

Gestión del Cambio

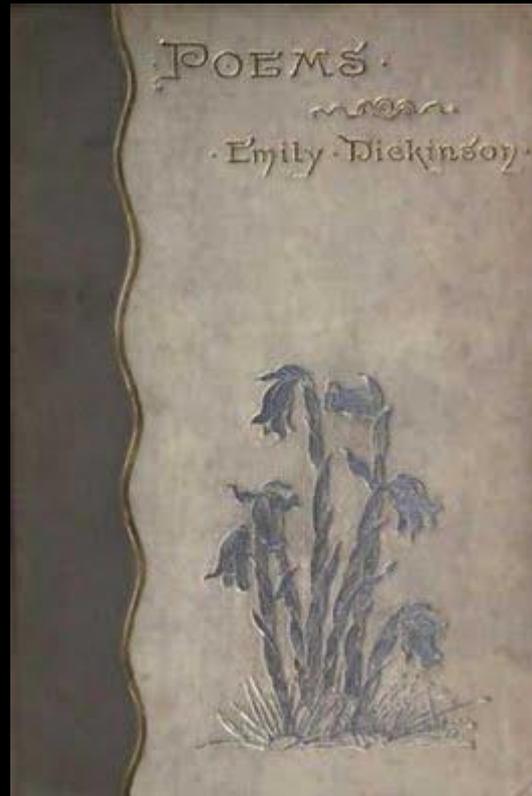
Juan Fernández-Aceytuno

Taller Know Square
25 de enero de 2010

Comenzando...

1. Compartir experiencia...
2. Sin dar lecciones...
3. En teoría, teoría y práctica se parecen...
4. Taller = presentación + práctica + debate
5. Esquema= 1 '30 - 30' - 1
6. Presentación individual - Siete palabras

Haiku



¿Cómo llegas a
"Los sótanos del alma" ...?
Se baja solo.

Sobre el cambio



Sobre el cambio



1. Es continuo
2. Pero no lo ha sido siempre
3. Para los antiguos, el tiempo se desplegaba en círculos y espirales
4. Para nosotros el futuro es inesperado. El Siglo XVIII exalta el cambio...

Sobre el cambio (ii)



5. La vida es comunicación...
6. Comunicamos para que la gente nos entienda y se mueva...
7. Lo que queremos es que los empleados, jefes, accionistas, legisladores... hagan algo. Son cambios.

Sobre el cambio (iii)



8. Gestionar el cambio es el primer paso para comunicar... Y no al revés...
9. Si no hay una estrategia definida sobre lo que queremos cambiar, mejor callarnos...
10. Imaginemos dos cambios, un éxito y un fracaso, del que
© Know Square, S.L. **hayamos sido testigos...**

Decálogo del Cambio

- I. Amenaza / Oportunidad
- II. Liderazgo de la dirección
- III. Comunicar...persona a persona
- IV. Movilizar el compromiso
- V. Equipo del cambio



Decálogo del Cambio (ii)



VI. Identificar catalizadores

VII. Lo que no se mide no se gestiona

VIII. Empezar con proyectos a corto plazo

IX. Pensar en el cliente del cambio

X. Eficacia del Cambio = $C \times XA$

Proceso Gestión del Cambio: 7 pasos

1. Liderar el cambio
 2. Crear una necesidad compartida
 3. Dar forma a la visión
-
4. Movilizar a las personas
 5. Lograr un cambio duradero
 6. Efectuar un seguimiento de la evolución
 7. Consolidación de sistemas y estructuras

(1) Liderar el cambio

1. Pensar antes de empezar
2. ¿Las lecciones? En los fracasos de liderazgo...
3. Los éxitos ¿Siempre nuestros? ...
4. ¿Qué diferencias de liderazgo observamos entre un cambio exitoso y un fracaso?



(1) Liderazgo

- Preparación
- Humildad
- Prudencia
- Determinación
- Sentido institucional (miras)
- ...Y alguien que apueste por ti...

(1) Actitud del líder

1. Aceptar los hechos
2. Asumir responsabilidades
3. Aprovechar el cambio
4. Ponerse en movimiento
5. Comprometerse: hacer lo que hace falta hacer
6. Ocuparse en lugar de preocuparse
7. Confiar y apostar a ganar
8. Sonreír
9. Saber decir No...
10. Transparencia



Haiku – Sinceridad



Espejo o cristal,
reflejo o transparencia,
te ves o te ven.

(1) Liderar el cambio - Equipo

1. Objetivos
2. Roles
3. Procesos
4. Relaciones interpersonales



(1) Liderar el cambio - Proyecto

1. Alcance
2. Objetivos
3. Responsabilidades
4. Contrato

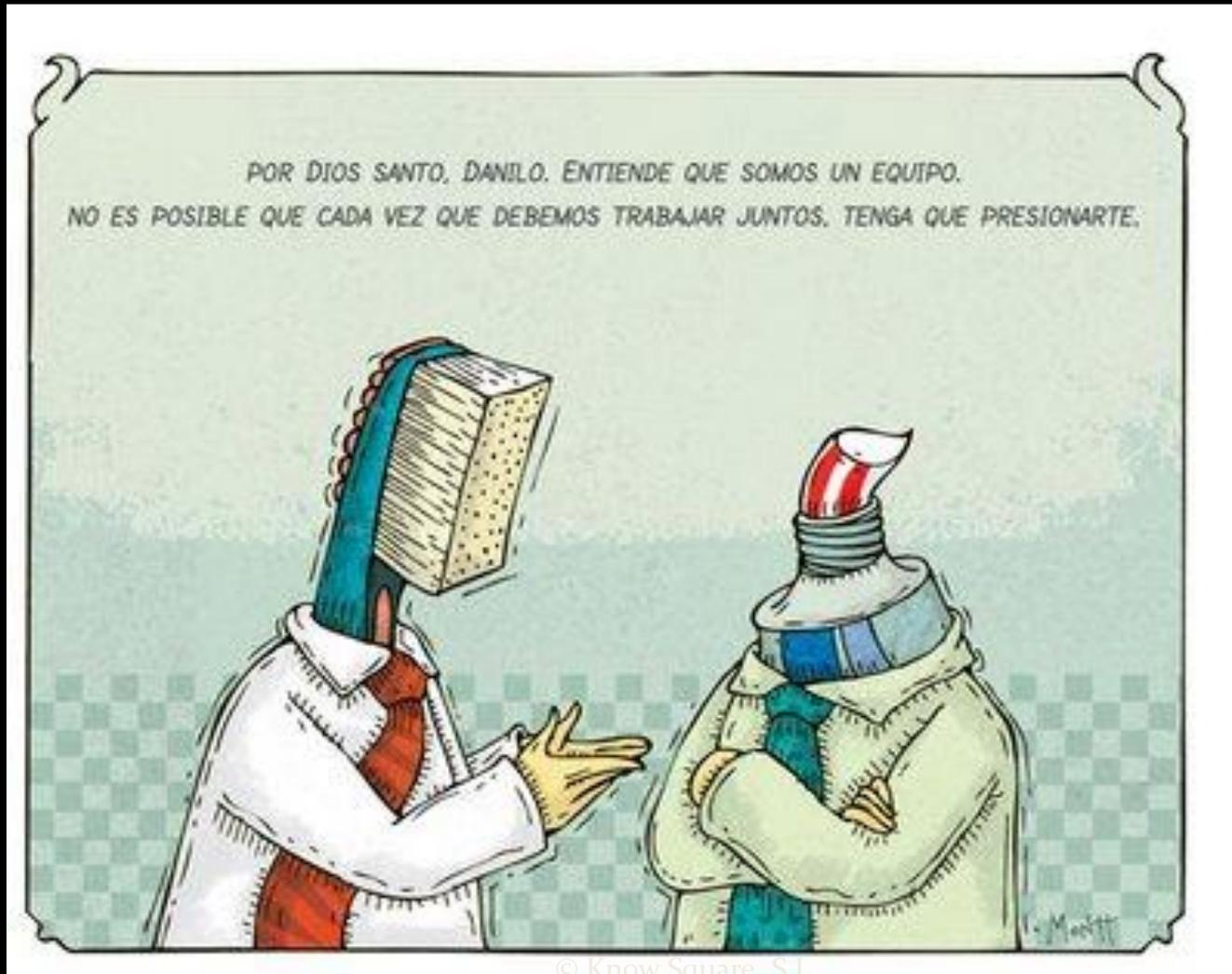


(1) Liderar el cambio – Herramientas

1. Es / No es
2. Dentro / Fuera
3. SIPOC
4. 15 Palabras
5. Factores Críticos
6. En la Agenda



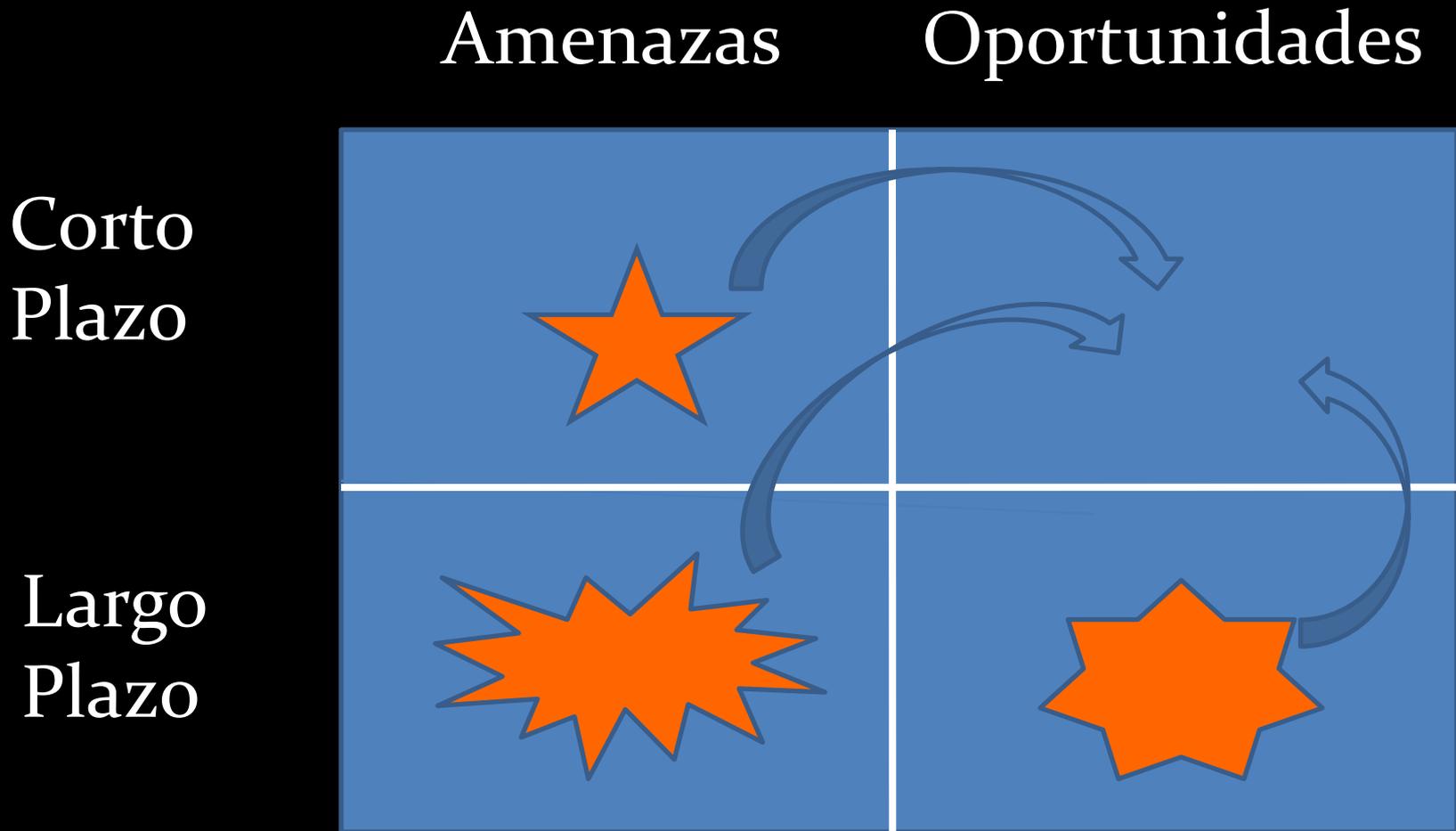
(2) Crear una necesidad compartida



(2) Crear una necesidad compartida

1. ¿Por qué cambiamos?
2. Racionalidad y lógica del proyecto
3. Mirar a los ojos al equipo mientras hablamos...
4. Identificación de resistencias

(2) Crear una necesidad compartida



(2) Crear una necesidad compartida

1. Demanda
2. Liderazgo dinámico
3. Datos / Hechos
4. Competencia
5. Mejores prácticas
6. Demostrar con el ejemplo



(2) Crear una necesidad compartida

Fallos a evitar:

1. Asumir que el cambio es obvio
2. Diagnóstico erróneo
3. Presentación del cambio desenfocado
4. Subestimar la resistencia al cambio
5. Provocar la alarma sin justificación
6. “El problema es que no nos entienden”...

Haiku – Menos es más



Vida en soledad,
me parece ésta vital:
prueba el silencio.

(3) Dar forma a la visión

1. ¿Hacia dónde vamos?
2. Enfoque al cliente
3. Es un desafío
4. Fácil de entender
5. No es un sueño
6. Es evolutivo
7. Se traduce en comportamientos



(3) Dar forma a la visión

¿Qué nos dice un faro?



Ar Men

1. Un solo mensaje
2. Diferente
3. Adaptado al interlocutor
4. Evitar la niebla
5. Lo que vemos frente a lo que nos dice...
6. Un faro invita a seguirlo, no obliga ni arrastra

(3) Dar forma a la visión

1. Visión – Dónde ir / Resultado final
2. Misión – Cómo ir / Estamos aquí para...
3. Objetivos – Pasos intermedios (cuándo, cuánto)



(3) Dar forma a la visión - Herramientas

1. Tres tarjetas
2. Regreso al Futuro
3. Más / menos
(comportamientos)
4. Diálogo en el
ascensor

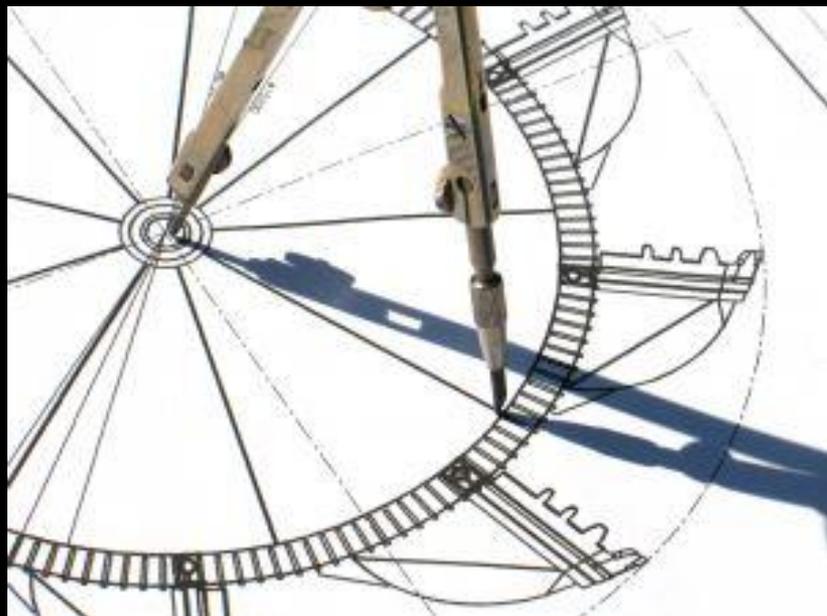


(3) Dar forma a una visión

Fallos a evitar:

1. Cada uno tiene su propia visión
2. La visión sólo se la cree el líder...
3. La visión cambia a menudo
4. La visión es excesivamente rígida
5. No refleja el interés del cliente
6. La visión es muy compleja
7. Desconexión entre necesidad y visión

Haiku – A dónde voy



Soy como un compás:
círculos de alteridad
con un pie en tierra.

(4) Movilizar a las personas

Perfiles ante el cambio:

- Los innovadores 5-10%
- Los que se adaptan rápido 20-25%
- Los seguidores 60%
- Los que no cambian 5-10%

(4) Movilizar a las personas

| | Nombre | Nombre | Nombre | Nombre |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| Tarea 1 | X | | X | X |
| Tarea 2 | | X | | X |
| Tarea 3 | | X | X | X |
| Tarea 4 | X | | X | |

CLAVE

1. Decisor único
2. Poder de veto
3. Vota
4. Consultar antes
5. Informar después
6. No participa

(4) Movilizar a las personas

Gestionando la atención al cambio:

$$A = T \times E \times F$$

T = Tiempo dedicado

E = Energía (4E's)

F = Foco (2 ó 3 prioridades, 80%)

(4) Movilizar a las personas

1. Crear una red que colabora
2. Identificar resistencias
 - a) Pérdida de Control
 - b) Vulnerabilidad
 - c) Temor al fracaso
3. Superar resistencias
4. Análisis uno a uno
5. Plan de Acción



(4) Movilizar a las personas

Análisis Uno-a –Uno

| Nombre / Área | Fuerte Oposición | Oposición Moderada | Neutro | Apoyo Moderado | Apoyo Fuerte |
|---------------|------------------|--------------------|--------|----------------|--------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

(4) Movilizar a las personas

1. Dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Cuál es el contenido objetivo de la objeción?
 - b) ¿Qué necesidad se está expresando?
2. Nombrar la resistencia, formulando preguntas abiertas, no valorativas, del tipo ¿qué propones?
3. Permanecer en silencio y escuchando
4. Transmitir a nuestro interlocutor el mensaje de que no somos su adversario

Haiku – Si quieres comunicar



¿Bastan palabras...?
Cambia tus emociones,
siente escribiendo.

(5) Lograr un cambio duradero

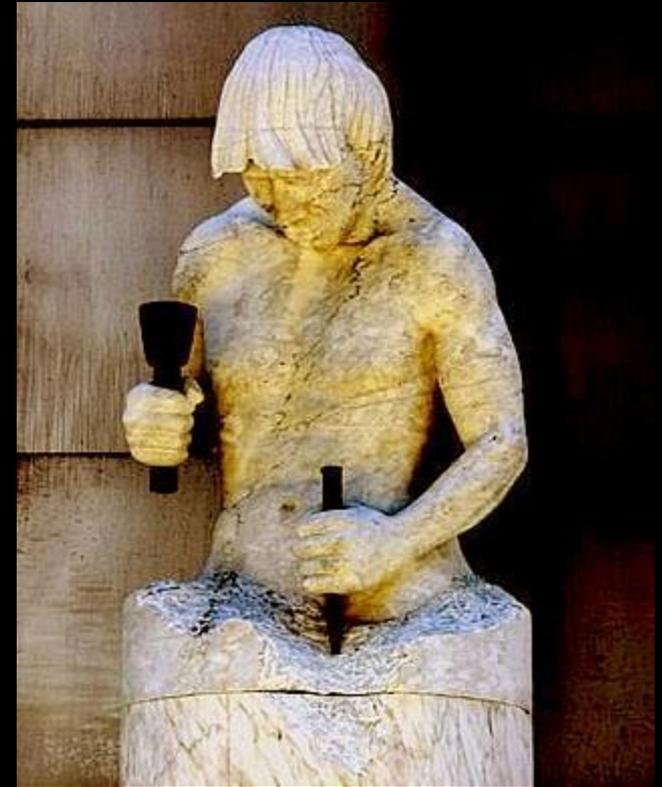
CLAVES para asegurar la continuidad del cambio

1. Definir prioridades
2. Integración
3. Operacionalización
4. Re-calibración
5. Determinación



(5) Lograr un cambio duradero

1. Éxitos a corto plazo
2. Compromiso
3. Entusiasmo
4. Recursos
5. Integración con otras iniciativas
6. Aprender a partir de la experiencia



Haiku – Razón de ser



No te preguntes
¿Por qué lo hago? Sino...
¿Por quién lo hago

(6) Seguimiento del progreso

1. Enfoca la atención, la dirección y la motivación
2. Corrige desviaciones contra objetivos
3. El seguimiento de proyectos pasados garantiza la credibilidad de los futuros

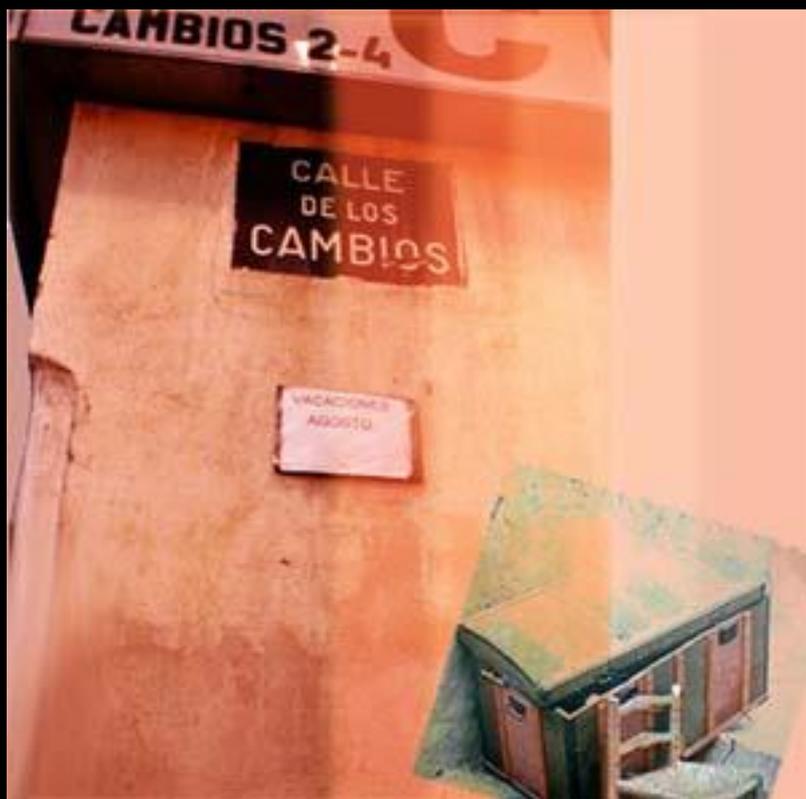


(6) Seguimiento del progreso

4. Comparte por escrito los resultados
5. Mantén la tensión
6. Explica los logros y comparte el éxito
7. Asume la responsabilidad del fracaso



Haiku – Cambio de estado



Piensa, decide;
suelta amarras y lastre;
salta, seguro.

(7) Cambio de sistemas y estructuras

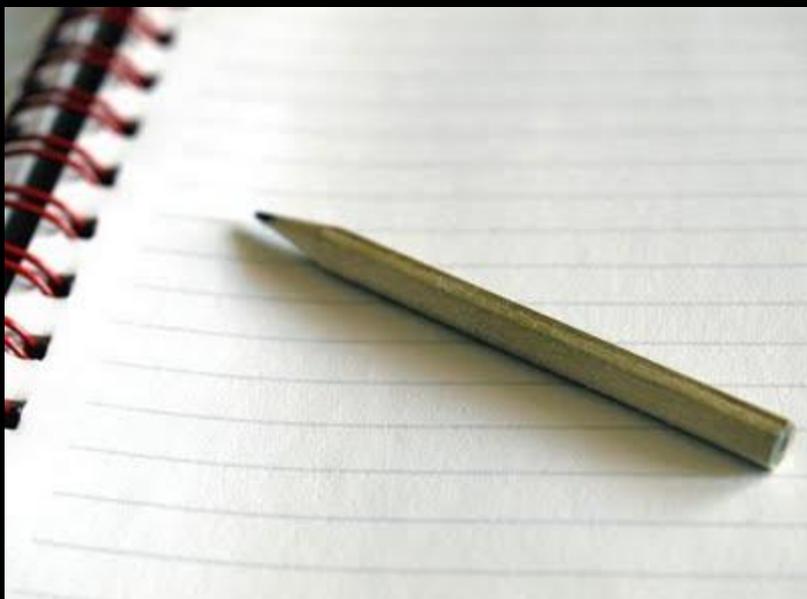
1. Adquirir y distribuir el talento
2. Desarrollar competencias y capacidades
3. Objetivos y recompensas
4. Diseño de la estructura



(7) Cambio de sistemas y estructuras

5. Canales de comunicación
 - a) Por escrito
 - b) Eventos
 - c) Cara a cara
6. Identificar los canales informales
7. Dar información, formar opinión, influir en comportamientos...

Haiku – Fuerza de voluntad



¿Quieres hacerlo?
Escríbelo, léelo,
muévete y hazlo.

Bibliografía consultada

- “Los hijos del limo”, Octavio Paz (Seix Barral , 1986)
- PDG IESE, Notas de José Ramón Pin sobre la Gestión del Cambio (Know Square, 2009)
- “Formación para Facilitadores de CAP” (GE)
- “El poder de la voluntad” Paul C.Jagot (Editorial Iberia, 1985)
- “El camino de las hormigas”, Josep López Romero (Editorial Alba, 2007)
- “Hábitos de trabajos efectivos”, Jane Smith, 2002.
- “Técnicas de lectura rápida”, Deusto, 1984
- “Gestión en tiempos de crisis”, Juan Fernández-Aceytuno (Editorial Deusto, 2009)