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Externo

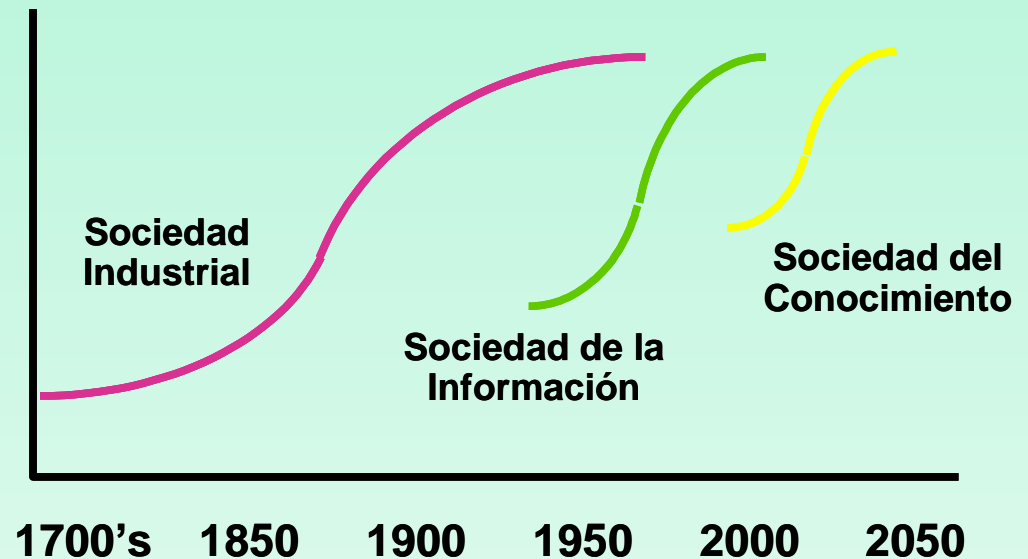
Características del cambio externo

LIDERANDO
EL FUTURO

El ciclo tradicional
de vida de los
negocios



El ciclo de vida de
las sociedades cada
vez es más corto (el
cambio es más
rápido)



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Externo

LIDERANDO
EL FUTURO

“Estoy convencido de que si la rapidez del cambio dentro de la organización, es menor que la velocidad de cambio en el entorno, el final es inevitable.”

Jack Welch, ex CEO de General Electric

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Externo

LIDERANDO
EL FUTURO

“...no podemos ofrecerle una carrera a largo plazo, porque nos debemos a nuestros clientes y no sabemos lo que estos clientes demandarán en el futuro, pero si buscas un entorno desafiante, en que desarrollar tus capacidades...”

(Resumen extraído de un anuncio de empleo en prensa)

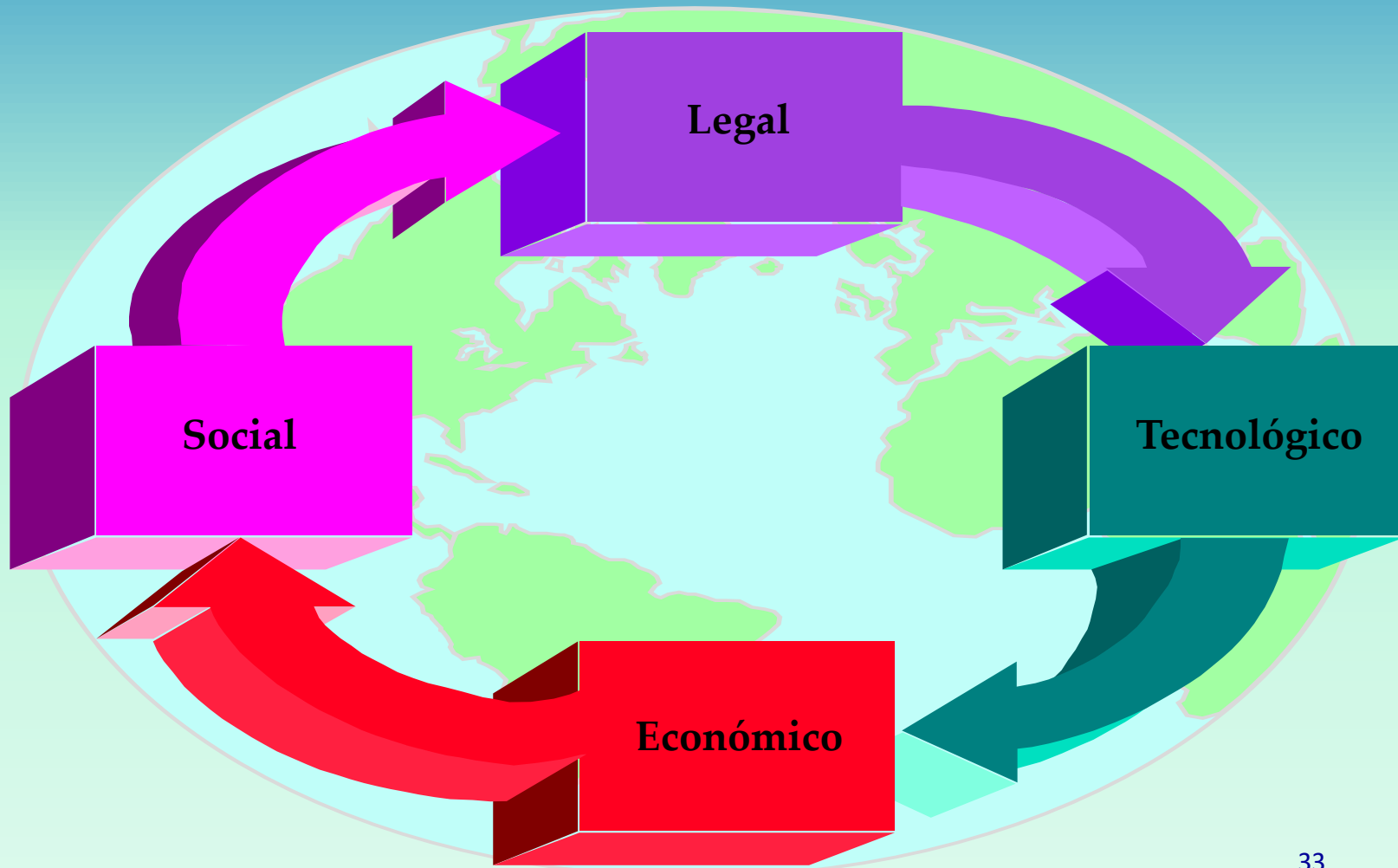
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Externo

Características del cambio externo

Todas las organizaciones funcionan en un entorno dinámico

LIDERANDO
EL FUTURO

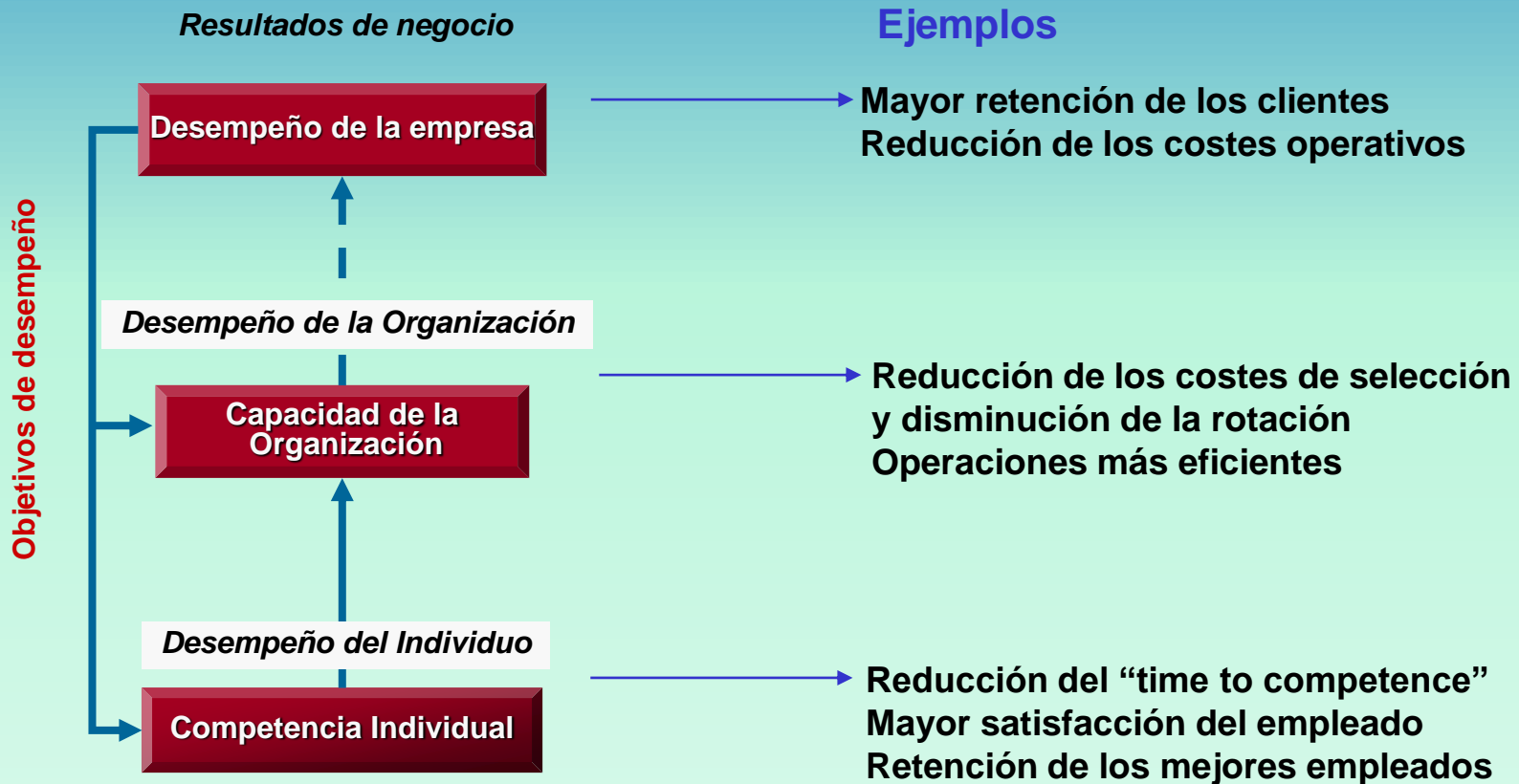


04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Interno

Para lograr una adaptación a los cambios externos, es necesario adaptarse también internamente en la organización.

LIDERANDO
EL FUTURO

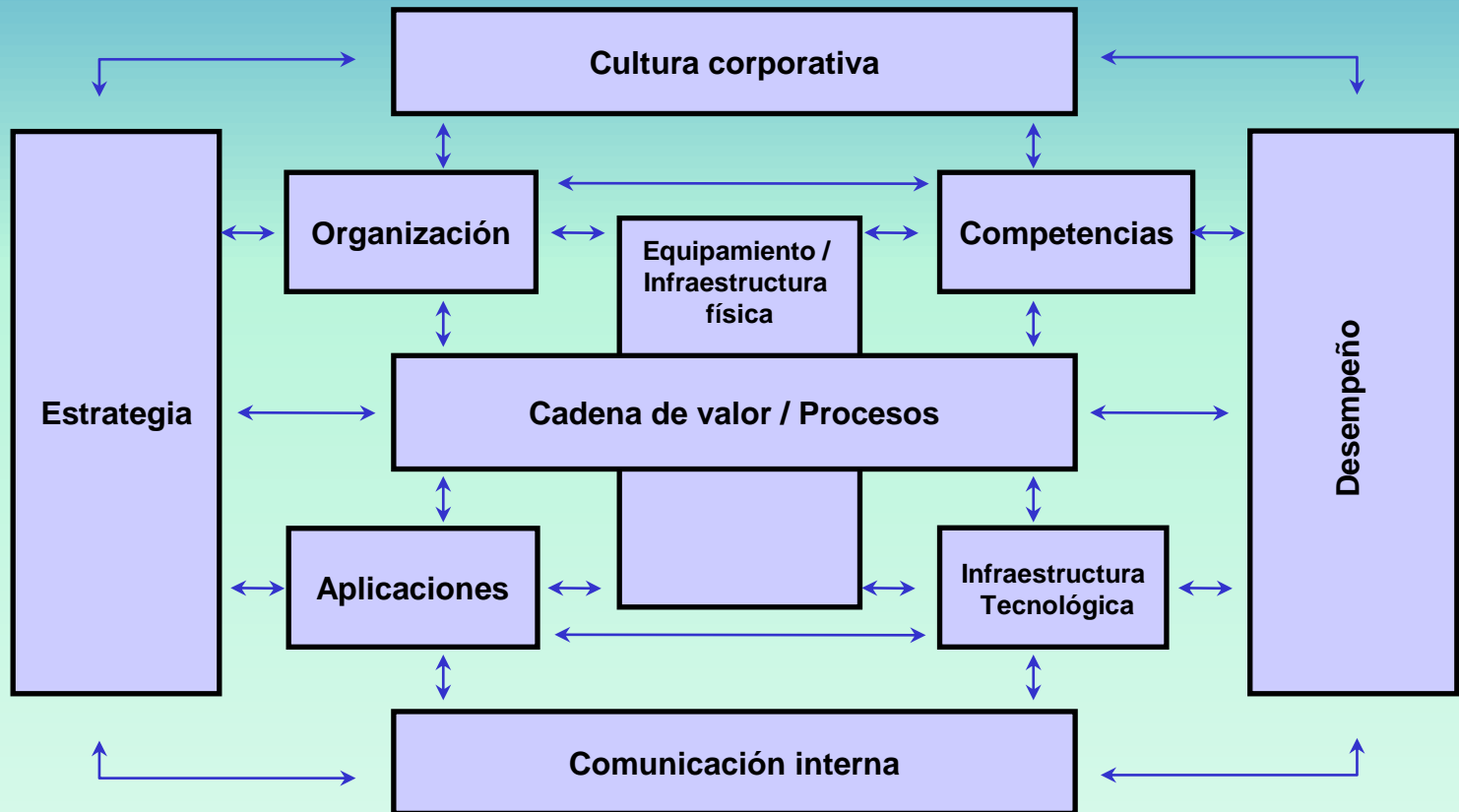


04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Interno

A la hora del cambio, es necesario realizar un análisis de la empresa que recoja todos los aspectos relevantes presentes en toda organización.

LIDERANDO
EL FUTURO



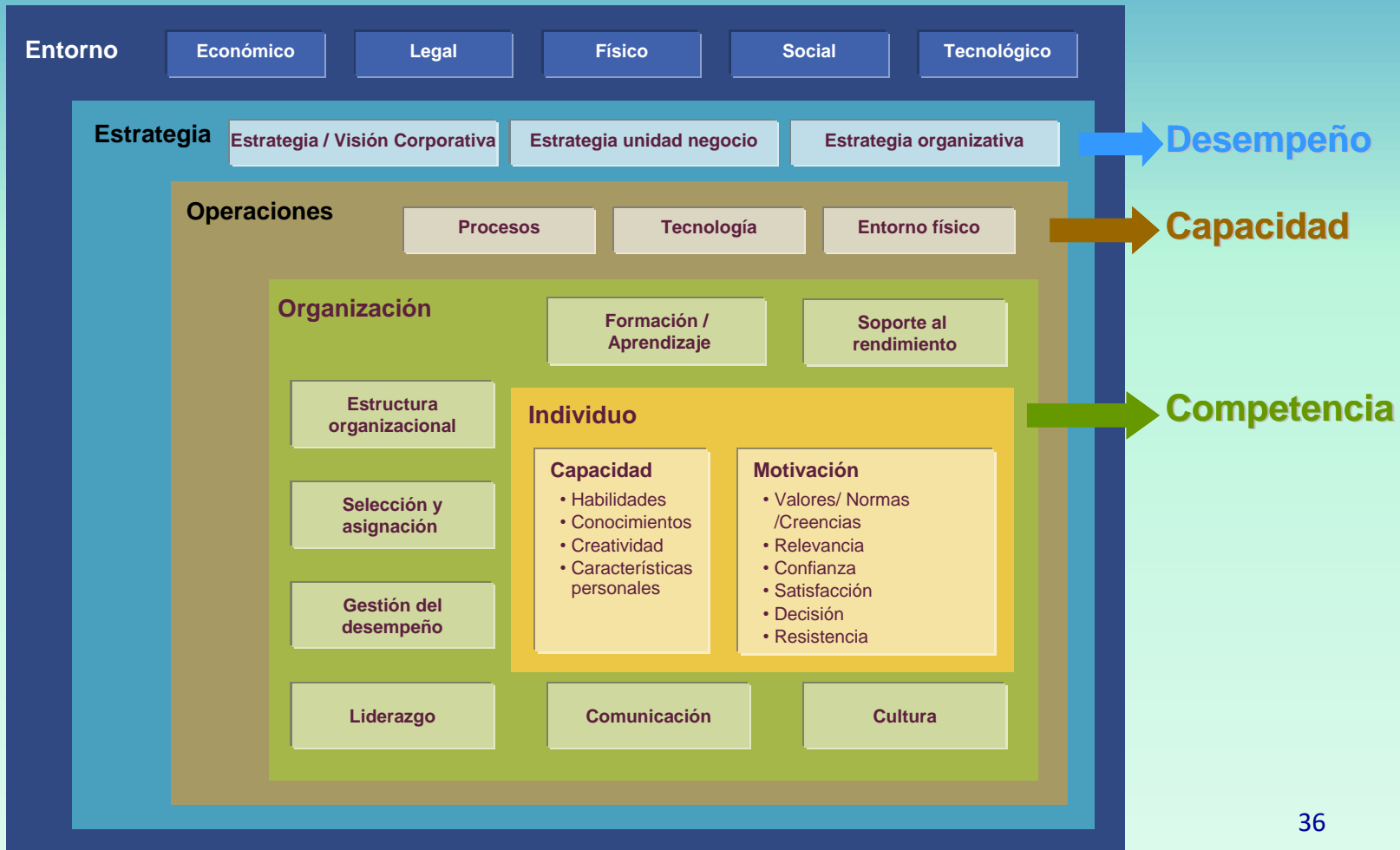
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: el Cambio Interno

Ejemplo de modelo de transformación organizacional

Se focaliza en las capas que impactan en el desempeño del individuo. Alinea la fuerza de trabajo con la empresa, lo que permite configurar el contexto en el que los individuos obtienen los mejores resultados.

LIDERANDO
EL FUTURO



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes

LIDERANDO
EL FUTURO

■ Lecciones de la historia

- Las tecnologías evolucionan más deprisa que la capacidad de absorción del mercado.
- El mercado evoluciona más deprisa que la capacidad de sus líderes para organizarlo y gestionarlo.
- Hace falta un mínimo de estabilidad para desarrollar organizaciones y modelos de gestión adecuados.

➔ Entonces ... ¿qué se puede hacer?

➤ Paramos y sucumbimos.



➤ Hacemos el esfuerzo de cambiar de un modo continuo y gestionado.



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Factores componentes: Niveles de Cambio

Recordatorio:



Sólo existe cambio real cuando conseguimos que cada individuo afectado entienda y asuma los nuevos comportamientos que se esperan de él.

El Reto: Llevar el Cambio Organizativo al nivel de Microcambio

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aprendiendo de los ratones... ante el cambio.



Claves de la Adaptación Ratonera ante el Cambio

- I. EL CAMBIO ES UN HECHO.** El queso se mueve constantemente.
- II. PREVÉ EL CAMBIO.** Permanece alerta a los movimientos del queso.
- III. CONTROLA EL CAMBIO.** Huele el queso a menudo para saber si está enmohecido.
- IV. ADÁPTATE RÁPIDAMENTE AL CAMBIO.** Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se disfruta el nuevo.
- V. ¡CAMBIA!** Muévete cuando se mueva el queso.
- VI. ¡DISFRUTA EL CAMBIO!** Saborea la aventura y disfruta del nuevo queso.
- VII. PREPÁRATE PARA CAMBIAR RÁPIDAMENTE Y DISFRUTAR OTRA VEZ.** El queso se mueve constantemente.



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

LIDERANDO
EL FUTURO



Lectura: “Tendencias recientes del Cambio en las Organizaciones”

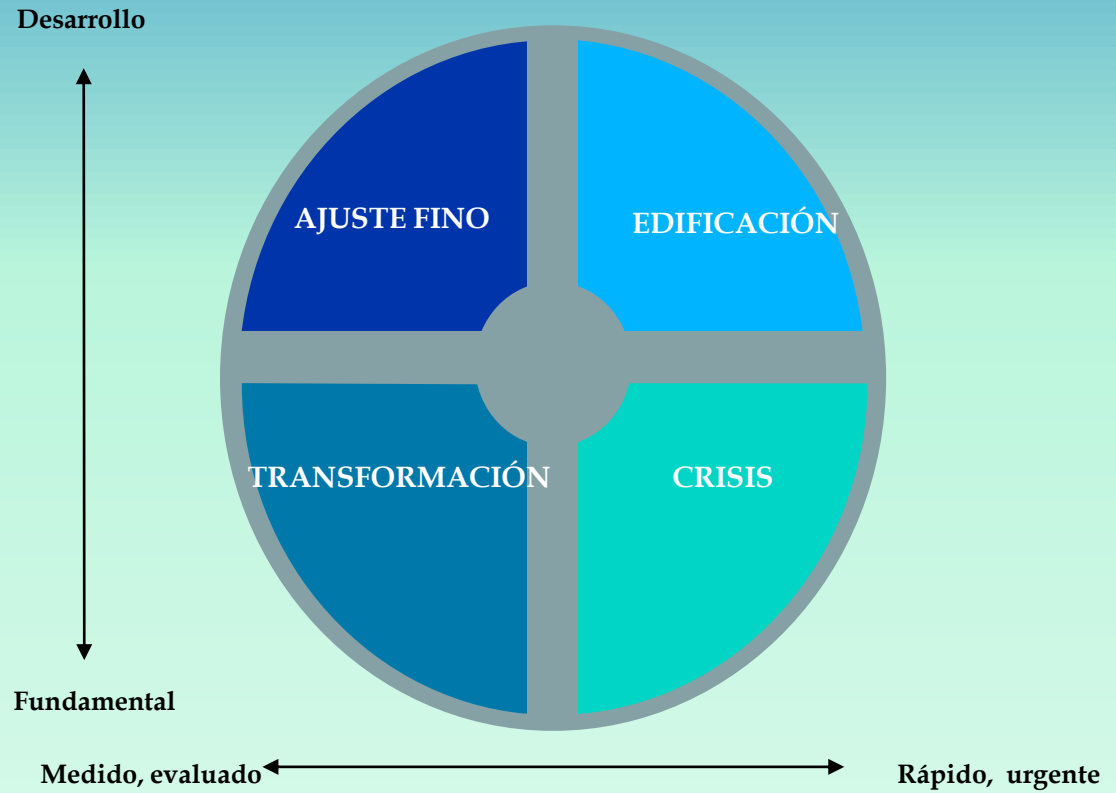
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

El cambio como viaje y tipos de cambios

- Debemos considerar la existencia de cuatro tipos de cambios:

LIDERANDO
EL FUTURO



Fuente: Parker & Gould, IMD, 1992

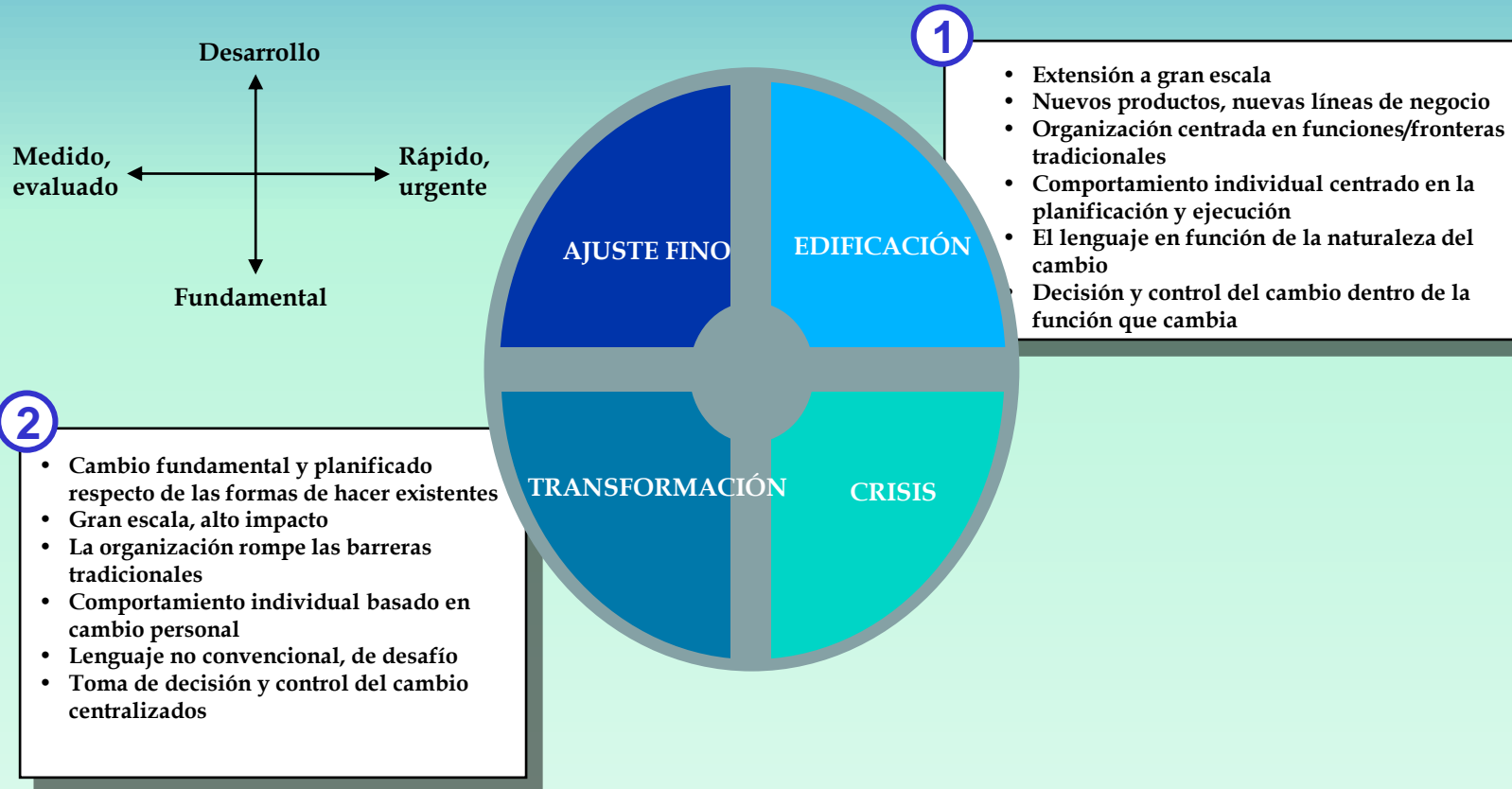
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

El cambio como viaje y tipos de cambios

- El enfoque de gestión del cambio es diferente en función de las circunstancias: diferentes principios, comportamientos, lenguajes y parámetros de control.

LIDERANDO
EL FUTURO



Fuente: Parker & Gould, IMD, 1992

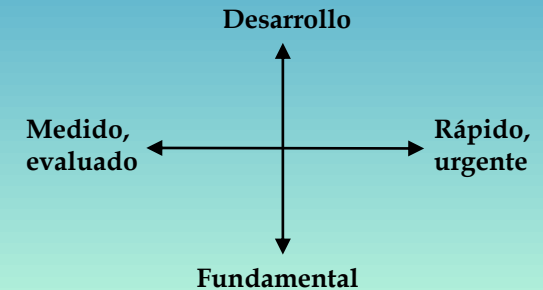
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

El cambio como viaje y tipos de cambios

LIDERANDO
EL FUTURO

- 3
- Cambio incremental, ajuste
 - Mejora continua
 - Cambios individuales a pequeña escala
 - Organización basada en reglas
 - Comportamiento individual basado en esas reglas
 - Lenguaje convencional
 - Toma de decisiones y control descentralizada



- 4
- Principios y modos de operación establecidos bajo presión
 - Cambio rápido, a veces no planeado, de gran escala
 - No hay reglas
 - Generalmente mucha resistencia humana
 - Probablemente aparecen comportamientos disfuncionales
 - El lenguaje, deliberadamente, es distinto que en el pasado
 - La decisión y el control del cambio pueden ser caóticos

Fuente: Parker & Gould, IMD, 1992

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

El cambio como viaje y tipos de cambios

¿A qué cambio nos enfrentamos?

LIDERANDO
EL FUTURO

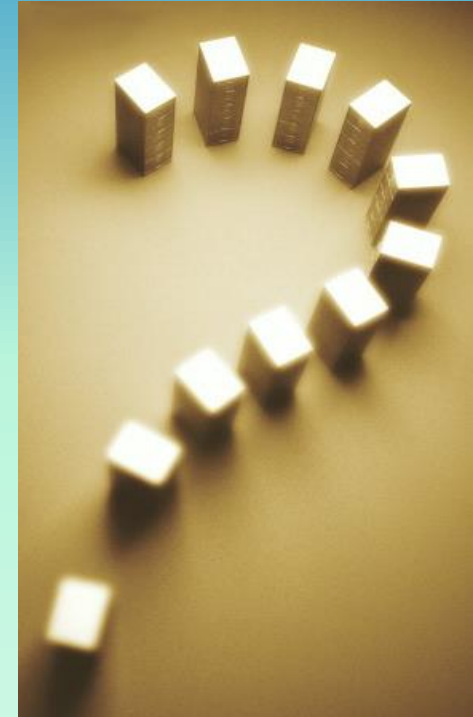


04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

Un proceso de transformación rara vez es lineal

“Los planes detallados normalmente fallan, porque las circunstancias inevitablemente cambian”

Karl von Clausewitz

(Estratega militar prusiano)

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

■ La experiencia nos dice que ...

- Los cambios organizativos sitúan a las empresas en estados de caos y confusión que impactan negativamente en el desempeño
- Las inversiones en tecnología tienen un rendimiento muy inferior al esperado
- Más del 85 % de los programas de calidad fracasan

■ ¿Qué ha pasado?

- ¿Eran los líderes los adecuados?
- ¿Tenían las competencias y el método adecuado para gestionar sus procesos de transformación?
- ...

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

“Por ejemplo... crecer en tecnología

no es suficiente”

You can improve technology
and still be stuck in the same jam.

LIDERANDO
EL FUTURO

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

Sin embargo, CAMBIAR no es una alternativa, sino una necesidad

MACROCAMBIOS

- Tecnología y la sociedad del conocimiento
- El nuevo orden mundial
- Legislación
- El equilibrio ecológico
- Los conflictos migratorios
- Mano de Obra
- Clientes y Proveedores
- Competidores
- ...

CAMBIOS ORGANIZATIVOS

- Operaciones y Estructuras
- Internacionalización
- La tecnología en la empresa
- La organización por procesos
- Organizaciones planas
- Nuevos estilos de dirección
- Integración de la cadena de valor
- Nuevo producto
- ...



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

MICROCAMBIOS

¿Qué se espera concretamente de
mí en **mi** ocupación?



Yo tengo
que cambiar

Las personas tienen que cambiar

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

La Paradoja del Cambio

MACROCAMBIOS CAMBIOS MICROCAMBIOS
ORGANIZATIVOS

Cambiar es adaptar los comportamientos de cada uno de los *individuos* que configuran la organización a las nuevas necesidades del negocio



No hay cambio si no se modifican los comportamientos de las personas



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

La Paradoja del Cambio

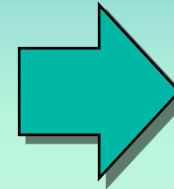
La empresa es...



**una entidad
legal**



**compuesta de
personas**



**con su propia
individualidad**



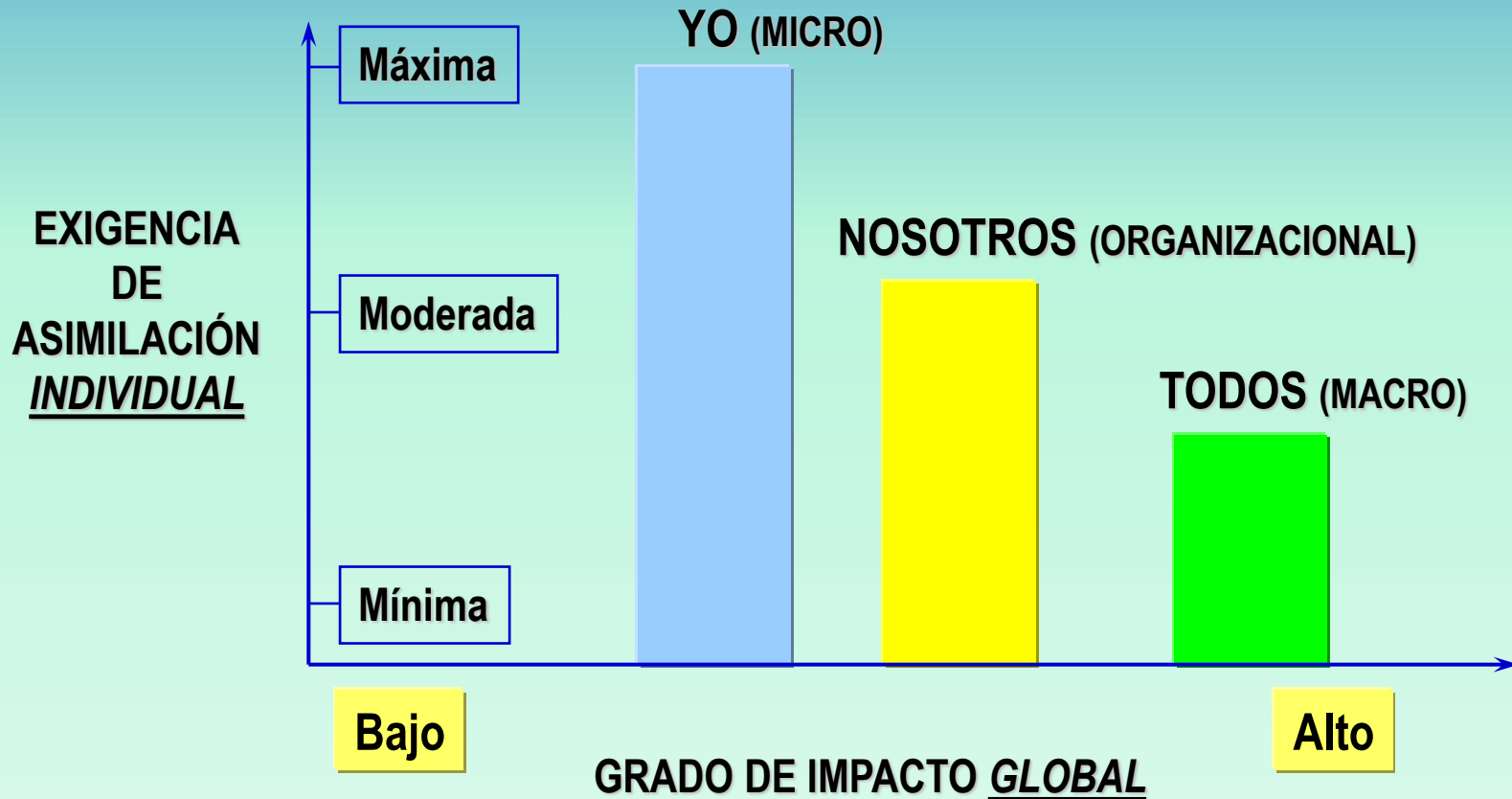
Es esencial tratar a las personas de forma diferenciada durante el proceso de cambio

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

La Paradoja del Cambio



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

Aspectos Clave en la Gestión del Cambio

¿Por qué fracasan los procesos de Cambio?

Por eso, y a modo de reflexión de partida...

- Si hacemos las mismas cosas que hacíamos en el pasado, obtendremos los mismos resultados (¡o peores!)...
- Si queremos obtener resultados diferentes, deberemos hacer cosas distintas...



En consecuencia, gestionar el cambio implica que las personas desarrollen **COMPORTAMIENTOS NUEVOS.**

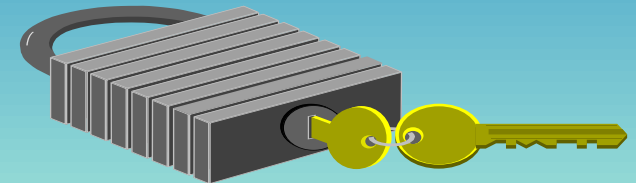
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

**Las emociones correctamente encauzadas
son el motor de la acción**



Emociones correctas



Acción

Las emociones pueden ser:

- Positivas: Cuando anticipan acontecimientos agradables.
- Negativas: Cuando se asocian a experiencias de peligro o miedo

En consecuencia, las emociones pueden acompañar o promover el cambio, o frenarlo e impedirlo.

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

Tipos de emociones asociadas al cambio

- Existen **distintos tipos de emociones**, siendo las más comunes:

Alegría

Puede ser un motor motivacional positivo en la realización de proyectos. Sin embargo, si la alegría rebasa los niveles normales y se convierte en euforia, puede ocasionar una pérdida de objetividad, caer en la imprudencia y llevar a la persona a la falta de compromiso.



Miedo

Representadas por un alto nivel de incertidumbre. Provocan ansiedad, incertidumbre e inseguridad. El miedo puede canalizarse positivamente, generando respuestas inteligentes. Sin embargo, si se presenta en exceso, produce una parálisis parcial o total de las acciones del individuo.



Ira

Es resultado de frustraciones. Puede canalizarse como positivo para alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional. Sin embargo, cuando la persona pierde la objetividad, la ira deja de ser transitoria o se reprime y se convierte en resentimiento, puede generar conflictos interpersonales.



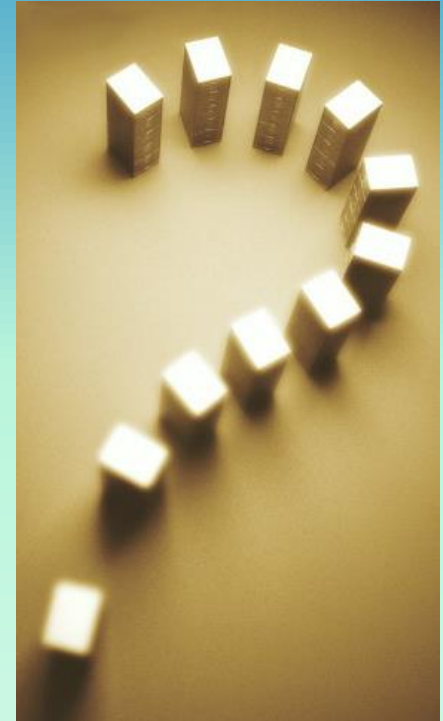
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

La Percepción del Cambio

¿Cómo os sentíais en la última situación de cambio?

¿Durante todo el proceso de cambio os sentíais igual?



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

La Percepción del Cambio

Siempre existe una resistencia al cambio, independientemente de que se perciba positiva o negativamente. Es una reacción natural e inevitable a la ruptura de las expectativas.

- La resistencia al cambio transcurre por una secuencia de acontecimientos que puede predecirse y gestionarse.

LIDERANDO
EL FUTURO

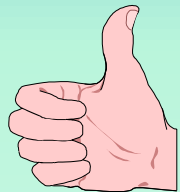
...cuando se rompe el equilibrio...

CAPACIDAD



DESAFIO

Percepción
positiva

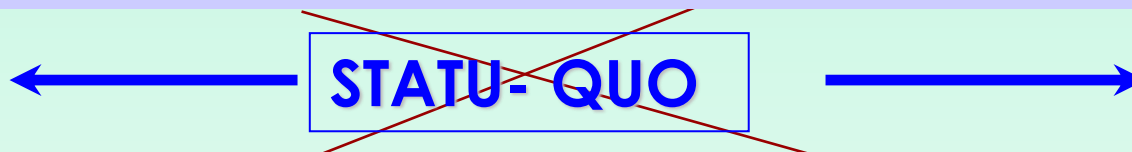
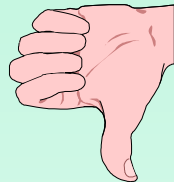


CAPACIDAD



DESAFIO

Percepción
negativa



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

Todo cambio produce resistencia

- La **resistencia** al cambio surge **cuando se altera el *status quo***.
- La resistencia al cambio es la consecuencia **natural** cuando el individuo ya no es capaz de seguir funcionando de acuerdo con sus expectativas.
- El **individuo necesita control**: el cambio reduce su capacidad de control y, **si no lo encuentra, se resiste**.
- El individuo no se resiste al cambio, sino a la pérdida de control que produce la caída de sus expectativas. Por tanto, **todo cambio importante “exige” resistencia**.
- **Nuestras expectativas se rompen cuanto mayor sea el peligro que prevemos o mayor sea la ambigüedad**.



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

La percepción positiva del cambio



LIDERANDO
EL FUTURO



Fuente: Conner, after Kelly

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

La percepción positiva del cambio



LIDERANDO
EL FUTURO

SÍNTOMAS

ESTRATEGIA

1. Optimismo desinformado:

- Percepción entusiasta del cambio.
- Exceso de autoconfianza.

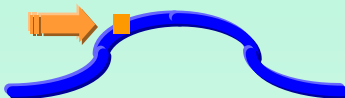
- Mantener el entusiasmo pero...
- Preparar para futuras adversidades.



2. Pesimismo informado:

- Percepción negativa.
- Pérdida de autoconfianza.

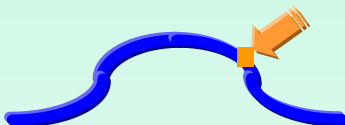
- Legitimar la percepción negativa como signo del aprendizaje.
- Proporcionar iniciativas y apoyo.



3. Realismo informado:

- Se inicia la percepción del cambio como posible.
- Decrece la percepción negativa.
- Aumenta la autoconfianza.

- Reforzar la confianza en base al sufrimiento y la capacidad que esto indica para superar los futuros problemas.



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

La percepción positiva del cambio



SÍNTOMAS

ESTRATEGIA

4. Optimismo informado:

- Alto nivel de optimismo basado en la proximidad de éxito.

- Reforzar la idea de que los pasos restantes también son importantes.



5. Aceptación:

- Fuerte apoyo al cambio.
- Deseo de apoyar a otros en el cambio.
- Alta autoconfianza.

- Recompensar el éxito.
- Ayudar a aprender de las lecciones pasadas.
- Preparar para futuras tareas.



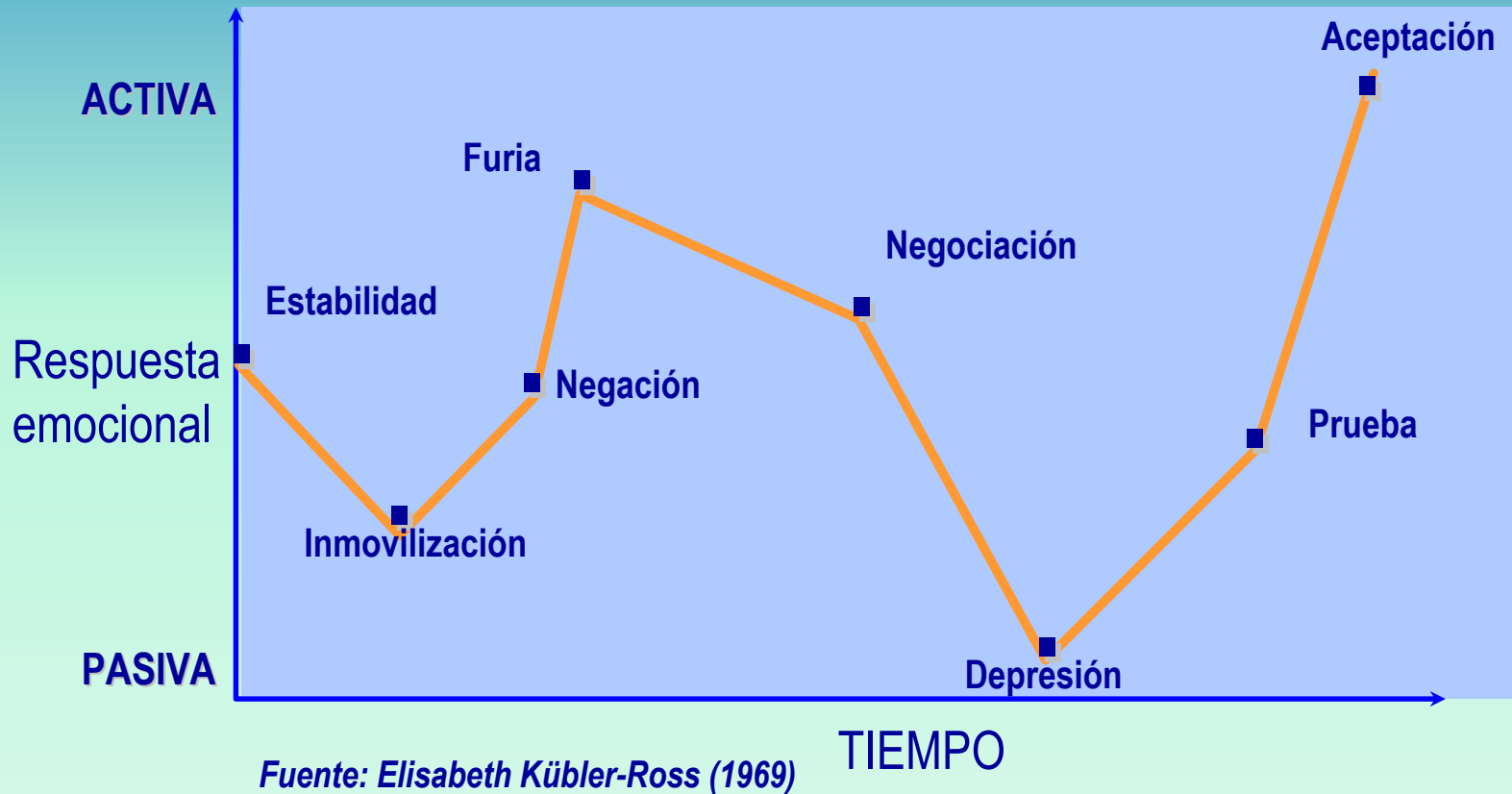
04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio

La percepción negativa del cambio



LIDERANDO
EL FUTURO



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio



La percepción negativa del cambio

SÍNTOMAS

ESTRATEGIA

1. Inmovilización:



- Miedo, confusión, se sienten sobrepasados.
- Negación de la realidad.

- Comunicación: qué va a pasar.

2. Negación:



- No se asume la realidad.
- No darse por enterado.
- Siguen actuando como si todo estuviese “normal”.

- Empujar y confrontar la realidad.
- Poner en duda su certeza.

3. Furia:



- Frustración, ira.
- Descarga en los familiares y amigos.
- Trato hostil con los más próximos.

- Legitimar: No es extraño que te sientas así.
- Globalizar: Otros lo pasaron y lo superaron.

4. Negociación:



- Ya no puede negar más la realidad.
- Trata de buscar salidas.

- Acercamiento profundo a su percepción de la realidad.

04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio



La percepción negativa del cambio

SÍNTOMAS

ESTRATEGIA

5. Depresión:

- “Depresión clínica”.
- Plena aceptación de la realidad.
- Sensación de fracaso.
- Sentirse víctima.

- Darle participación, involucración y responsabilidades en la búsqueda de salidas.



6. Prueba:

- Trata de buscar salidas.

- Guiar en la búsqueda de salidas realistas.



7. Aceptación:

- Respuesta realista a la realidad.

- Reconocer el progreso.
- Preparar el futuro.



04 El Proceso de Cambio y su Gestión

El papel de las Emociones en el Cambio



WARNING



Respetar el *tempo*, no caer en la impaciencia

La absurdidad de la impaciencia según un poema de Bertold Brecht:

*Estoy sentado en el borde del camino.
El conductor cambia su rueda.
No me gusta el lugar de donde vengo.
No me gusta el lugar a donde voy.
¿Por qué entonces miro el cambio
de la rueda con impaciencia?*

En todo proceso de cambio es **necesario** adoptar el “**timing**” **adecuado**, marcar el *tempo* sin caer en la impaciencia, permitiendo que todos los involucrados puedan conocerlo, aceptarlo y asumirlo.

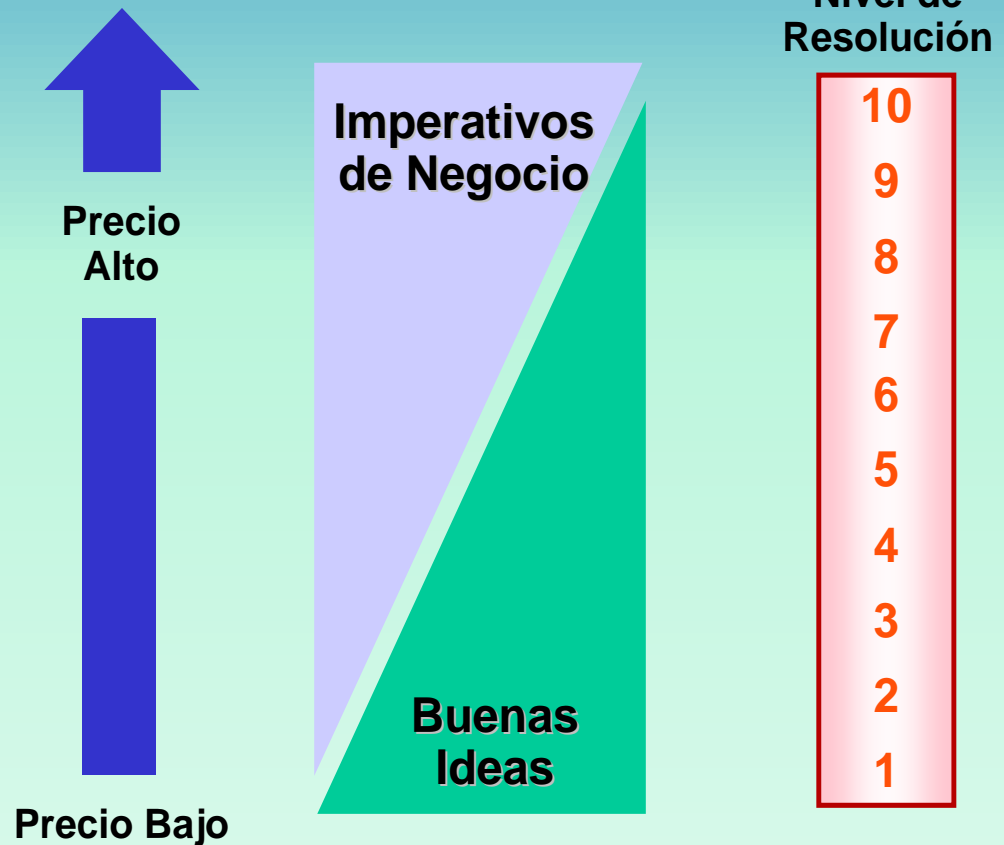
05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

Imperativos frente a “buenas ideas”

LIDERANDO
EL FUTURO

A medida que se va haciendo más imperativo y hay que abandonar las “buenas ideas”, el precio del cambio aumenta.



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

¿Qué me cuesta resolver un problema?



Precio

Alto

Precio

Bajo

- Recuperación imposible
- Perderemos todo lo que apreciamos
- Recuperarse será largo y costoso
- Perderemos algo realmente valioso
- Tendremos que cambiar nuestra forma de operar
- Tendremos que cambiar parte de nuestros planes
- No será fácil pagar el precio del cambio
- El precio es superior a lo que queremos pagar
- No nos dejará realizar otra alternativa valiosa
- El precio será algo caro

Nivel de Resolución

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

¿Qué me cuesta perder la oportunidad?



Precio

Alto

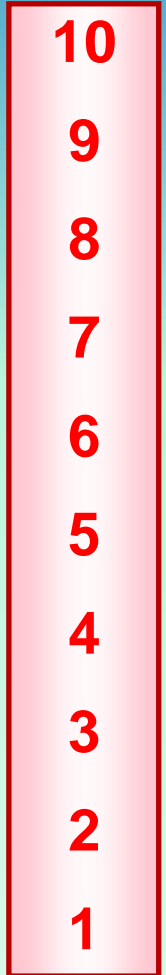


Precio

Bajo

- Ya no pasaremos de líderes a números 1
- No pasaremos de la media al grupo de cabeza
- Perderemos un potente paradigma
- Perdemos un punto clave de éxito futuro
- Perdemos la piedra angular de nuestra estrategia
- Perdemos un aspecto diferencial clave
- Perdemos una ventaja estratégica
- Perdemos una ventaja táctica
- Perdemos algo que nos daría beneficios
- Perdemos algo interesante

Nivel de Resolución



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

Los imperativos de negocio generan dolor y el dolor genera cambio.

- *El dolor genera cambio...*

LIDERANDO
EL FUTURO

P
r
e
s
e
n
t
e

Problema

“Tenemos un problema”

Pérdida de posición, puesto de trabajo, supervivencia de la organización

Oportunidad

“Si actuamos ahora podremos aprovechar la situación”

Pérdida de una situación de ventaja al alcance de la mano

A
n
t
i
c
i
p
a
d
o

“Vamos a tener un problema”

Pérdida inminente de mi posición en el mercado, etc.

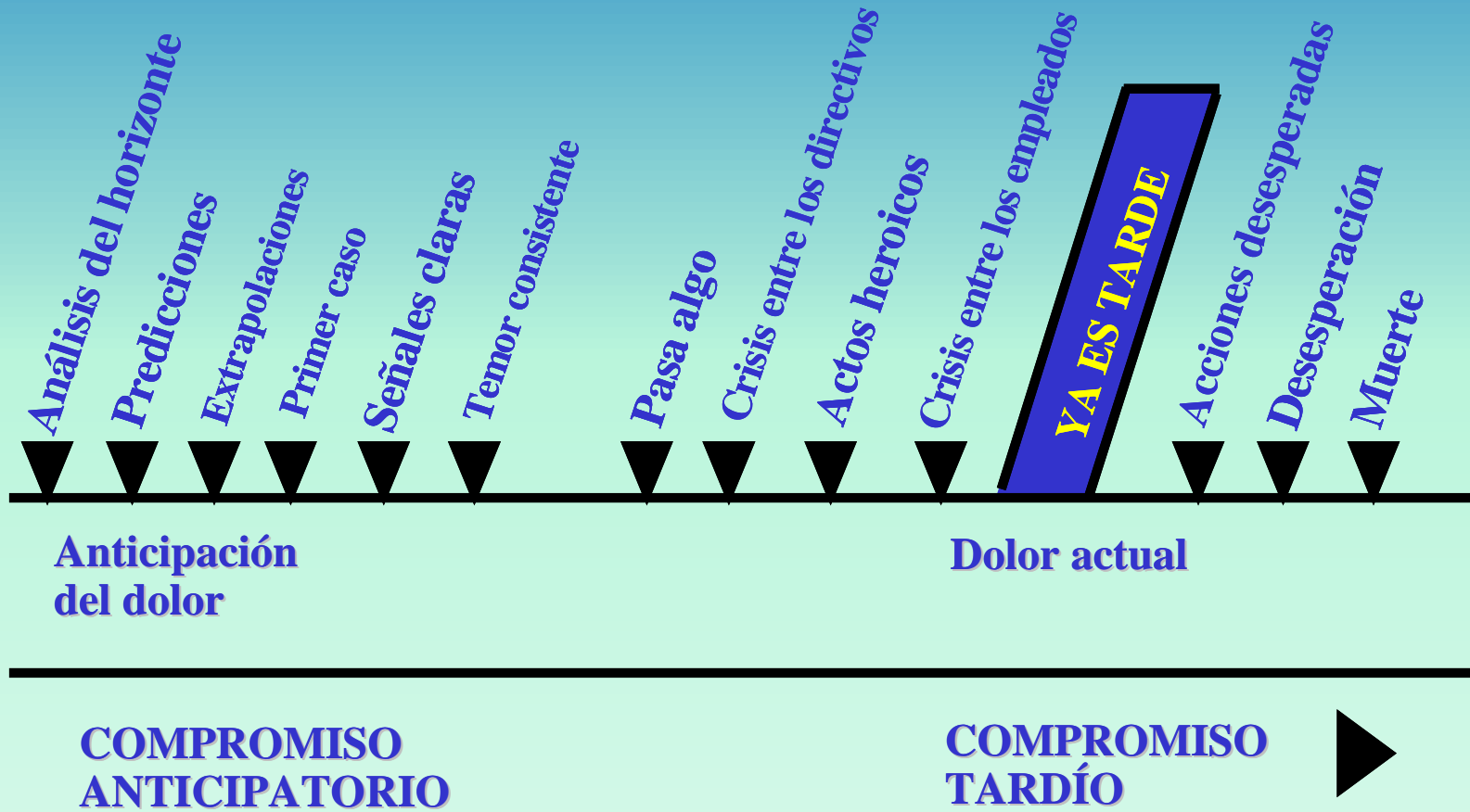
“Podríamos mejorar nuestra posición de cara al futuro”

Pérdida de nuestra posición futura en el mercado

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

LIDERANDO
EL FUTURO



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

Pero a veces no anticipamos correctamente el dolor...

“Creo que el mercado potencial para computadoras es aproximadamente de cinco en todo el mundo.”

Tomas J. Watson, Presidente de IBM en 1943.

“Las películas habladas son imposibles. Cuando haya pasado el siglo, cualquier idea acerca de las llamadas películas habladas habrá desaparecido. Nunca será posible sincronizar la voz con la imagen.”

Director de cine D.W. Griffith, a principios de la década de 1920.

“¿Quién diablos quiere que los actores hablen?”

Harry Warner, Fundador de Warner Bros. Studio en 1927.

“Es un sueño inútil imaginarnos que los automóviles tomarán el lugar de los trenes en el transporte de pasajeros.”

Congreso Americano de Carreteras, en 1913.

“El vuelo espacial es una locura.”

Dr. Richard Van Reit Wooley, al asumir el cargo de Astrónomo Real Británico en 1956.

“La radio no tiene futuro”

Lord Kelvin (1824-1907), Presidente de la Sociedad Real Británica.

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

“Pagas antes o después, pero pagas siempre”

LIDERANDO
EL FUTURO

	Prevención	Cura
Precio de la resistencia	Pagas pronto	Pagas tarde
Inversión inicial	Alta	Baja
Coste de mantenimiento	Bajo	Alto
Velocidad de implantación	Lenta	Rápida
Inversión de los <i>targets</i>	Cuerpos y almas	Cuerpos, pero no almas
Motivación de los <i>targets</i>	El éxito del proyecto	Cumplimiento
Nivel de compromiso alcanzado	Internalizado	Institucionalizado

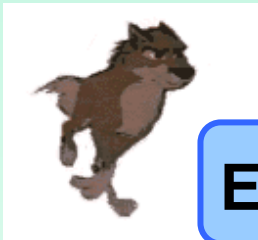
05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

Pero...¡cuidado con generar demasiadas crisis artificiales!

*“Algunos líderes crean artificialmente ambientes de crisis para provocar la insatisfacción y romper la resistencia natural al **cambio**. Estas tácticas pueden funcionar al principio, pero la credibilidad se pierde rápidamente y las señales de alarma son ignoradas por todos en la organización.”*

*James F. Huggett
(When Culture Resists Change)*

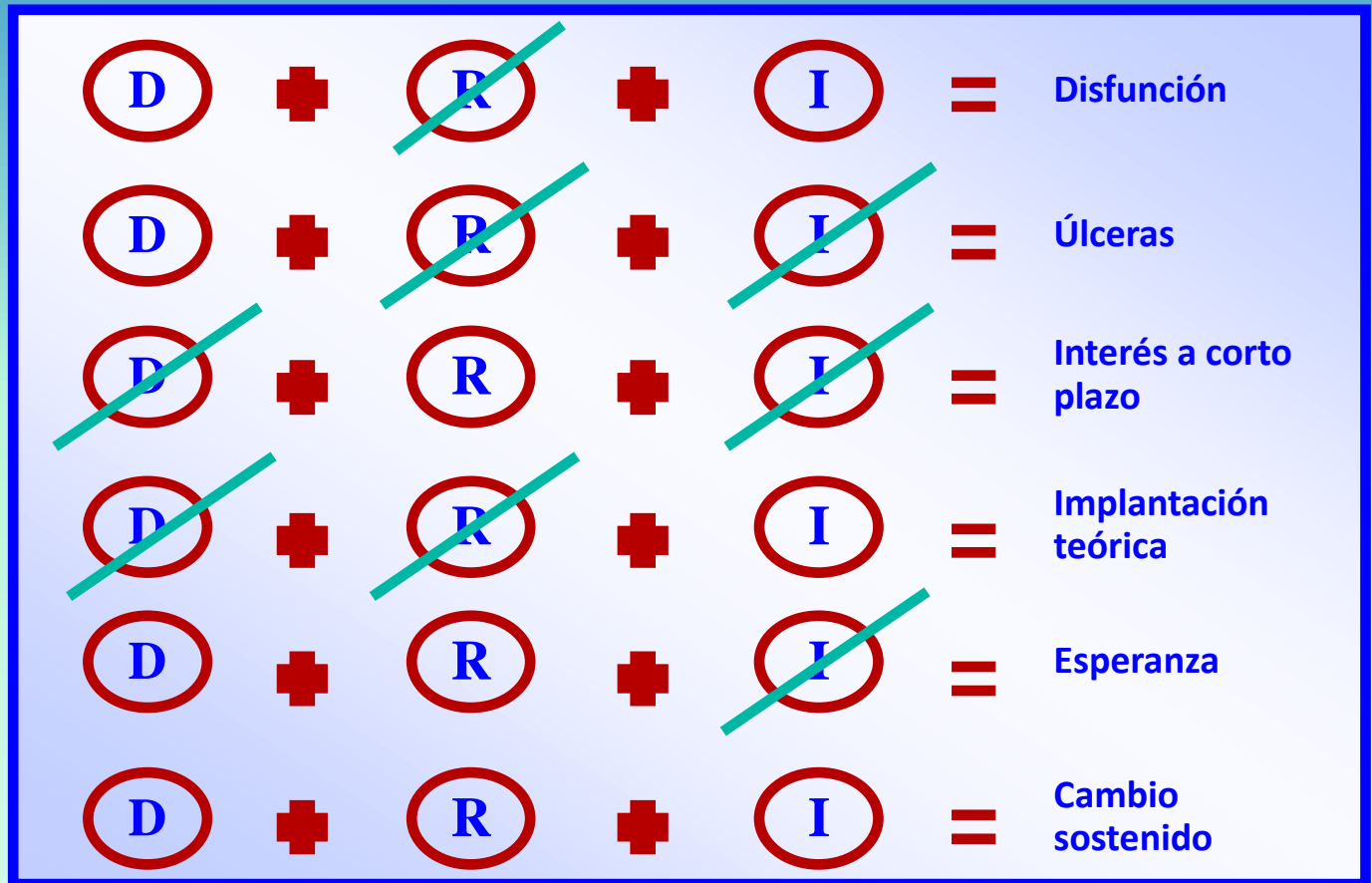


El cuento de los Pastorcillos y el Lobo

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Coste de resolver un Problema

- *...y no hay cambio sin dolor*



LIDERANDO
EL FUTURO

D: Dolor
R: Remedio
I: Infraestructura

05 Gestionando el Proceso de Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO



Lectura: “Cálculo del Precio del Cambio”

05 Gestionando el Proceso de Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

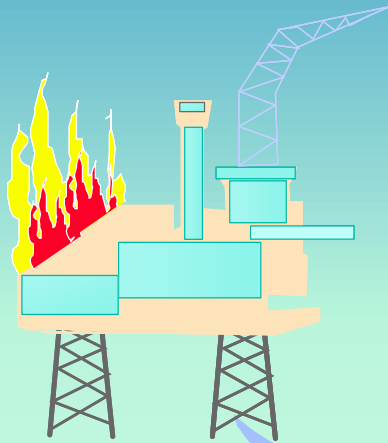


Caso Práctico: “Gestionando el Proceso de Cambio”

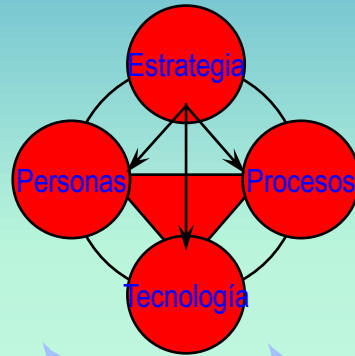
05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO



Crear la Necesidad del Cambio



Desarrollar la Visión



Monitorizar Resultados

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

¿Por qué fallan los procesos de Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO



Los procesos de Cambio fallan porque falta coordinación entre los componentes: Los proyectos divergen e incluso entran en conflicto unos con otros.

Falta de Dirección del Cambio

Algunos proyectos fallan porque las palabras y aspiraciones no se traducen en acciones concretas y de detalle o se produce sólo una parte de los productos.



Falta de Facilitación del Cambio

La falta de liderazgo y de compromiso se paga con el fracaso.



Falta de Liderazgo



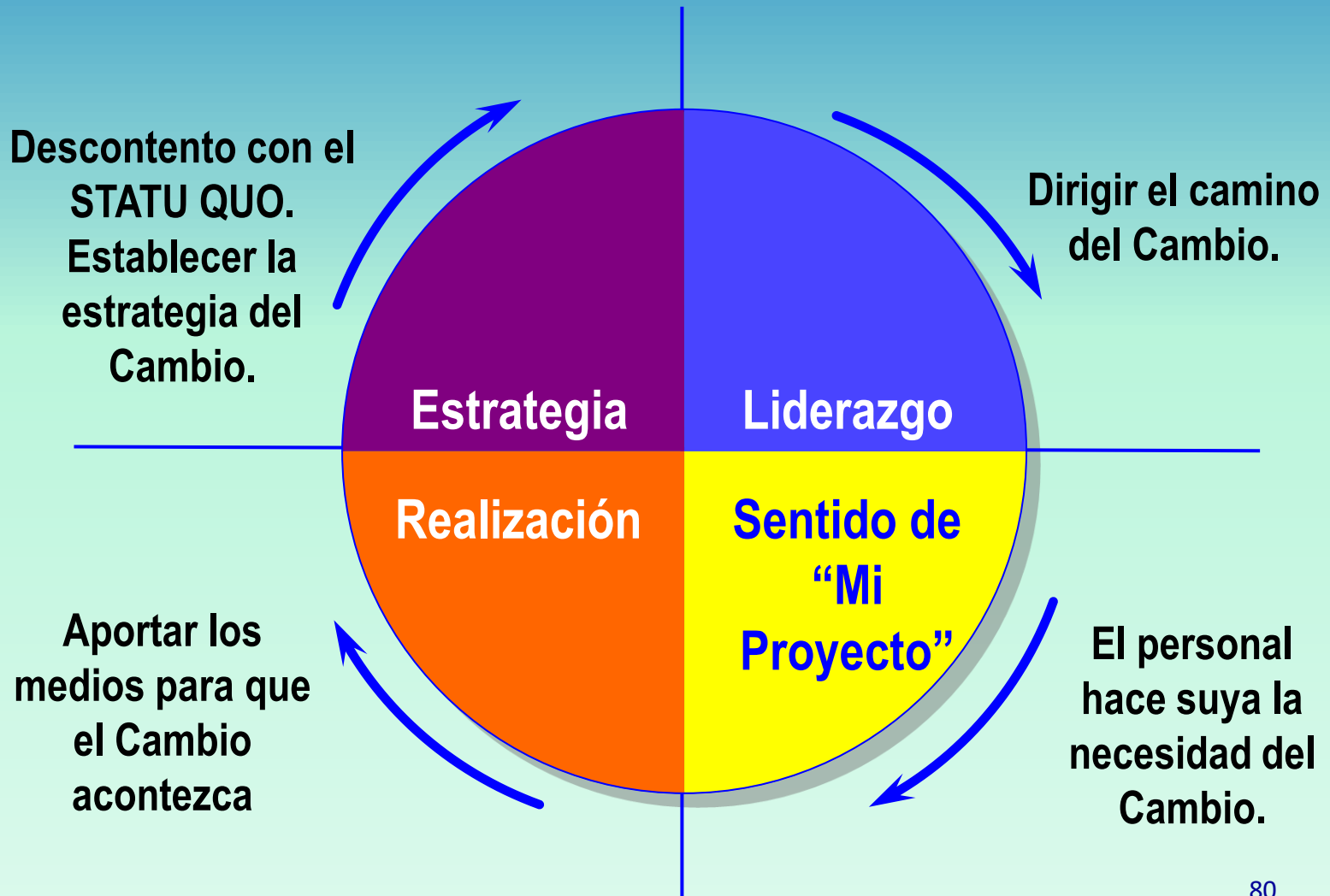
Por muy bien planificado y pensado que esté el cambio es imprescindible conseguir que cada individuo acepte su parte de responsabilidad.

Falta de Generación de Compromiso

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Modelo de los 4 cuadrantes



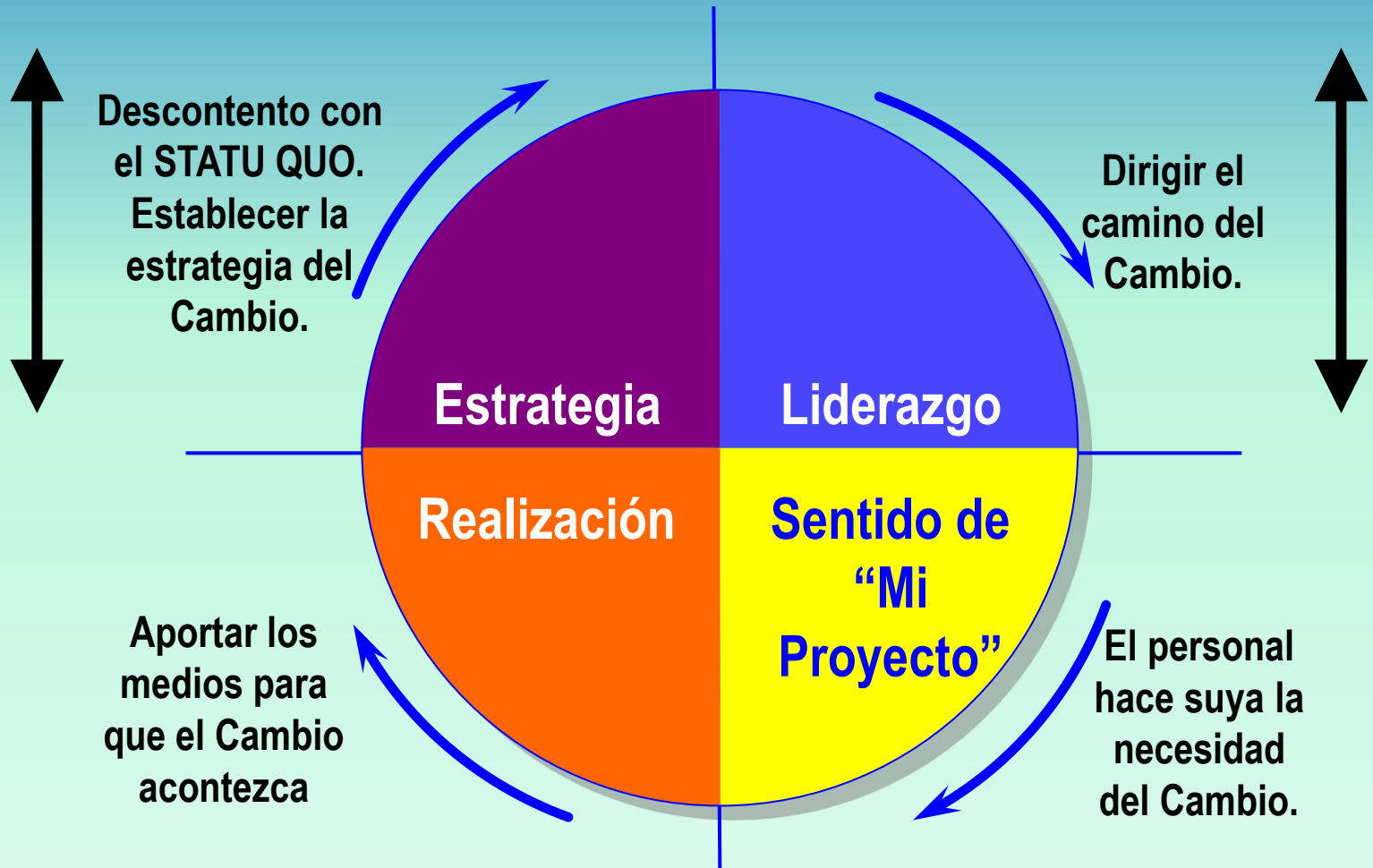
05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Modelo de los 4 cuadrantes

- El líder interactúa sólo consigo mismo y con la alta dirección.

LIDERANDO
EL FUTURO

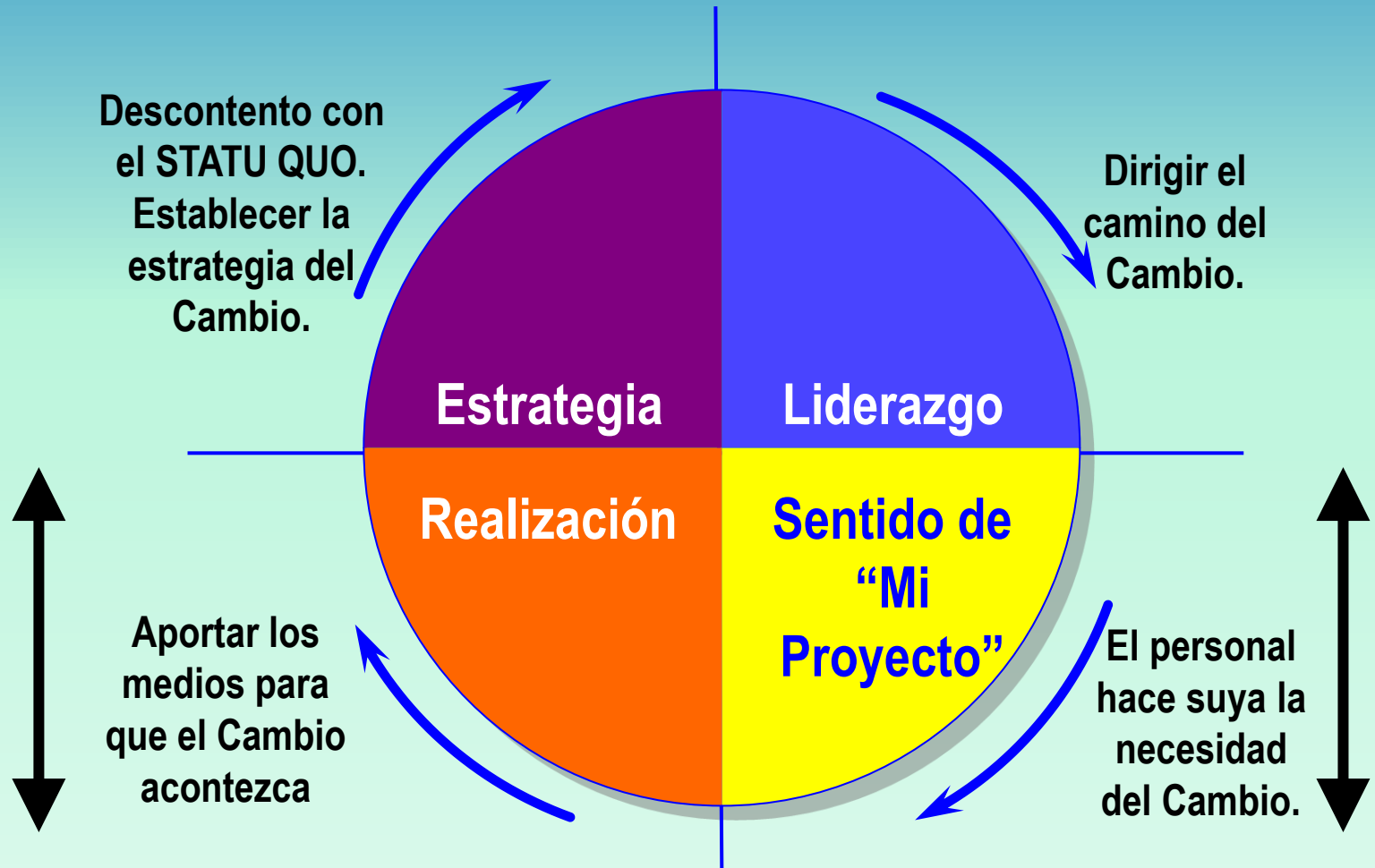


05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Modelo de los 4 cuadrantes

- El líder interactúa con su equipo.



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Estrategia



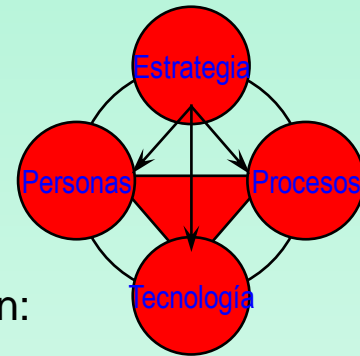
LIDERANDO
EL FUTURO

➤ Se asegura de que todas las herramientas relevantes y las técnicas para la gestión del cambio se apliquen de forma coordinada hacia un mismo fin:

- Establecer la estrategia de Cambio.
- Guiar todas las iniciativas a través de cada etapa de la implantación.
- Optimizar el esfuerzo en el Cambio.
- Evitar duplicidades.
- Coordinar todos los componentes del proyecto.

➤ Las **actividades** que abarca el cuadrante de Estrategia incluyen:

- Encaminar las actividades hacia la misión y las metas.
- Coordinar y dar secuencia a los sub-proyectos del Cambio.
- Administrar los recursos.



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Liderazgo



LIDERANDO
EL FUTURO

- Dirigir la trayectoria del Cambio verificando constantemente que el rumbo del proyecto va en la dirección correcta.
- Un fuerte liderazgo es crítico para el éxito del Cambio.
- Las **actividades** que abarca el cuadrante de Liderazgo incluyen:
 - Ayudar a crear una "**Visión compartida**" por toda la organización.
 - Identificar y comunicar el proyecto de Cambio.
 - Ayudar a desarrollar Patrocinadores (Sponsors) y Agentes de Cambio.
 - "Role mapping" de la Dirección.
 - Desarrollo de "sponsorship" individual y en para el cambio.
 - Mejora de las capacidades de los directivos.
 - Identificación y evolución de "black-holes" negros).



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Liderazgo (Cont.)



➤ Un **líder efectivo** debe ser capaz de:

- Identificar oportunidades de mejora.
- Poseer una "Visión" del futuro de la organización.
- Sentir la necesidad del Cambio.
- Comunicar la "Visión" y el proyecto de Cambio.
- Comprometerse personal y públicamente con el éxito del proyecto.



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Sentido de “Mi Proyecto”



- Ocurre cuando los empleados sienten que sus **expectativas** coinciden con las metas del proyecto.
- Si los empleados alcanzan a tener el sentido de propiedad, entonces **creerán** en las iniciativas del Cambio.
- La gente puede pasar de ser oponentes a **partidarios** si son involucrados en el proceso.
- Las **actividades** que abarca el cuadrante de Sentido de “Mi Proyecto” incluyen:
 - Transmitir la Necesidad del Cambio.
 - Explicar a cada individuo qué es lo que el Cambio requiere de él.
 - Enfocar abierta y proactivamente la resistencia al Cambio.
 - Crear compromiso a nivel individual.
 - Plan y acciones de comunicación.
 - Obtención de feedback.
 - Teaming, pertenencia al grupo, sinergia.
 - Eliminación de comportamientos disfuncionales.

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Realización

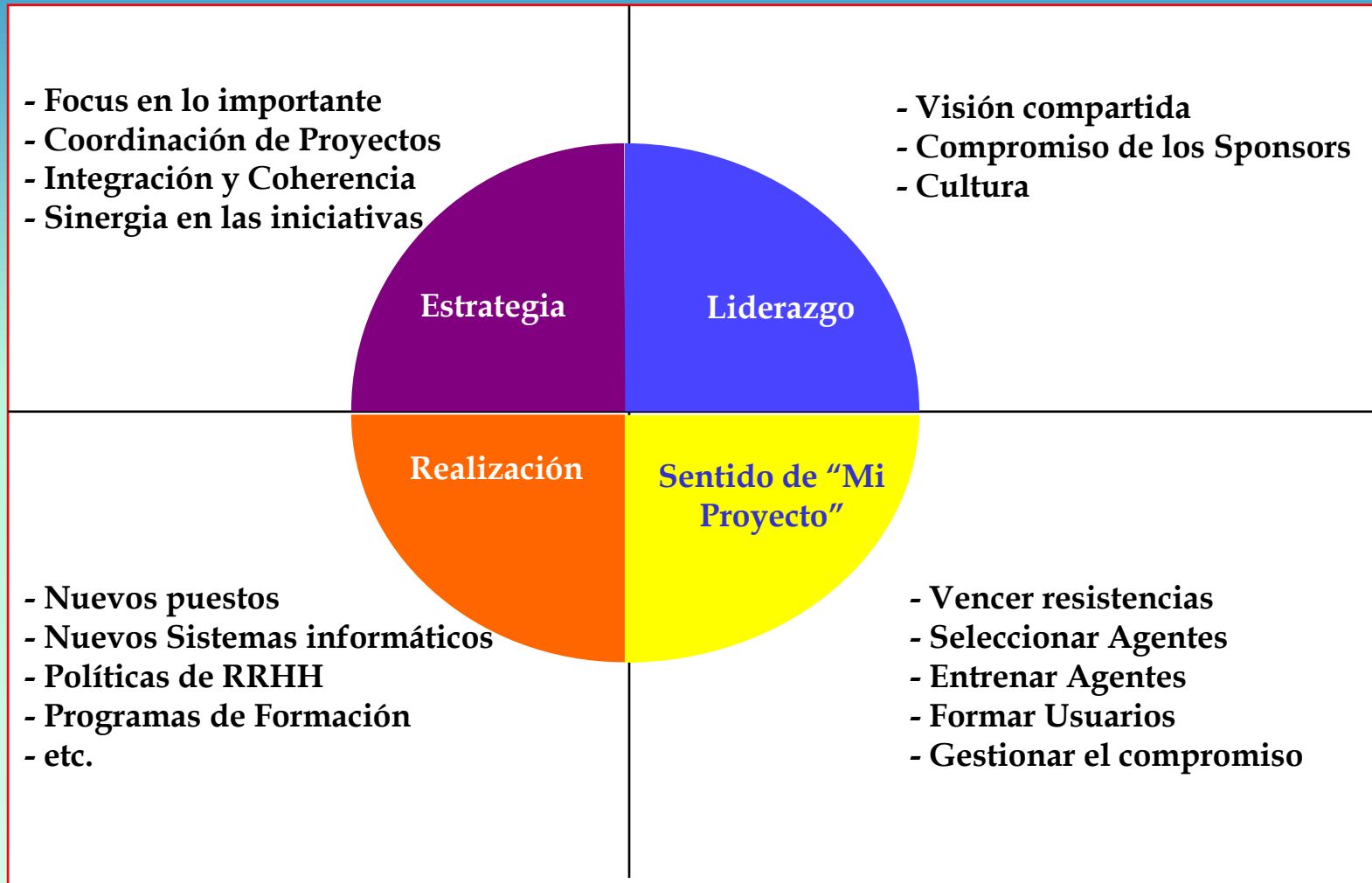


- **Aportar los medios y recursos necesarios** para que se materialicen sus proyectos de cambio:
 - Ayudar a los empleados a hacer sus tareas más efectivamente (**coaching**).
 - Enfocar el Cambio a un nivel práctico y concreto.
 - Diseñar, desarrollar e implantar una serie de programas y proyectos para facilitar el Cambio en la organización: **PALANCAS DEL CAMBIO**:
 - Diseño de la Organización.
 - Redefinición de los procesos.
 - Diseño de puestos de trabajo.
 - Procesos de gestión de Recursos Humanos.
 - Estrategia de Formación.
 - Medición del desempeño: actual, previsto y futuro.
 - Formas de remuneración.
 - Mejoras del contexto: infraestructura, herramientas, etc.
 - Nuevos sistemas/Mejora en el uso.
 - ...

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

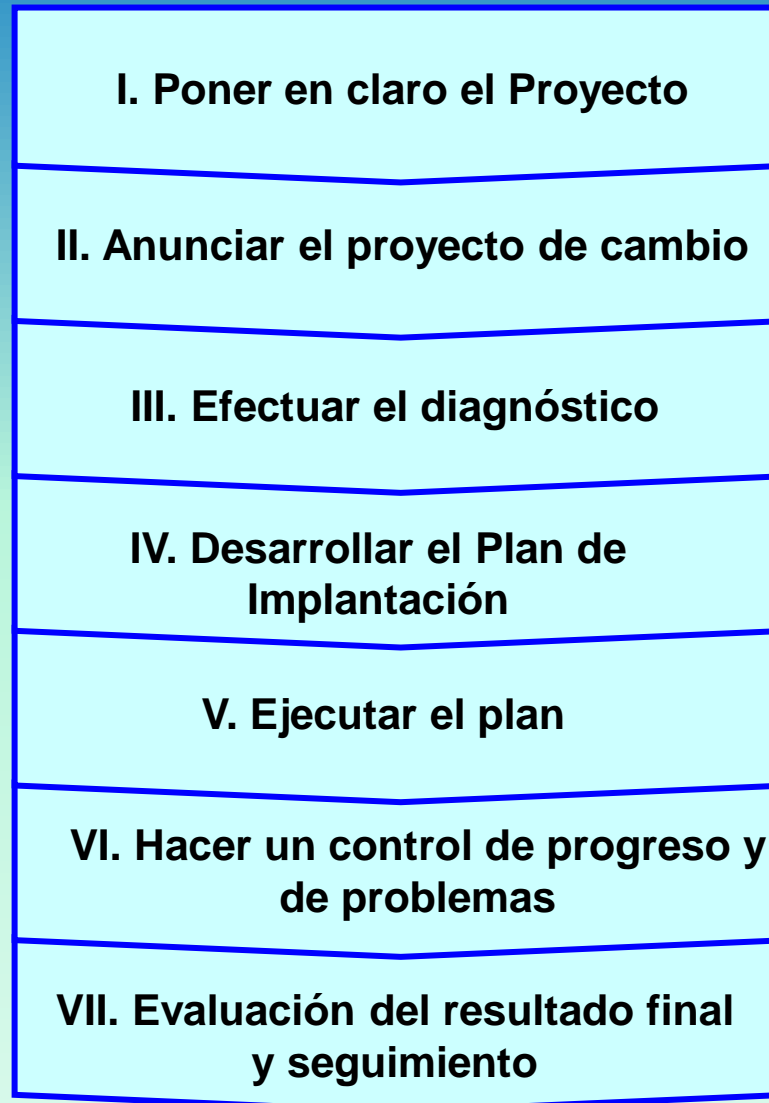


05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

Secuencia Metodológica



05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Secuencia Metodológica

➤ I. Poner en claro el Proyecto

- Determinar el alcance y el nivel de compromiso necesario para el éxito de la implantación.
- Especificar naturaleza, alcance, objetivos e implicaciones de todo el proyecto.
- Determinar qué metodología es más apropiada.
- Establecer prioridades entre las tareas a ejecutar.
- Asegurar el compromiso de la Dirección.

➤ II. Anunciar el proyecto de cambio

- Desarrollar un plan de anuncio del cambio.
- Identificar las áreas a comunicar el proceso.
- Determinar el marco de referencia de los afectados.
- Desarrollar un anuncio de cambio a medida de cada área.
- Desarrollar un plan a medida determinando quién anunciará el cambio y cómo se presentará.

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Secuencia Metodológica

➤ III. Efectuar el diagnóstico

- Hacer un análisis preliminar de la capacidad de la organización para realizar el proyecto.
- ¿Qué nivel de compromiso tienen los sponsors?
- ¿Cuánta resistencia van a oponer los Destinatarios?
- ¿Está la cultura de la organización predispuesta para aceptar el cambio?
- ¿Qué capacidad tienen los Agentes para ejecutarlo?

➤ IV. Desarrollar el Plan de Implantación

- Especificar las acciones necesarias para implantar con éxito el proceso.
- De acuerdo con la información del Diagnóstico, especificar las acciones concretas necesarias para implantar el proceso (cómo aumentar el compromiso de los sponsors, cómo vencer o reducir la resistencia de los Destinatarios, cómo identificar a los Agentes y cómo aumentar la capacidad de los mismos).

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Secuencia Metodológica

- **V. Ejecutar el plan**
 - Realizar las acciones necesarias para obtener los objetivos de cambio técnicos y humanos “en tiempo y dentro de presupuesto”.
 - Cada uno de los cuatro roles del proceso debe aprender a desarrollar las habilidades específicas relacionadas con su función en el proceso.
- **VI. Hacer un control de progreso y de problemas**
 - Periódicamente, realizar un informe sistemático del estado del proceso de implantación.
- **VII. Evaluación del resultado final y seguimiento**
 - Realizar un informe final sobre el impacto real del proyecto de cambio y los objetivos alcanzados dentro del tiempo determinado y el presupuesto asignado.

05 Gestionando el Proceso de Cambio

Modelo para la Gestión del Cambio

Pautas para la aceptación del cambio

- Articular la **necesidad del Cambio**: ¿Es una plataforma ardiente, un imperativo de negocio o sólo una buena idea?
- **Movilizar** una red de patrocinadores, consejeros y agentes del Cambio.
- Identificar y reunir regularmente al público afectado por el Cambio para **gestionar sus expectativas**.
- **Tomar y comunicar** decisiones difíciles,
- **Propiciar** compromiso en la implantación.
- **Aconsejar**, a nivel individual, **a través** del ejercicio de un efectivo **coaching**.
- **Acompañar** a las personas en el camino del cambio, a través de capacitación formal o informal, Workshops, Foros de discusión, creación de una estructura de mentores, etc.

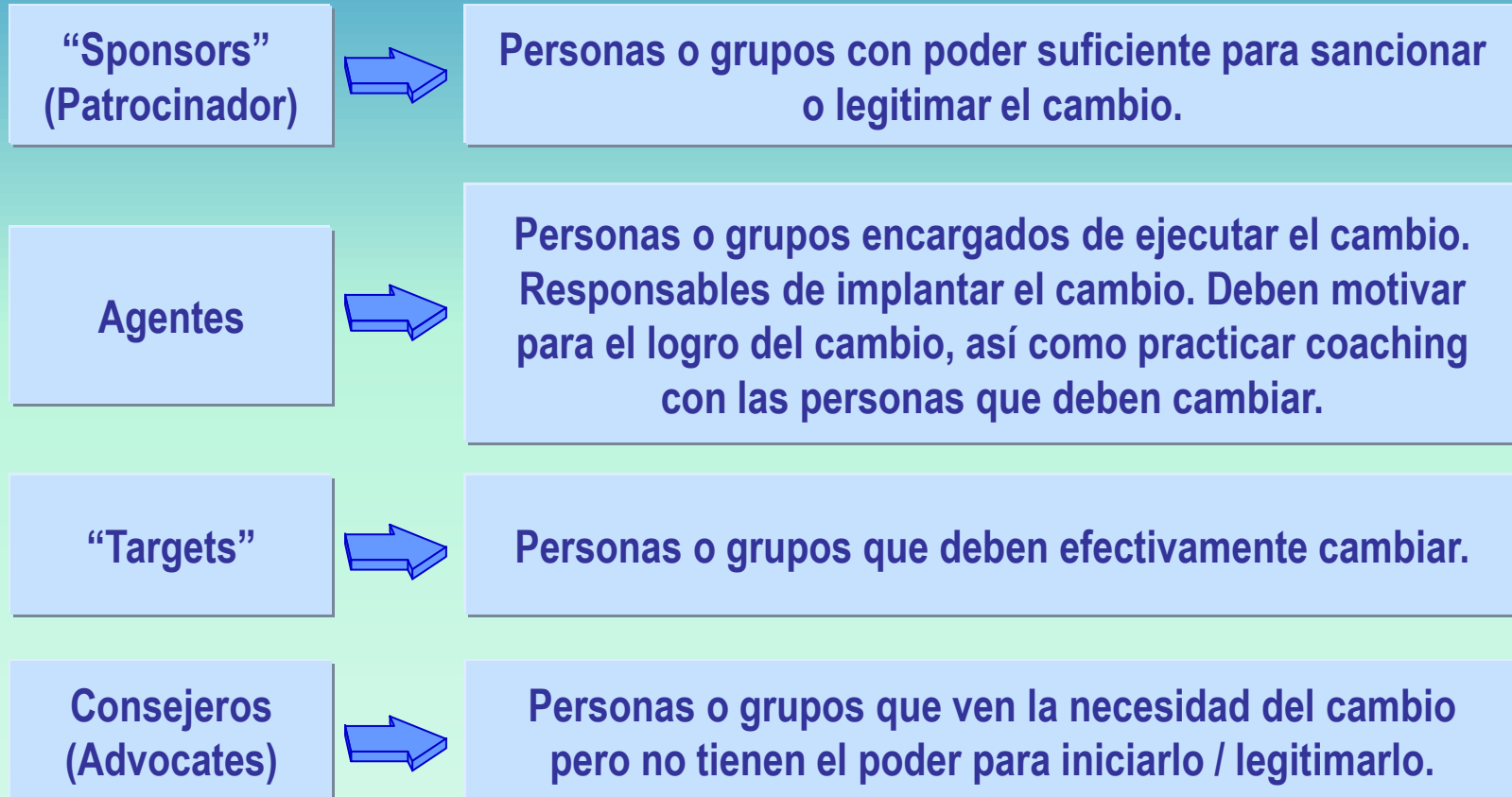


06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

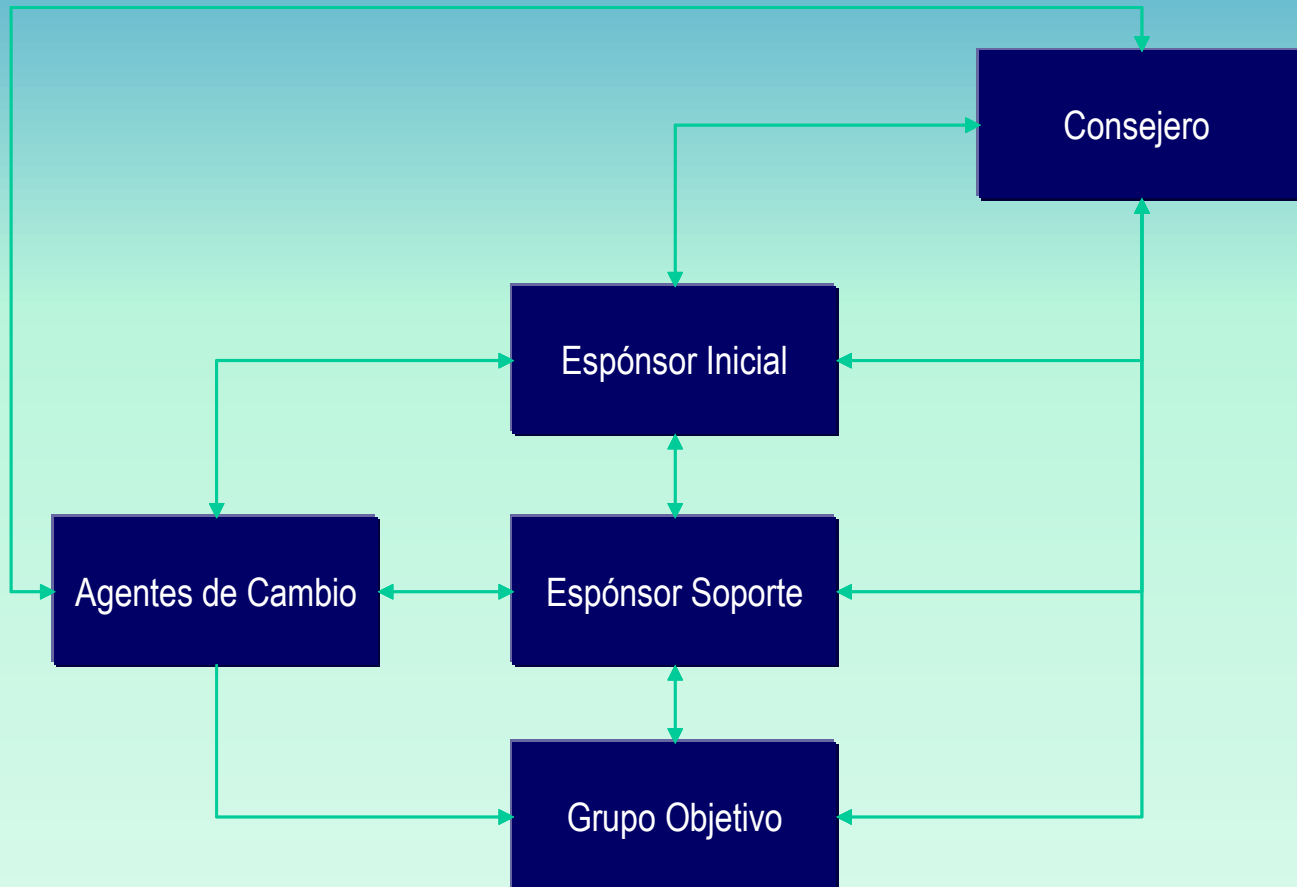
Roles



06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Esquema de Relaciones entre Roles



LIDERANDO
EL FUTURO

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Reglas de oro en los roles

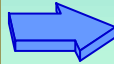
LIDERANDO
EL FUTURO

Patrocinadores
(Sponsors)



No promuevas más Cambios que los que puedas “esponsorizar” adecuadamente.

Agentes



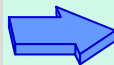
Nunca vayas más lejos de lo que tu “sponsor” está dispuesto a ir (no hagas malos negocios).

Objetivo
(Target)



No participes en ningún Cambio hasta que tengas claro qué se espera de ti, cómo te afecta y el compromiso de los “sponsor” en el proceso.

Consejeros
(Advocates)



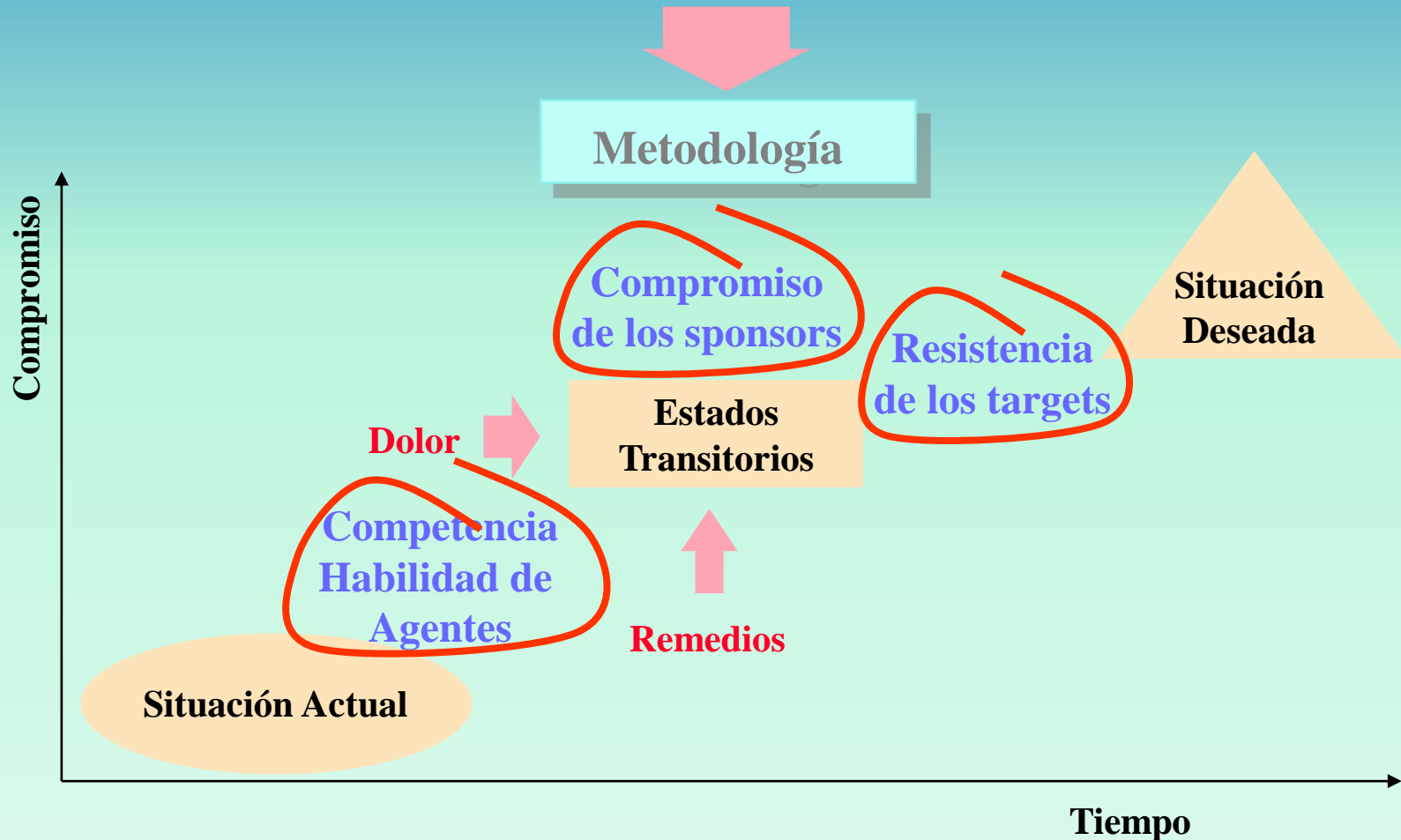
Los Cambios sólo son posibles con el adecuado nivel de “esponsorización”. No confundir el deseo con la posibilidad.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Hay que gestionar el Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO



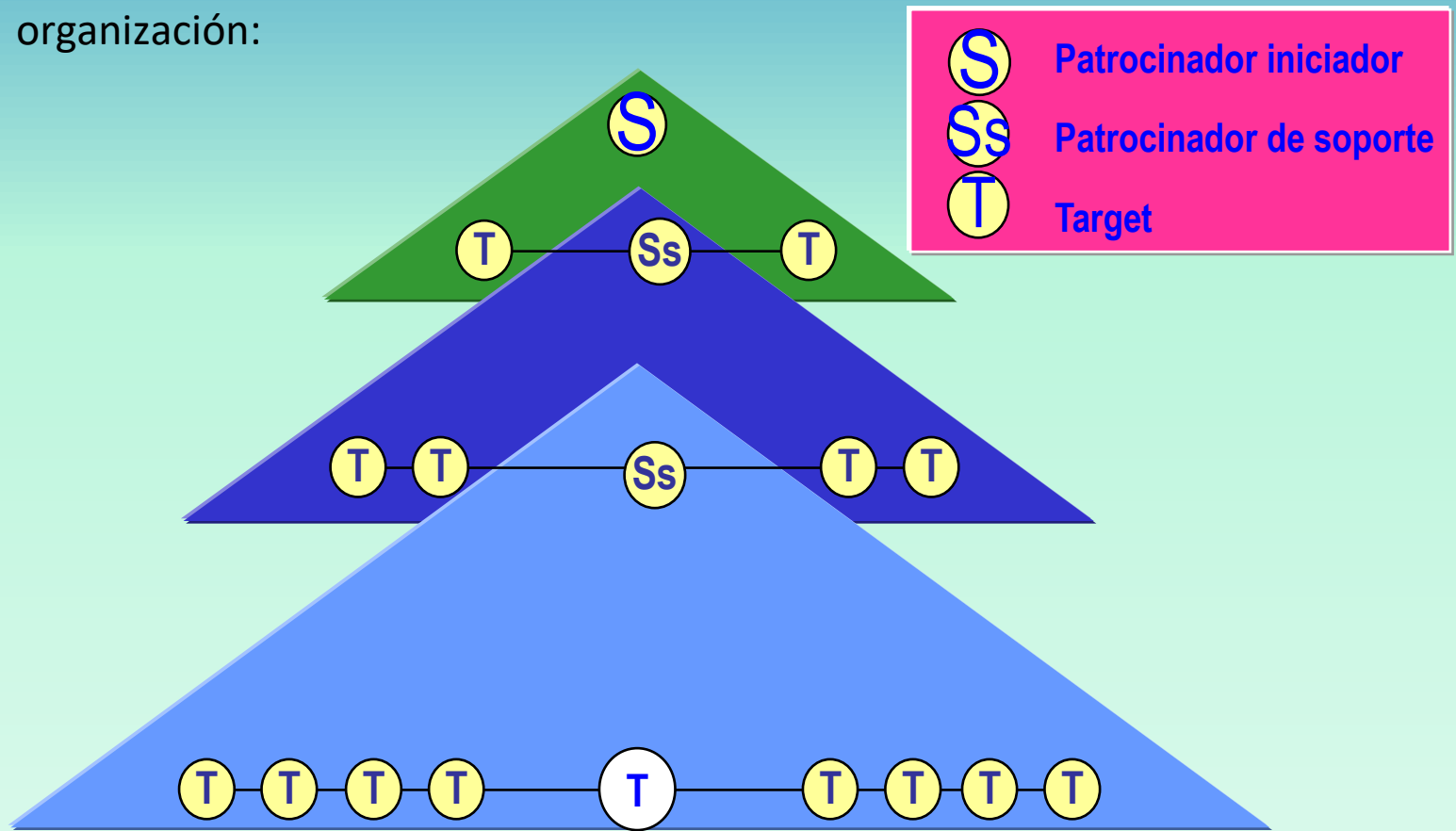
06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Generar una red comprometida con el cambio de patrocinadores y agentes del cambio

El patrocinio o esponsorización se desarrolla en cascada por toda la organización:

LIDERANDO
EL FUTURO

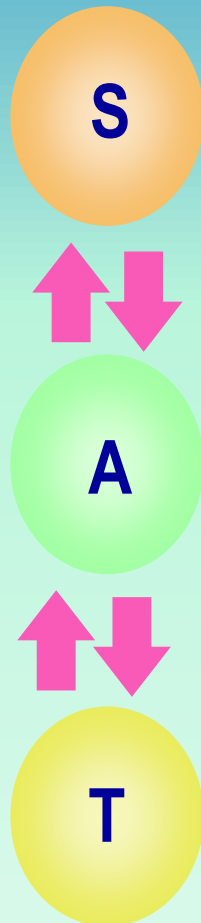


06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Cómo juegan los protagonistas del cambio

■ *Lineal*



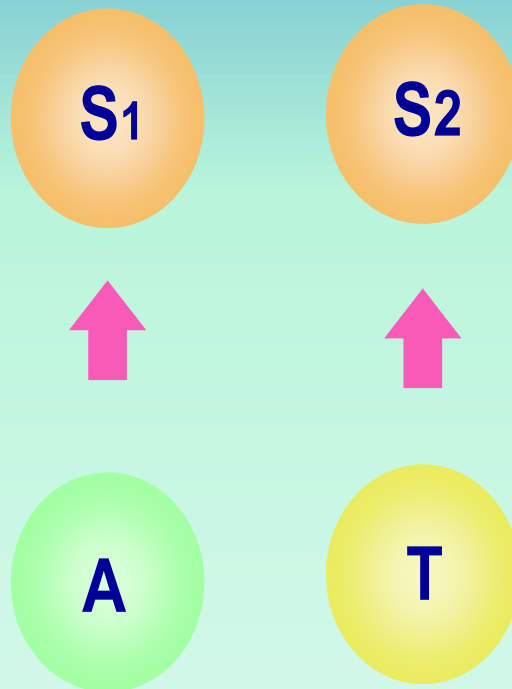
- En una **estructura lineal**, los destinatarios reportan a los agentes y éstos, a su vez, a los sponsors.
- El sponsor delega responsabilidad en el agente, quien es el que establece el contacto con el destinatario para que el cambio ocurra.
- Es una estructura **poco frecuente y muy eficaz** desde el punto de vista de la implantación de un cambio.
- Asegura una **transmisión eficaz** de órdenes.
- La “**gestión de sanciones**” es posible.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Cómo juegan los protagonistas del cambio

■ Cuadrangular



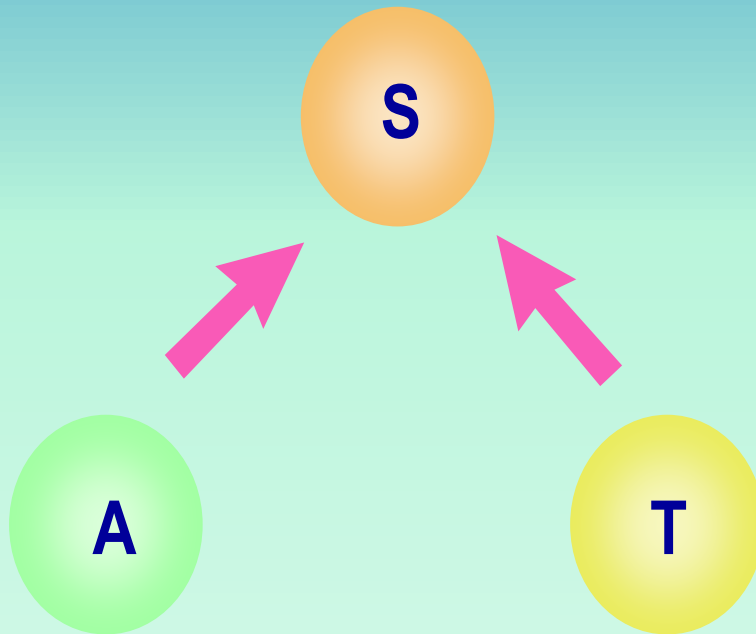
- Es muy frecuente.
- El proceso está legitimado por dos sponsors, a uno de los cuales reportan los agentes y al otro, los destinatarios (S1=recursos humanos, S2=red comercial, A=técnicos de RH, T=vendedores).
- Es una estructura en la que es **difícil implantar el cambio**.
- El problema ocurre cuando el S1 se “salta” al S2 y va directamente hacia el destinatario para ganar su confianza para el cambio.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Cómo juegan los protagonistas del cambio

■ *Triangular*



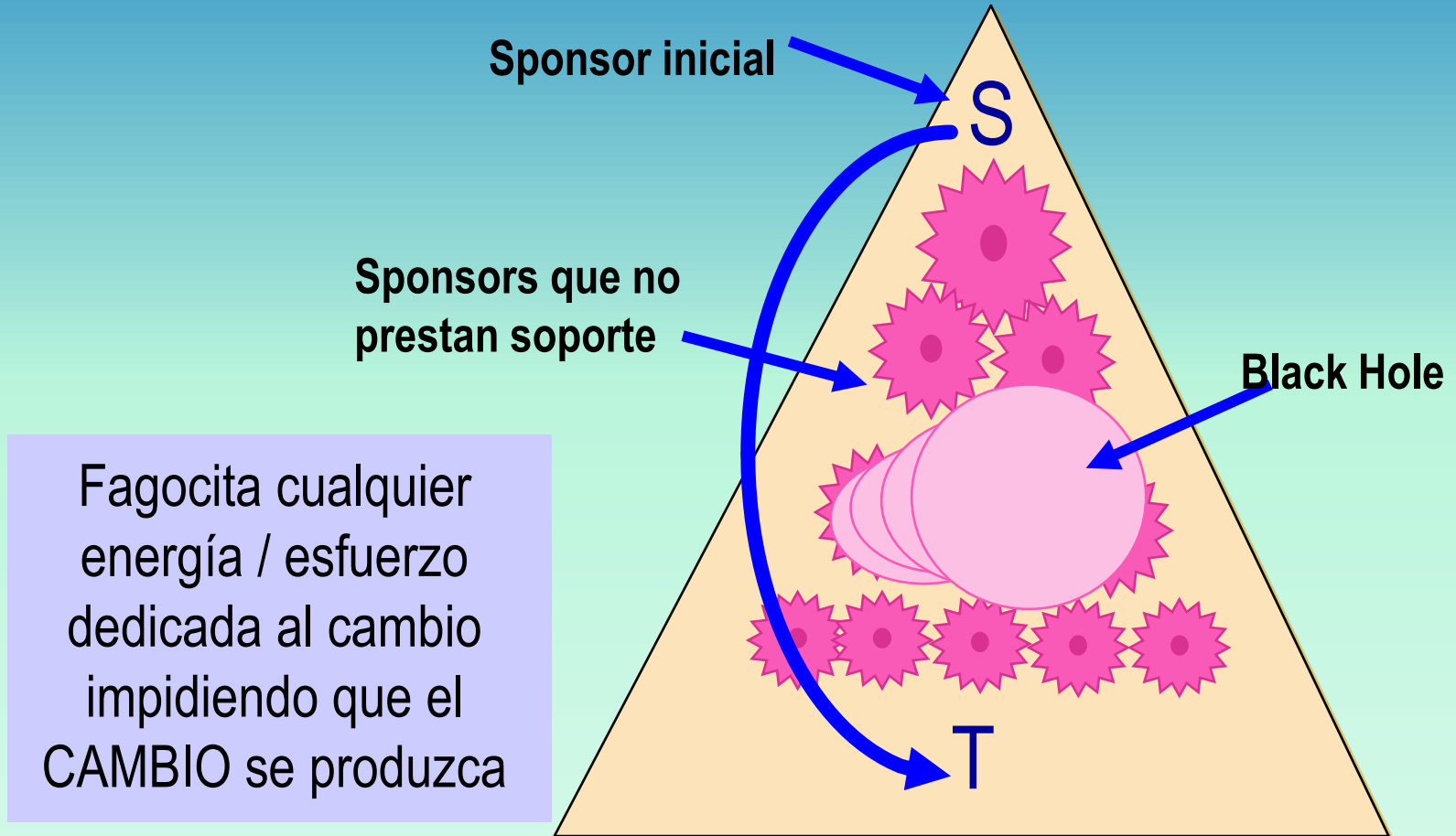
- También es una estructura que permite implantar el cambio.
- Aunque los agentes no actúan directamente sobre los destinatarios, pueden hacerlo a través del sponsor / patrocinador
- Suele darse cuando los patrocinadores son ejecutivos senior, los destinatarios son gerentes de la línea, y los agentes trabajan en una función de soporte (Recursos Humanos, Sistemas)

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Los agujeros negros (Black Holes)

LIDERANDO
EL FUTURO



06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El papel de la sinergia de grupo

➤ Autodestructiva	$1 + 1 < 2$
➤ Estática	$1 + 1 = 2$
➤ Sinérgica	$1 + 1 > 2$



Se produce sinergia cuando existe un **objetivo** común y las relaciones individuales se hacen interdependientes.

Conocido
Compartido
Comprometido

Un proceso de cambio exige, en un momento dado, la creación de sinergia de grupo.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Triunfadores y perdedores

TRIUNFADORES

PERDEDORES



Determinaron rigurosamente cuándo era necesario un especial esfuerzo de implantación



No fueron capaces de distinguir entre proyectos importantes y buenas ideas



Demostraron la resolución necesaria para perseverar en el Cambio



Iniciaron los Cambios pero no mantuvieron el esfuerzo



Entendieron el Cambio como un proceso y demostraron elevada tolerancia a la ambigüedad



Vieron el Cambio como un evento puntual y demostraron baja tolerancia a la ambigüedad



Vieron que determinados roles eran críticos y diferentes durante el proceso de Cambio



Asumieron que dar directrices era sinónimo de implantación

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Triunfadores y perdedores

TRIUNFADORES

PERDEDORES



Reconocieron que los “agujeros negros” eran una amenaza real para el Cambio



Cayeron víctimas de “agujeros negros” en la organización



Demostraron consistentemente su compromiso como sponsor del Cambio



Tomaron la primera decisión y se olvidaron del proyecto



Convencieron a su organización que la sinergia y el trabajo en equipo eran requisitos ineludibles



Predicaron trabajo en equipo pero no consiguieron resultados



Vieron la resistencia al Cambio como un fenómeno natural en las personas



Creyeron que la resistencia era algo inexplicable y perverso

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

Triunfadores y perdedores

TRIUNFADORES



Prepararon “Agentes del Cambio” con los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo sus obligaciones

LIDERANDO
EL FUTURO

PERDEDORES



Asumieron que cualquier persona puede hacer el trabajo de “Agente del Cambio” (asignaron a quien no tenía otra cosa que hacer)



Entendieron la importancia estratégica de la cultura organizativa y su impacto en la implantación de Cambios



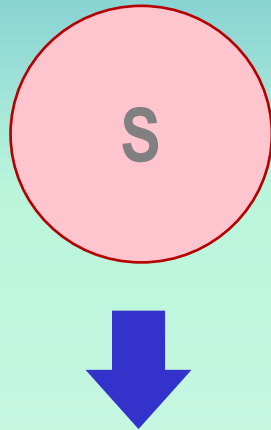
No vieron la cultura organizativa como un recurso estratégico y propusieron Cambios contra la cultura

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Sponsor en el Proceso de Cambio

■ Condiciones del Sponsor



- Es esencial para el éxito del proceso.
- Se debe sustituir al sponsor débil.
- Su papel no puede delegarse a los Agentes.
- Conviene delimitar los campos del sponsor que dispara el proceso y del sponsor que lo sostiene.
- Conviene establecer y mantener una esponsorización en cascada.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Sponsor en el Proceso de Cambio

■ Características del sponsor

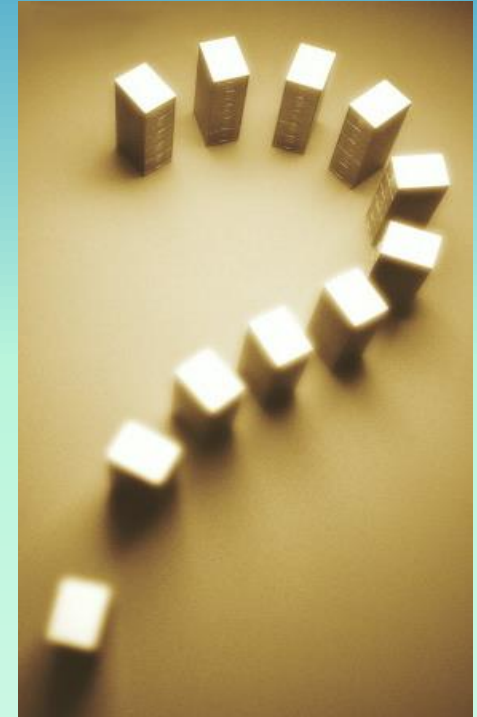
- **Poder:** para legitimar el proceso sobre los destinatarios.
- **Dolor:** en grado suficiente como para cortar el “*status quo*”.
- **Visión:** sobre el tipo de cambio que conviene.
- **Impacto sobre la organización:** anticipar efectos del cambio.
- **Influencia sobre las personas:** saber empatizar.
- **Alcance:** para determinar los colectivos a influir.
- **Influencia pública:** capacidad de influencia organizativa.
- **Influencia individual:** sostener el cambio ante personas clave.
- **Capacidad de sanción:** para sancionar a las personas que intervienen.
- **Seguimiento:** establecer sistemas de control del proceso.
- **Sacrificio:** saber calcular y dosificar el desgaste personal.
- **Apoyo sostenido:** mantener el proceso por encima de todo.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

¿Por qué es tan importante el compromiso del sponsor en un proceso de Cambio?



06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

¿Por qué es tan importante el compromiso del *sponsor* en un proceso de Cambio?

LIDERANDO
EL FUTURO



**Porque las personas andan
cuando ven andar**

*“HACER LO QUE SE DICE Y
DECIR LO QUE SE HACE”*

Error común: “Haz lo que yo digo, y no lo que yo hago”

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

Formación de los agentes de cambio

- Los agentes del cambio no deben ser elegidos por causas como disponibilidad, aleatoriedad...
- Los agentes del cambio no sólo deben ser encontrados, sino también deben ser desarrollados:
 - ¿Qué hacer? **Actitud.**
 - ¿Qué decir? **Comunicación.**
 - ¿Cómo comunicar? **Medios.**



Es necesario asegurar la formación adecuada a los agentes del cambio para el ejercicio de su rol, proporcionando herramientas metodológicas

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

Diferencias entre Liderar y Gestionar

El Agente ha de ser un mix entre gestor y líder

LIDERANDO
EL FUTURO

Gestores - crean orden

Los **gestores** eficientes tienen éxito gestionando el entorno *actual*

Crean orden y satisfacción con el statu quo

Implementan los programas de la organización

Preparan a sus colaboradores para los desafíos de HOY

Líderes - producen cambio

Los **líderes** eficientes tienen éxito creando el entorno futuro de la organización

Crean insatisfacción con el statu quo

Marcan la dirección del cambio

Crean compromiso hacia el cambio

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

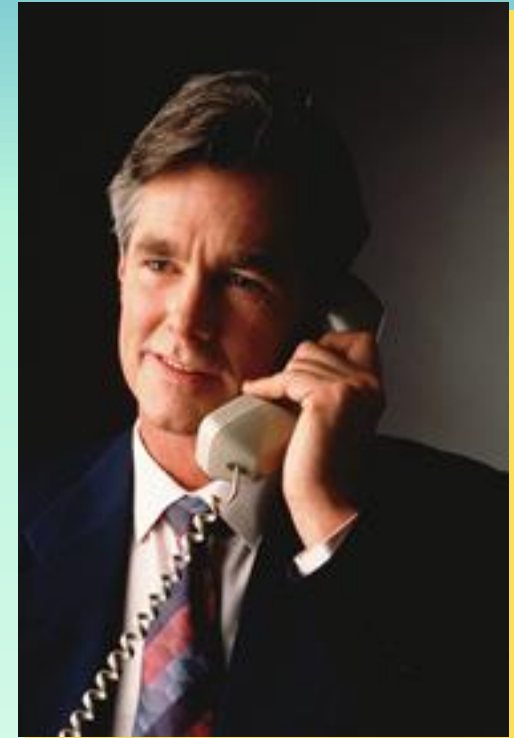
Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

...de Gestión a Liderazgo

Estos dos enfoques corresponden a formas contrapuestas de comprensión del rol del directivo:

- El **enfoque administrativo** (gestor) era válido en entornos de mercado estables o predecibles, pero no puede serlo en mercados cambiantes.
- El **rol del directivo** actual (líder) exige una **actitud permanentemente dispuesta al aprendizaje y al cambio**, a la **creación de grupos**, con un nuevo estilo de dirección basado en el **liderazgo**.



06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

...de Gestión a Liderazgo

LIDERANDO
EL FUTURO



John P. Kotter, "A Force for Change:
How Leadership Differs from Management, pag. 6"

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

Podemos predeterminar el nivel de liderazgo y gestión necesario en las organizaciones basándonos en dos variables: *La cantidad de cambio y la complejidad de su implantación.*

LIDERANDO
EL FUTURO



06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

El Agente como Motivador

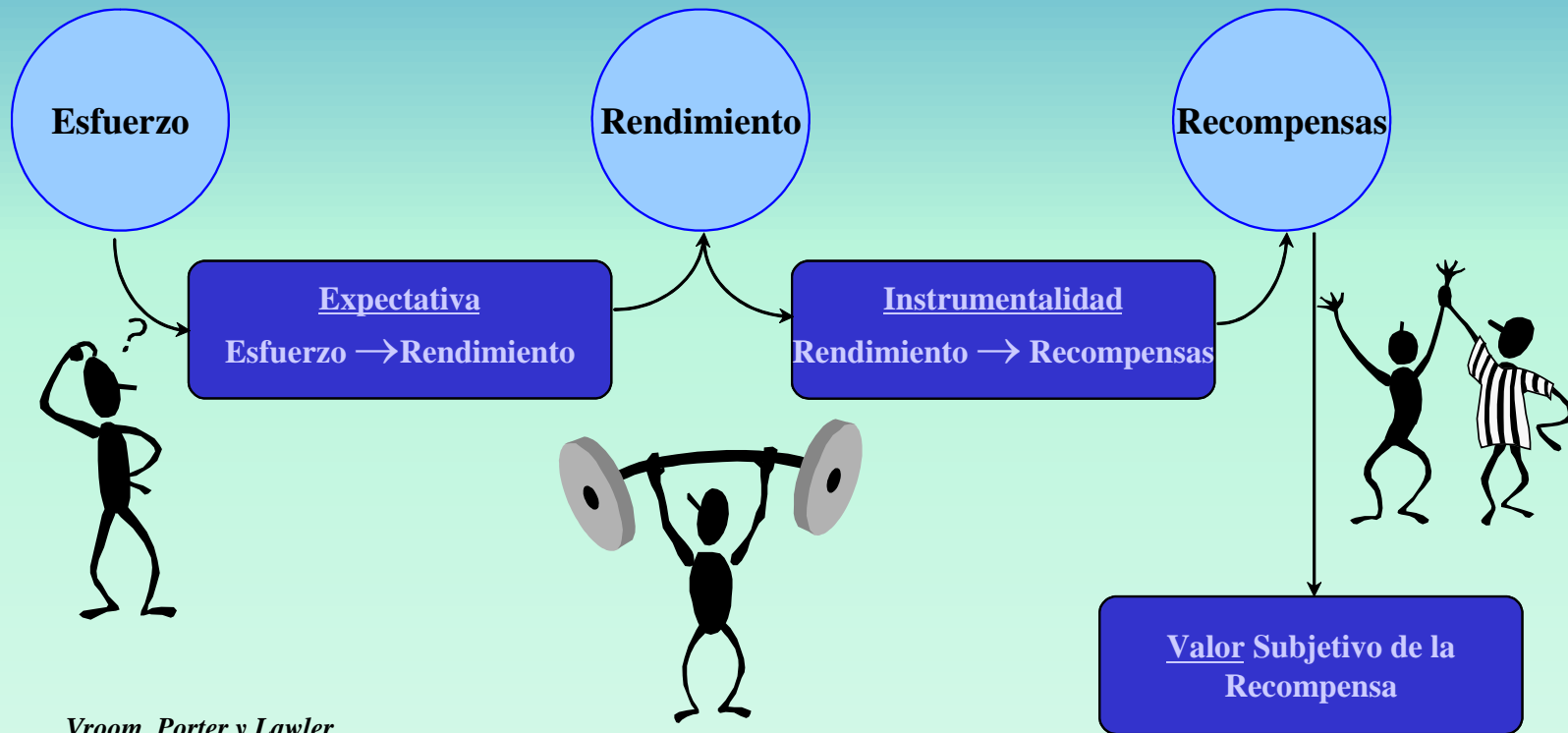
- Sistemas de Recompensa
 - La Teoría de las Expectativas
- Gestión por objetivos
 - Goal-Setting Theory

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

Teoría de las Expectativas



Vroom, Porter y Lawler

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Agente en el Proceso de Cambio

Gestión por Objetivos

Para tener capacidad de motivación los objetivos deben cumplir una serie de características:



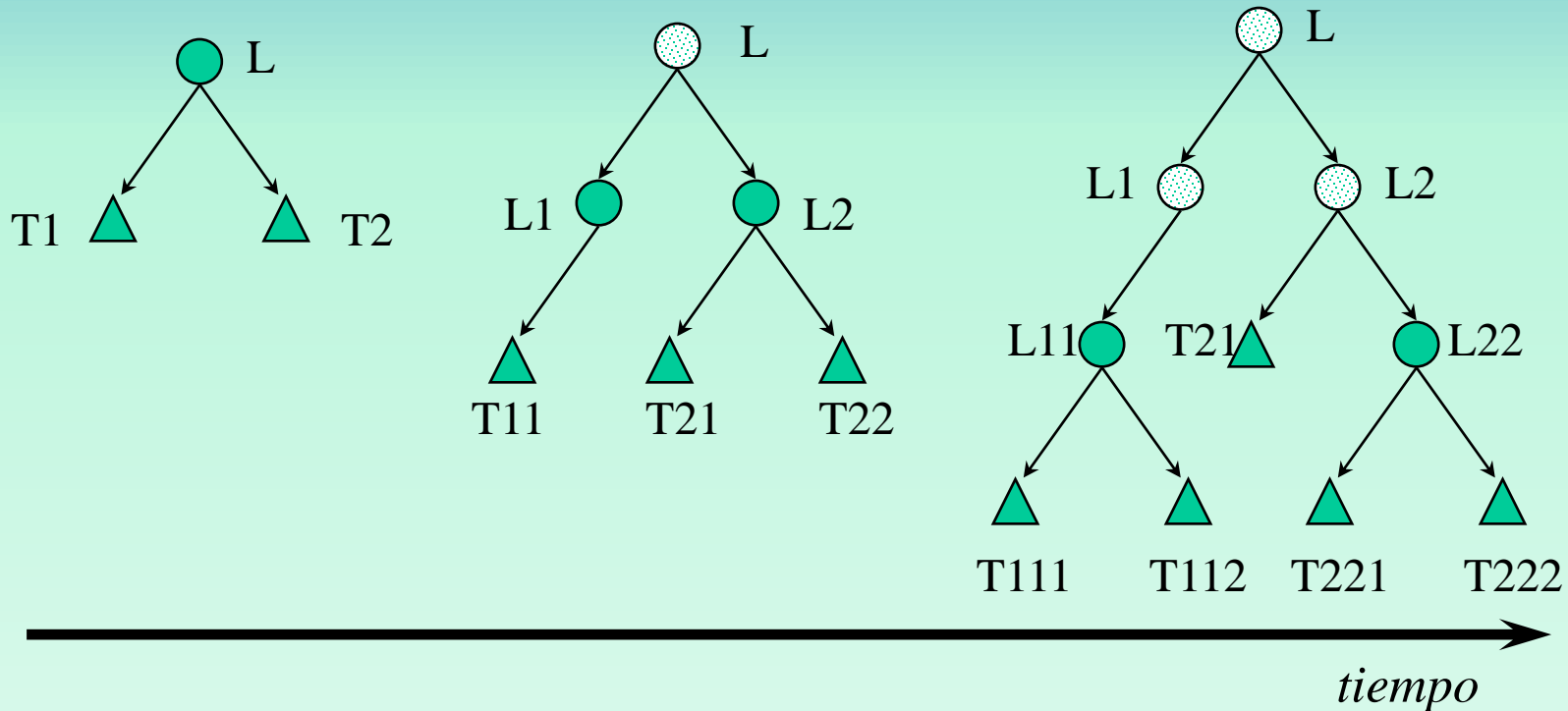
06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El "Target" en el Proceso de Cambio

Hay "Targets" a nivel superior y a nivel inferior en la pirámide

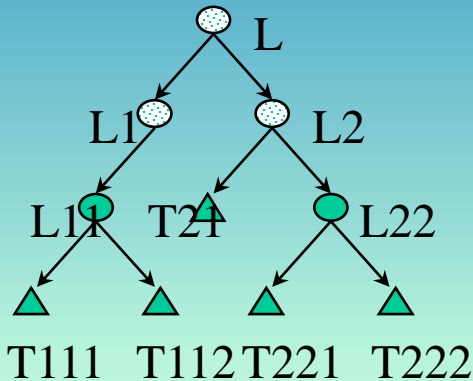
LIDERANDO
EL FUTURO



06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El “Target” en el Proceso de Cambio: Niveles Inferiores



Objetivo de Cambio:

Comportamiento en el trabajo alineado con los nuevos procesos de negocio y cultura

LIDERANDO
EL FUTURO

Capacidad: ¿Tienen los targets los skills necesarios para llevar a cabo su trabajo según los nuevos requerimientos para su puesto?

Motivación: ¿Tienen los targets el suficiente nivel de motivación como para conseguir los niveles de performance deseados?

Oportunidad: ¿Tienen los targets el entorno de trabajo adecuado para trabajar del modo que se espera?



Formación u otras formas de aprendizaje



Job-design, Goal-setting (compromiso), Contingencias (políticas de RRHH)

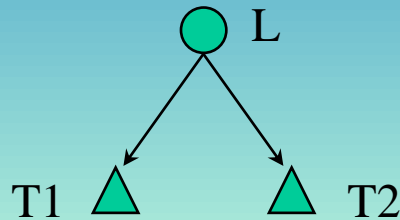


Sistemas adecuados, IPS, usabilidad, help desks, etc.

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El “Target” en el Proceso de Cambio: Niveles Superiores



Objetivo de Cambio:

Liderazgo alineado con la estrategia, los procesos y comportamientos deseados



Capacidad: ¿Tiene el target las habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio en su zona de influencia?

Motivación: ¿Tiene el target el suficiente nivel de motivación para implementar el cambio en su zona de influencia?

Oportunidad: ¿Tiene el target a su disposición el apoyo necesario (“enablers”) para implementar el cambio en su zona de influencia?



Desarrollo habilidades de liderazgo y gestión del cambio



Comunicación, Goal-setting (compromiso), Contingencias



Equipos adecuados de agentes de cambio

06 Mi Responsabilidad en el Cambio

Los Roles del Cambio

El Papel del Consejero en el Proceso de Cambio

Un consejero del cambio es lo más parecido a un emperador sin vestimenta.

Daryl R. Conner (Presidente de ODR, Inc.)

- Es el **individuo o grupo** que **quiere** que se produzca el **cambio** pero que **no tiene poder** para **sancionarlo** o **legitimarlo**.
- El consejero tiene que tener presente que **por mucho que desee el cambio**, éste **sólo será posible si está esponsorizado adecuadamente**.
- Para que sus recomendaciones/ideas sean realmente útiles, los consejeros han de tener las habilidades necesarias para **ganarse el apoyo y legitimación de los “sponsors”**.
- Los **consejeros deben “educar” a los “sponsors” en el cambio** (por ejemplo cuando éstos no logran comprender la importancia del mismo o no realizan las acciones necesarias).

07 La Comunicación del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO



Caso Práctico: “Comunicación del Cambio”

07 La Comunicación del Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

El mayor problema al hacer un cambio es la falta de comunicación a los individuos del impacto que van a tener sobre ellos las decisiones de cambio

07 La Comunicación del Cambio

★ *Cambiar es comunicar y comunicar es cambiar* ★

- **Comunicación y cambio** son dos conceptos que expresan acciones que **ocurren en paralelo** y que **resultan inseparables** el uno del otro.
- **Cada una de las fases** de un proceso de cambio requiere de las correspondientes **acciones de comunicación**.
- Para que un cambio se produzca realmente, es imprescindible que sea conocido y aceptado por aquellos a quienes incumbe (**no existen los cambios ocultos ni las revoluciones escondidas**).
- En todo caso, lo que hay son procesos de transformación que en su origen sólo afectan a un pequeño núcleo de promotores y que llega el momento en que se comunica a círculos cada vez más amplios hasta alcanzar su pleno desarrollo.

07 La Comunicación del Cambio

Análisis de la Audiencia

LIDERANDO
EL FUTURO

- El análisis de audiencias es un ejercicio que tiene **como objetivo final** llegar a la **generación de una serie de acciones** para lograr **comportamiento** inicial identificado.
- **En primer lugar** se distinguen las **barreras** de **comunicación**. Pueden ser preguntadas, comparaciones, etc.
- **Posteriormente** se identifican los **comportamientos** que se observan **antes de iniciar el proceso** de comunicación y **luego el comportamiento esperado después** de realizar las **acciones de comunicación**.
- Estas ideas ayudarán a **decidir qué actividades y medios o canales** de comunicación se van a utilizar para efectuar la comunicación.
- Esta información es **básica para construir** una **posible matriz de eventos**.



07 La Comunicación del Cambio

Análisis de Canales

Se describen los objetos que se utilizarán para realizar la comunicación

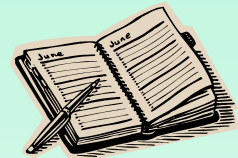
■ Cara a cara

- **Reuniones:** se realizan reuniones en las cuales el objetivo es presentar un modelo que puede ser comentado en conjunto con los asistentes.
- **Workshop:** este tipo de reuniones pretende resolver en conjunto una serie de problemáticas. A partir de un material de base se pretende conseguir la elaboración de propuestas en conjunto.



■ Sobre papel

- **Memorándum:** son documentos formales que comunican una actividad determinada.
- **Artículos en revistas:** como tarea complementaria, si existe algún medio en el cual comunicar masivamente una noticia, se puede elaborar algún artículo.
- **Folletos:** es un medio sintético que pretende entregar ideas y mensajes claves de manera atractiva.



07 La Comunicación del Cambio

Análisis de Canales

LIDERANDO
EL FUTURO

■ Medios tecnológicos

- **Video:** como actividad complementaria se puede elaborar un material audiovisual para introducir alguna actividad
- **E-mail:** es un medio efectivo para comunicar ideas de forma masiva.
- **Presentaciones:** es el material de complemento a las reuniones de presentación del sistema.
- **Demostraciones:** cuando no hay acceso a los sistemas, es posible grabar algunas demostraciones que puedan servir de soporte a ciertos conceptos.
- **Web corporativa.**



07 La Comunicación del Cambio

Análisis de Mensajes

LIDERANDO
EL FUTURO

Hay que ser cautos con los mensajes a transmitir:

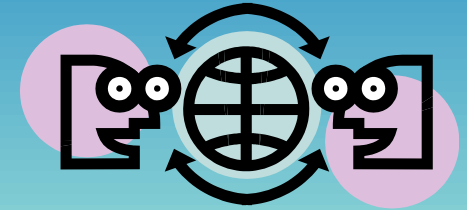
- Hay que manejar con especial cuidado los mensajes a transmitir, ya que en ningún caso deben ser percibidos como “chantaje” ni “ventajistas” o “victimistas”, por lo que es **necesario modular cuidadosamente tanto el contenido como el “timing”**.
- En este sentido, deben ser **acciones coordinadas y continuas**, y centradas en transmitir las bondades de la organización, demostrables a través de datos comparativos, y más centradas en las personas que en los beneficios de negocio (que también deben considerarse).



07 La Comunicación del Cambio

Otros Factores a considerar: Feedback

- El **objetivo del feedback** es entender si la audiencia:
 - Comprende lo que se está ofreciendo.
 - Comprende la necesidad de los cambios.
 - Entiende los beneficios del cambio.
 - Sienten que están involucrados en lo que está pasando.



- Los **encuentros cara a cara son el mejor contexto** para saber si la audiencia está recibiendo los mensajes de la forma que se ha pensado originalmente. Esto permitirá ir adaptándose mejor a las necesidades. **Un indicador** de involucración y comprensión es el **tipo de interacción que se produce** a la hora de las **reuniones de presentación**: preguntas, comentarios, objeciones.
- **Otro indicador** de evaluación de la comunicación es **validar el nivel de compromiso**: si realizan actividades de esponsorización, counseling o gestión de cambio. Esto se materializa en la participación que deben tener en las presentaciones, firma de documentación a enviar, participación en revisión de cronogramas, toma de decisiones, etc.

07 La Comunicación del Cambio

Otros Factores a considerar: Matriz de Comunicación

LIDERANDO
EL FUTURO

Objetivo	Acción	Emisor	Receptor	Tiempo	Canal
Identificación del Objetivo perseguido con la acción de comunicación	Diseño de la acción de comunicación para conseguir tal objetivo	Persona / colectivo responsable de la ejecución de la acción	Persona / colectivo a quién va dirigido la acción	Momento temporal en el que se ejecuta la acción	Identificación de la forma de transmitir la acción
¿Por qué?	¿Qué?	¿Quién?	¿A quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?

08 Conclusiones

LIDERANDO
EL FUTURO



Lectura: “Ejemplo de Proceso de Cambio exitoso”

08 Conclusiones

Resumen: Recomendaciones de Kotter para la gestión del cambio

Resumen

- Establecer una sensación de urgencia (“burning platform”)
- Crear una coalición de líderes
- Desarrollar una visión y estrategia
- Comunicar la visión del cambio
- “Empower” una base fuerte de acción
- Generar victorias a corto plazo
- Consolidar las victorias para continuar con el cambio
- Proporcionar apoyo al nuevo sistema con una nueva cultura organizativa

08 Conclusiones

Decálogo en un Proceso de Cambio

LIDERANDO
EL FUTURO

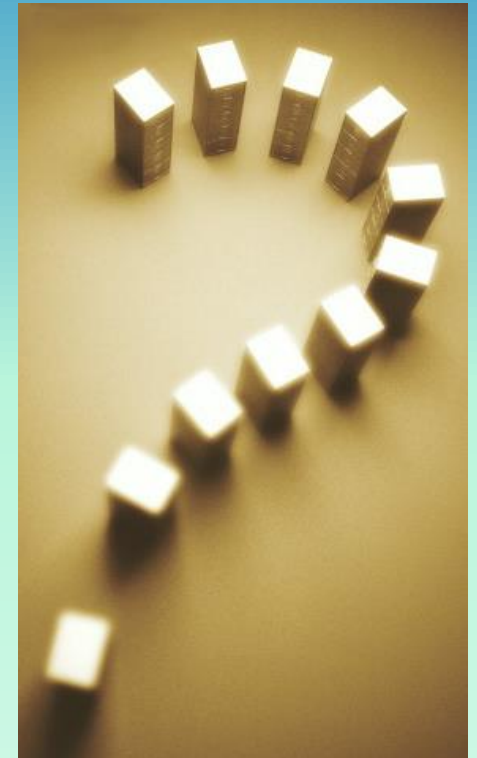
- I Sentido de **urgencia** compartido (“plataforma ardiente”)
- II **Visión** clara y conocida por todo el colectivo
- III Estructura de **liderazgo** plural (que llegue al conjunto de la Organización)
- IV Navegación en base a **“Rol-Map”** (mapa de facilitadores y obstruccionistas)
- V Comprensión y aceptación de **roles y beneficios** por el conjunto del colectivo (¿qué se espera de mí?, ¿qué gano?)
- VI Plan de **actuaciones concretas** y en sintonía con la Visión (con orientación a resultados)
- VII **Medición** regular de los niveles de avance y mejora
- VIII Planificación de **resultados a corto plazo** (y explotación de los mismos)
- IX **Ritmo** y alcance sintonizados con la capacidad de asimilación de la Organización
- X **Procedimiento** definido para el **asentamiento de mejoras** (integración del cambio en la cultura)

08 Conclusiones

LIDERANDO
EL FUTURO

¿Cuáles son las mejores prácticas que he aprendido en este curso?

¿Qué acciones concretas me comprometo a poner en práctica a corto plazo?



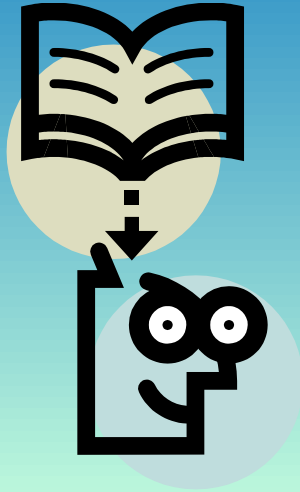
08 Conclusiones



Plan de Acción Individual

LIDERANDO
EL FUTURO

Área que voy a reforzar	Acciones concretas

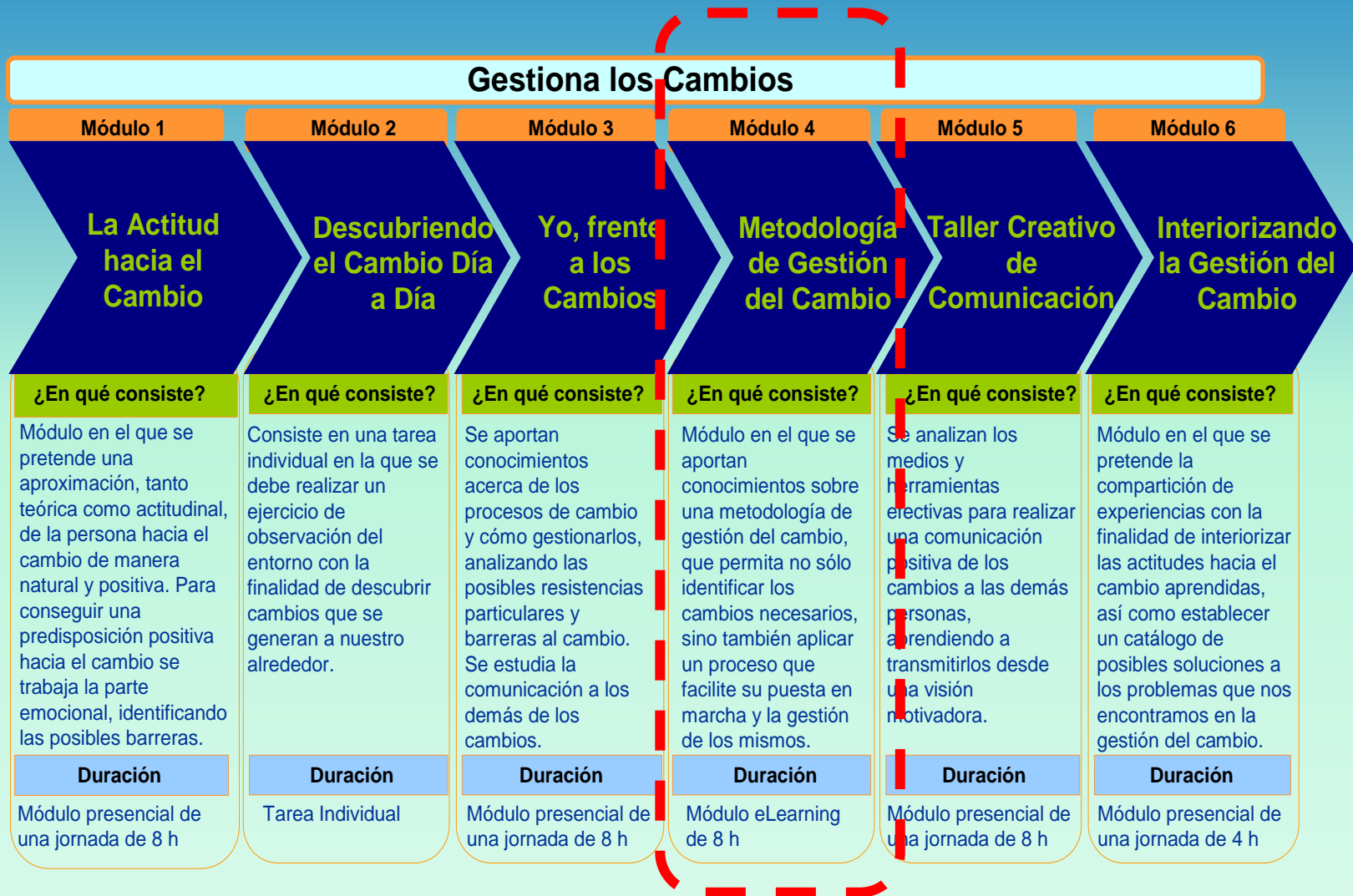


BIBLIOGRAFÍA

- *La Gestión del Cambio*; José Aguilar López (coord.). Ed. Ariel.
- *La Danza del Cambio*; Peter Senge. Ed. Gestión 2000.
- *La Ecología Emocional*; Jaume Soler y M. Mercè Conangla. Ed. Amat.
- *¿Quién se ha llevado mi Queso?* M.D. Spencer Johnson. Ed. Urano.
- *Master en Gestión de Personas*; Ed. Prentice Hall.
- *Gestionar el Cambio y la Transición*; Harvard Business Essentials. Ed. Deusto.

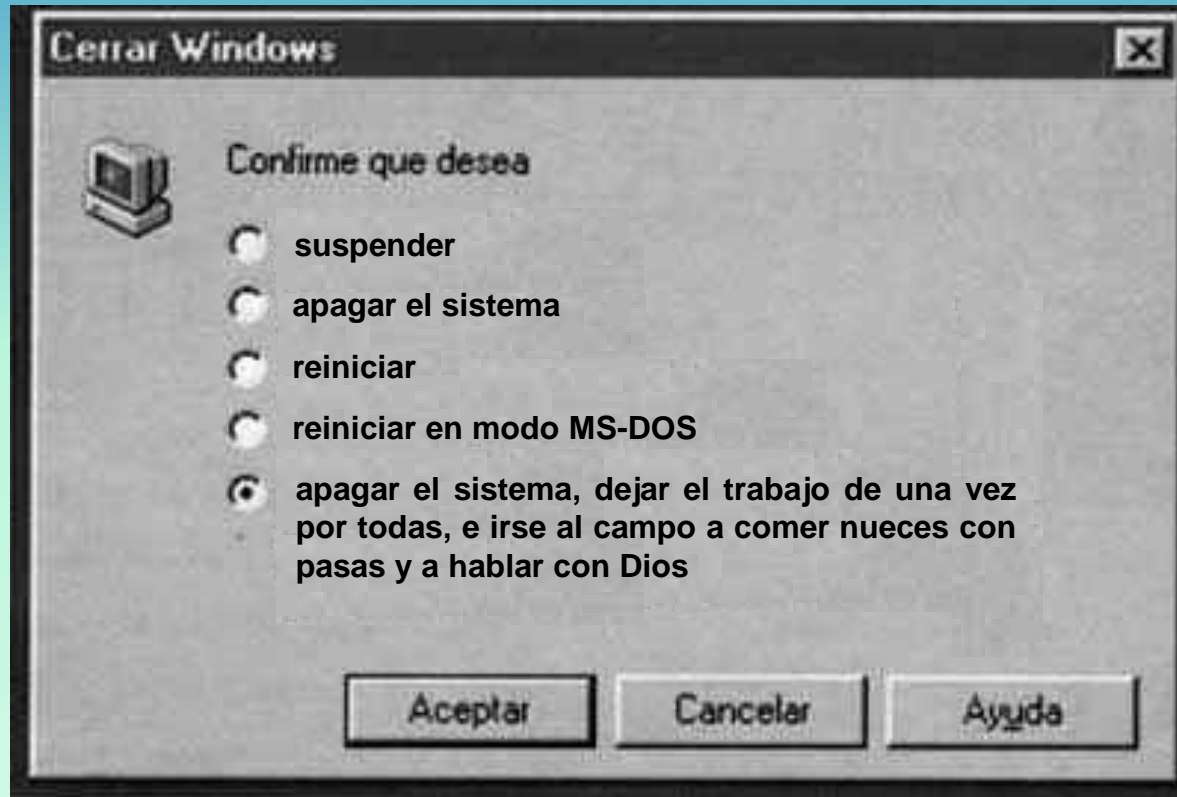
09 Fin de la Jornada Próxima Actividad

LIDERANDO
EL FUTURO



09 Fin de la Jornada

LIDERANDO
EL FUTURO



Telefonica

Móviles