



GESTIÓN DEL CAMBIO

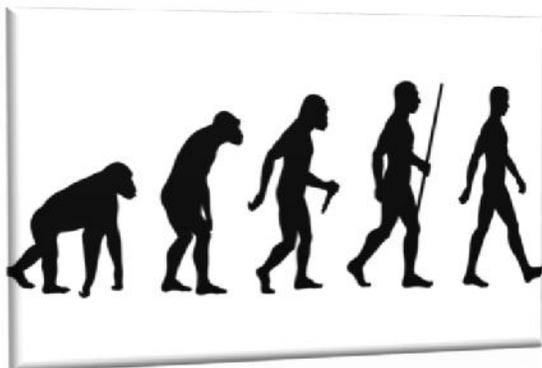


Macarena Navarro Álvarez
Ing. Comercial
Jefe Depto. Control de Gestión de la Información



De qué hablamos cuando hablamos de CAMBIO?

EVOLUCIÓN



DEVENIR NATURAL



CAMBIO DECIDIDO O PLANEADO



SUPERINTENDENCIA DE SALUD

PROYECTO DE CAMBIO



FUERZAS DE CAMBIO....

PROYECTO DE CAMBIO

FUERZAS EXTERNAS

- Normativas
- Competencias
- Tecnología
- Política
- Tendencias Sociales
- Globalización



FUERZAS INTERNAS

- Crecimiento
- Procesos
- Rediseños
- Mejoramiento
- Fusiones
- Sueños

CAMBIO ORGANIZACIONAL

ESTADO A



ESTADO B



CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE



CAPACIDAD DE
ADAPTACIÓN



CONSULTA...

Identificar casos de cambios fallidos
Donde estuvo el problema?



ALGUNOS PROYECTOS DE CAMBIO...FRACASAN POR...

Se alargan

No cumplen metas

Requieren más recursos

Puede funcionar la tecnología, pero fallan los procesos

Personas con desconcierto, temor

Personas con frustración, enojo, resentimiento

Equipos desmotivados

Jefaturas desconfiadas

Directivos decepcionados



COMÚN DENOMINADOR

Las personas

La principal dificultad para conducir organizaciones y proyectos está en lidiar con y movilizar a las personas



PORQUÉ?

**Los procesos de Cambio pasan
EN, CON y POR las PERSONAS**



Y QUE APARECE?

FRAGILIDADES

INCOMPETENCIAS

RESISTENCIAS

INTERESES

TEMORES

AMBICIONES



“Para que se produzca el cambio en cualquier organización, todos sus miembros tienen que empezar a pensar, sentir o hacer algo de una manera diferente.”

Jeanie Daniel Duck - Senior VP BCG



TEORÍA DE KURT LEWIN – PROCESO DE CAMBIO

Descongelamiento

Lograr que la gente se sienta incómoda con la situación actual y que abrace el cambio. Debilitar Fuerzas Limitantes; fortalecer las Fuerza Impulsoras.



Movimiento

Llevar adelante el proceso de cambio, comunicar visión, estrategia, plan de acción.

Recongelamiento

Incorporar las innovaciones en la cultura de la organización a través del aprendizaje de nuevos comportamientos.





COMPARACIÓN MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

C.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	REESTRUCTURACIÓN	CALIDAD TOTAL	REINGENIERÍA	RADICAL
D. Propósito	Desarrollar Cooperación	Sobrevivir – repositionar	Mejorar productos/servicios	Competitividad táctica	Ventajas estratégicas
Objeto de intervención	Personas, Procesos Interpersonales	Unidades y Niveles Jerárquicos (proporciones)	<i>Productos/ servicios</i>	Procesos de Negocios y Sistemas de Trabajo (tecnología)	Arquitectura organizacional (personas, procesos, cultura, estructura)
Método	Educación Desarrollo de habilidades	Proporciones	Trabajo en equipo Análisis estadístico	Diagramas de Flujo	Rediseño completo
Criterio de Rendimiento	Desarrollo de Empleados	<i>Eficiencia</i> <i>Costos</i>	Clientes más satisfechos	Procesos más simples, rápidos y eficientes	Eficiencia, Satisfacción del Cliente y Desarrollo de Empleados
Magnitud	<i>Incremental</i>	<i>Variable</i>	Incremental	<i>Variable</i>	Generalizado y rápido
Beneficios	Mejor Toma de Decisión e Implementación	Reducir Costos		Simplicidad, Rapidez	Innovación
Problemas	Laxitud. Desfocalización de objetivos del negocio	Trauma Organizacional	Lentitud	Ansiedad	<i>Desorganización</i>



TIPOS DE PROCESOS DE CAMBIO

CAMBIOS
DE:

PRIMER
ORDEN

SEGUNDO
ORDEN

PUEDEN SER:

Lineal

Continuo

Incremental

PUEDEN SER:

Multidimensional

Multinivel

Incremental

Disruptivo

Cultural

QUE HACER:

Entrenamiento

Capacitación

Cambiar un
Procedimiento

QUE HACER:

**Cambios en
las personas
y en los
equipos**



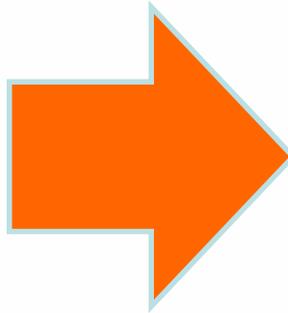
Todo proceso de cambio es un proceso de aprendizaje.

**CAMBIO
DECIDIDO
O PLANEADO**



SUPERINTENDENCIA
DE SALUD

**PROYECTO
DE
CAMBIO**

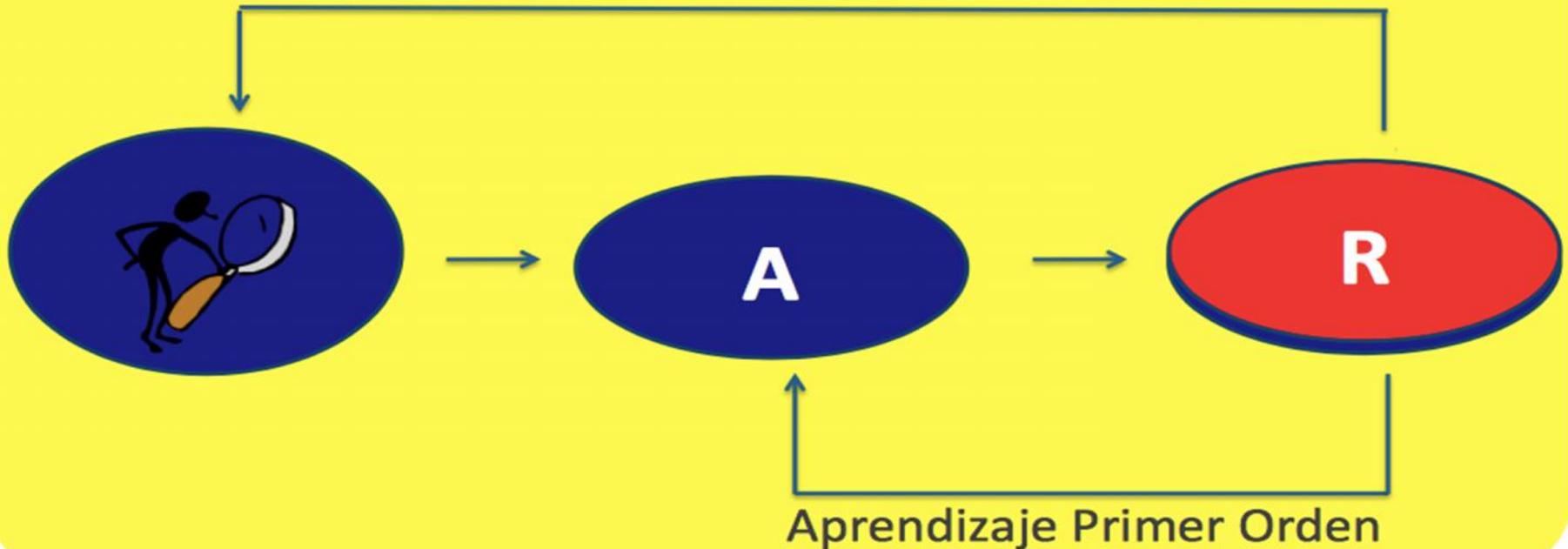




APRENDIZAJE EN LAS PERSONAS

Cultura - Sistema – Paradigma

Aprendizaje Segundo Orden
Adaptativo





QUE ES APRENDER?

**Si lees un Manual acerca de
“Cómo Andar en Bicicleta”,
¿aprenderás a andar en
bicicleta?**





QUE ES APRENDER?

Si lees un Manual acerca de
“Cómo Andar en Bicicleta”,
¿aprenderás a andar en
bicicleta?





**ZONA DE
CONFORT**



MIEDOS

CONFUSIÓN

PREGUNTAS

IGNORANCIA



**ZONA DE
EXPANSIÓN**



<p>“YO YA LO SE” Incapacidad de admitir que no sabemos, porque creemos que al hacerlo perdemos autoridad o revelamos una debilidad.</p>	<p>“NO HAY NADA MAS QUE SABER” Ceguera cognitiva. No imaginamos otros dominios, sabemos todo lo que hay que saber, para hacer lo que hacemos.</p>	<p>“YO NO PUEDO APRENDER ESO” Dado como soy, no puedo aprender eso. Rendirse ante el aprendizaje, negarse a aprender otras cosas.</p>
<p>“YO CONTROLO TODO” Querer tenerlo todo claro todo el tiempo. Incapacidad de soltar el control. Creer que nada funcionará si no estoy a cargo.</p>	<p>“YO NO TENGO TIEMPO” No asignarle prioridad al aprendizaje. Echarle la culpa al mundo que no nos deja tiempo para aprender. “Tengo mucho trabajo y no tengo tiempo para eso.”</p>	<p>“YO SOY MUY IMPORTANTE” La gravedad. Yo soy una persona seria y todo en mi vida es serio. No río porque “la risa abunda en la boca del tonto.” Me siento poderoso.</p>
<p>“YO ME BURLO DE TODO” La trivialidad. Incapacidad de hacer nada seriamente. Se ríe de todo excepto de sí mismo. Ridiculiza a los demás, especialmente cuando se comportan emocionalmente.</p>	<p>“YO ME AFERRO A LO CONOCIDO” Incapacidad de desaprender. Si funcionó antes todo bien, para que vamos a cambiar ahora.</p>	<p>“SOLO LA MENTE ES IMPORTANTE” El olvido del cuerpo. Desconocimiento del rol del cuerpo en el aprendizaje. Creencia de que el aprendizaje se produce solo en la mente.</p>
<p>“YO NO CONFÍO EN NADIE” Negar la existencia de personas que pueden saber más que yo y que pueden orientar mi proceso. No doy autoridad para que me guíen.</p>	<p>CONFUNDIR APRENDER CON ADQUIRIR INFORMACION Valorar algo por su contenido teórico no por su experiencia.</p>	<p>FALTA DE CONTEXTO EMOCIONAL Incapacidad de encontrar o crear atmósferas emocionales adecuadas para el proceso de aprendizaje.</p>



Peter Senge

La organización que no aprende, no cambia

- Las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa.
- Para cambiar una organización, es necesario que las personas cambien su manera de pensar e interactuar. Esto no se logra aumentando el entrenamiento ni por órdenes.
- En el cambio profundo hay aprendizaje.



Modelo de Gestión del Cambio John Kotter



8 pasos de Kotter

Crear sentido de urgencia

Formar una coalición

Crear visión para el cambio

Comunique la visión

Eliminar los obstáculos

Asegurarse triunfos a corto plazo

Construir sobre el cambio

Anclar el cambio en la cultura de la empresa





1. INFUNDIR SENTIDO DE URGENCIA

Generar crisis:

exponer a gerentes a debilidades frente a competencia

Eliminar demostraciones de lujo: comedores especiales para ejecutivos

Mostrar oportunidades futuras: constantemente

Informar: a más empleados sobre satisfacción clientes y desempeño empresa

Medir desempeño global de empresa: Involucrar a más personas

Establecer objetivos desafiantes: no se pueden alcanzar haciendo las cosas como siempre

Contratar consultores: asegurar prioridad a los temas relevantes

Difundir problemas de la empresa: eliminar expresiones felices en comunicación interna

Atender quejas y reclamos: escuchar a stakeholders con regularidad



2. CREACIÓN LA COALICIÓN CONDUCTORA

Busque integrantes con:

- Poder
- Experiencia
- Credibilidad
- Liderazgo



Fuerte, con confianza y objetivo compartidos, con participación de ejecutivos de niveles superiores; que cuente con credibilidad.

Evite integrantes:

- Egocéntricos
- Desestabilizadores
- Renuentes a participar y con poder





3. DESARROLLO DE UNA VISIÓN

La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro. Ofrece orientación acerca de lo que se debe conservar y lo que se debe cambiar.

Visiones efectivas se caracterizan por (Kotter):

Imaginable

Deseable

Factible

Centrada

Flexible

Comunicable



4. COMUNICAR LA VISIÓN



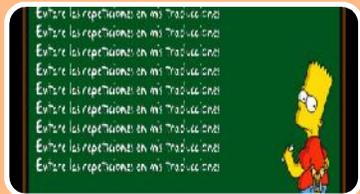
Sencillez



Metáfora



Reuniones



Repetición



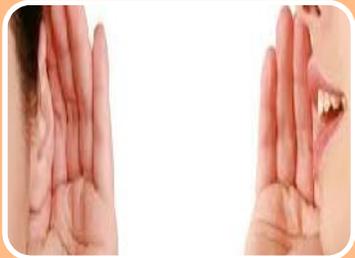
4. COMUNICAR LA VISIÓN



Liderazgo a través de ejemplo



Explicar aparentes inconsistencias



Escuchar y ser escuchado



5. POTENCIAR A OTROS PARA PONER EN PRACTICA LA VISIÓN

Barreras que dificultan la acción de los FUNCIONARIOS:



Las estructuras formales

(eliminar barreras)



Falta de aptitudes

(capacitar)



RRHH y Sistemas desalineados con visión

(alinear)

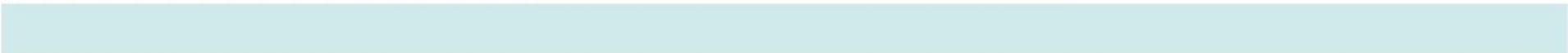


Jefes desalientan acciones orientadas a implementar nueva visión

(confrontar)



6. GENERAR LOGROS A CORTO PLAZO





7. CONSOLIDAR GANANCIAS

- No cante victoria antes de tiempo.
- Celebre los logros en el corto plazo pero sin correr el riesgo de que las personas crean que el trabajo arduo quedó atrás.
- Recuerde: la resistencia siempre está a la espera de volver a la carga.

RUSIA 2018

Gol de la victoria para Uruguay contra Marruecos (minuto 89)

El autogol de Marruecos que le dio la victoria a Irán (minuto 90+5)

El gol del empate para Portugal ante España (minuto 88)

El gol que le dio la victoria a Inglaterra sobre Túnez (minuto 90+1)

Brasil ganó con estos dos goles al final del partido contra Costa Rica (minuto 90+1) (minuto 90+7)

El tanto que llevó a Suiza a ganarle a Serbia (minuto 90)

El gol del desempate para Alemania y la derrota a Suecia (minuto 90+5)

España logra el empate con Marruecos en este gol (minuto 90+1)

El gol con el que Arabia Saudita le ganó a Egipto (minuto 90+5)

El gol del empate de Irán ante Portugal (minuto 90+3)





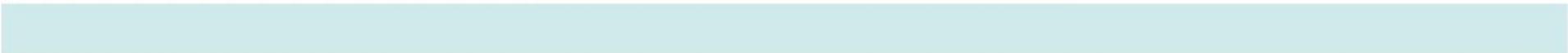
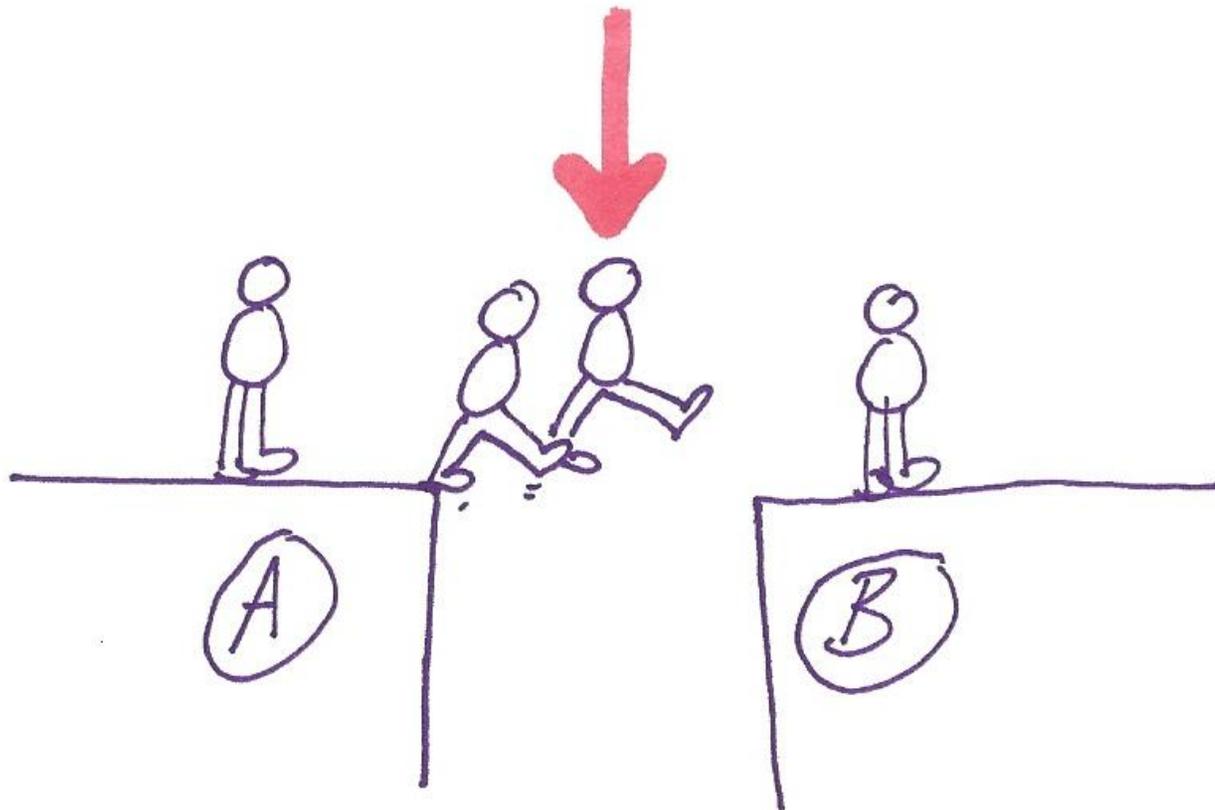
8. ARRAIGAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA

Para contrarrestar la resistencia de la vieja cultura:

- *Dar a conocer la relación entre los resultados obtenidos y las nuevas prácticas*
- *Reconocer el valor de la cultura que queda atrás y mostrar porqué ya no es útil*

Qué se requiere para arraigar el cambio:

- *Demostrar que el nuevo enfoque funciona mejor los viejos métodos : resultados*
- *Mucha comunicación constante*
- *Cambio de personas clave*





GRACIAS

