



Manejo Táctico del Cambio



Nombre:



Objetivos:

Al finalizar el evento, los participantes serán capaces de:

- Identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo.
- Proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.
- Lograr conducir a sus colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.

Contenido

1. Entendiendo el cambio.
2. Tipos de cambio.
3. Las fases del proceso del cambio.
4. Elementos de resistencia al cambio.
5. Manejo efectivo del cambio.
6. Las competencias requeridas para gestionar entornos complejos.
7. Proceso de cambio personal y organizacional.



1. Entendiendo el cambio.

El cambio es una parte inevitable del ambiente laboral. Las organizaciones, y las personas dentro de ellas, deben constantemente reinventarse a sí mismas para mantenerse competitivas. Como resultado, hoy en día las personas deben ser defensores del proceso de cambio. Sin embargo, convertirse en un agente de cambio eficaz no es fácil. Mientras que el cambio es inevitable, el éxito de este en ocasiones es difícil lograrlo. Y para lograrlo se requiere de adaptación, apertura y actitud positiva.

¿Qué es el cambio para ti?

¿Cómo están viviendo tú y tu equipo el cambio actualmente?

¿De qué se dan cuenta como equipo?

¿Encuentran algunos aspectos en común?

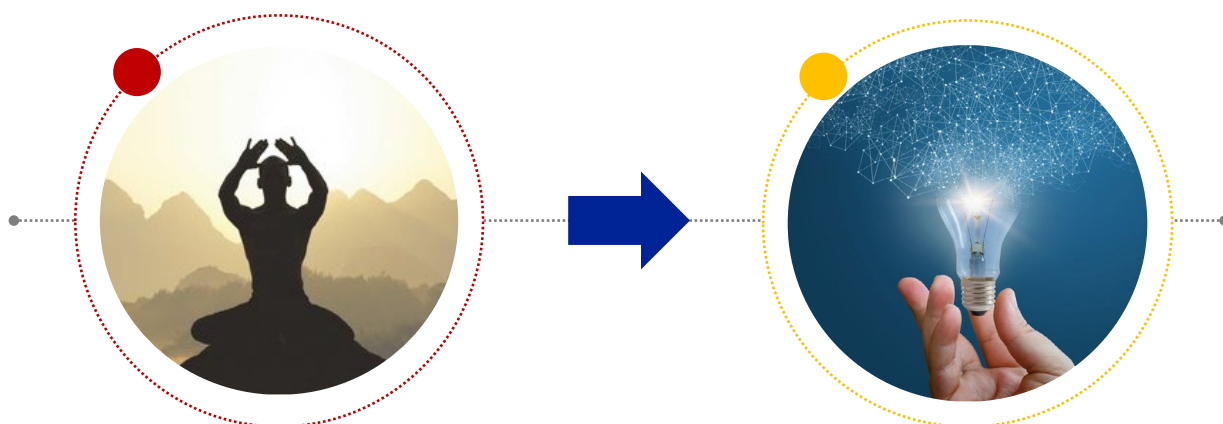
¿Encuentran algunos aspectos en común?

Como personas, nos enfrentamos al cambio en todos los aspectos de nuestra vida. Puede que, recientemente, hayas afrontado un gran cambio en tu trayectoria profesional, de cualquier tipo. El cambio se produce, lo queramos o no, en especial dentro de una organización: actualmente los cambios se dan con gran rapidez y, las organizaciones deben adaptarse y flexibilizarse para sobrevivir.

Hoy en día los clientes son más exigentes, la tecnología cambia día con día. La gestión del cambio es responsabilidad de todos en la organización. Por consiguiente, se requiere ser capaz de afrontarlo.

Para lograr un cambio, primero hay que asegurarse que estas preparado y capacitado para el este, que desees afrontarlo y responsabilizarte de lo que te corresponde para lograr los resultados; y ver tanto las ventajas de aceptar el cambio como los inconvenientes de no hacerlo.

¿Qué es el cambio?



La filosofía Taoísta habla del cambio como un elemento permanente; considera que el cambio es lo único constante en la vida. Estamos constantemente cambiando, transformándonos, seamos conscientes de ello o no.



Esto refleja una percepción de doble valor del cambio. Por un lado, indica que un cambio puede lastimarnos potencialmente y debemos ser cuidadosos; y por el otro, sugiere que el cambio encierra oportunidades que debemos saber reconocer.

Viviendo en un entorno de cambios constantes

El acrónimo VICA representa los siguientes cuatro (4) adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. En resumen, cada adjetivo del acrónimo hace mención a la siguiente explicación:

- **Volátil:** El entorno empresarial está en constante cambio, a un ritmo vertiginoso en extremo.
- **Incierto:** Nada es previsible, todo es posible.
- **Complejo:** Se usan más variables, hay demasiada información.
- **Ambiguo:** No hay precisión sobre lo que los eventos significan y sus siguientes impactos.



Características	Desafío	Habilidades a cultivar
Volátil	Velocidad en la que se producen los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse. • Visión irresistible. • Volver al corazón y al propósito. • Valores.
Incierto	Falta de predictibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Leer tendencias y oportunidades. • Capacidad de anticiparse.
Complejo	Incremento en la cantidad de agentes involucrados. Ruptura de relaciones causa-efecto inequívocas.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración. • Escucha profunda. • Involucrar a otros.
Ambiguo	Falta de significado claro, aunque se disponga de mucha información	<ul style="list-style-type: none"> • Responder con la agilidad. • Se refiere a la plasticidad más que a la rapidez.



Ejercicio: Reflexiona de manera individual las siguientes preguntas.

- a. **¿Cómo te estás relacionado en el presente con el mundo VICA? Y ¿Cómo se hace presente en tu gestión como líder y/o colaborador?**

- b. **¿Cuáles son las capacidades que has desarrollado frente a las características o dinámica del mundo VICA? ¿Cómo aparecen en este momento a través de las acciones?**

- c. **¿Cuáles son las oportunidades que te han surgido para navegar en este contexto VICA?**





2. Tipos de cambio.

Para adaptarse a los tiempos, a las nuevas situaciones del mercado, a los nuevos perfiles de profesionales, a la nueva forma de comprar del consumidor, etc. las empresas se ven obligadas a realizar cambios organizacionales de diversa índole, estos los realizan de manera voluntaria.

Sin embargo, existen otras veces e que tienen que realizarlos aun cuando no estén bajo su control, es decir, de manera involuntaria.

Planificado	Los que hacemos que sucedan.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo previsto. ➤ Hacemos que sucedan. ➤ Participación.
Evolutivo	Los que acontecen a nuestro alrededor.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lento. ➤ Pasan a nuestro alrededor. ➤ Desarrollo.
Revolucionario	Sucede cuando algo sacude un sistema, causando una transformación permanente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rápido. ➤ Pasan a nuestro alrededor. ➤ Impacto.



Ejercicio: Reflexiona de manera individual las siguientes preguntas.

Identifica los cambios que has tenido en tu trayectoria profesional y clasificalos de acuerdo a los tipos de cambios, comparten, cuál fue el impacto o aprendizaje que te dejo cada uno de ellos.

Tipo de cambio	Ejemplo	Impacto
Planificado		
Evolutivo		
Revolucionario		



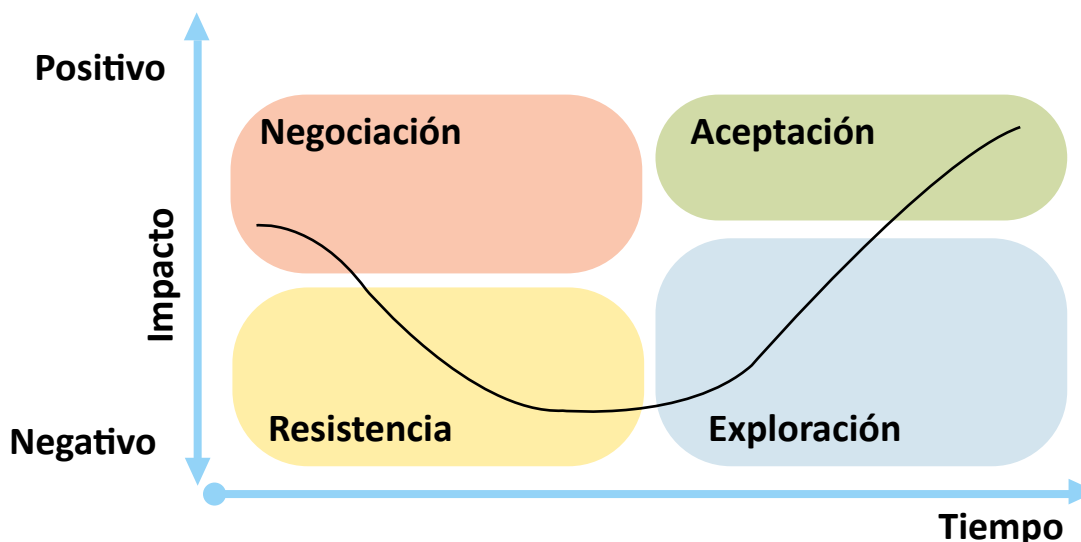
Ejercicio: Reflexiona de manera individual las siguientes preguntas.

De los cambios revolucionarios expuestos elijan aquel más complejo y conviértanlo en un cambio planificado

¿Cómo lo haría?	
En cuanto tiempo	
Forma (Pasos a seguir)	
Recursos involucrados	
Otros ¿Qué más harían? (comunicación, seguimiento)	

3. Las fases del proceso del cambio.

Curva o Fases del cambio:



La primera reacción ante un cambio es la de sorpresa y rechazo, ya que cambia esa 'parte del mundo' que conocemos, que ya controlamos. Esta es la fase de **Shock o Negación**.

Después de esta primera fase y a medida que el cambio se va haciendo efectivo, pueden aparecer evasivas en forma de miedo, enfado, quejas, etc. Esta es la fase de **Resistencia**. Esta resistencia puede mostrarse de forma activa, mediante quejas o pasiva, dejar de hacer actividades.

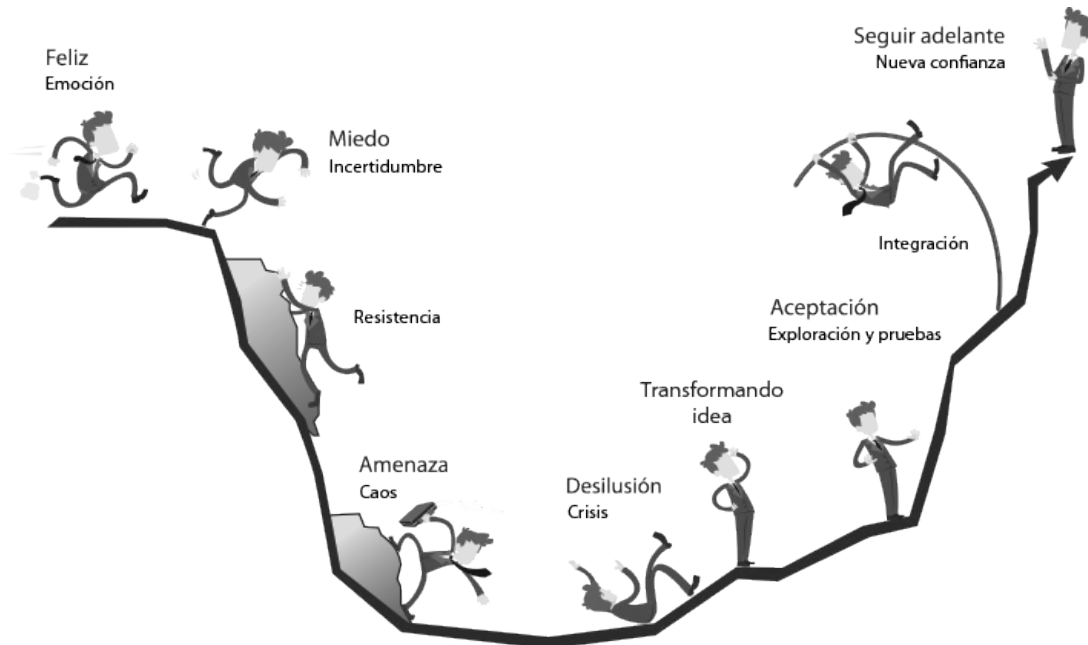
Las organizaciones experimentan una transformación debido a que las personas van descubriendo e identificando las amenazas reales y en que afectan a su posición dentro de la misma. Otras personas, a su vez, identificarán aparentemente futuras consecuencias negativas que en realidad no existen, pero que crean el mismo miedo que las anteriores.

Las personas que se oponen al cambio permanecerán en esta fase y no se obtendrá el efecto esperado. Es una fase de gran dificultad, que puede ser muy incómoda para todos los niveles de la organización e incluso para otras personas como los proveedores, clientes, etc.

En la fase de **Exploración**, las personas empiezan a centrarse en la nueva situación y van dejando atrás la forma anterior de trabajar. Aquí realmente se explora lo que el cambio representa y la conveniencia de este. Esto confirma los pros y los contras de esta nueva situación y se empieza ya a reflexionar sobre cómo adaptarse.

Cuando las personas admiten y aceptan el cambio, modifican su forma trabajar, se llega a la fase de **Aceptación**. Sólo en esta fase se despliega realmente todo el potencial y se ven los beneficios que se tienen con el cambio.

Curva de Fisher



4. Elementos de resistencia al cambio.

Algunas razones por las que la gente se resiste al cambio:

Pérdida de control. El cambio interfiere con la autonomía y puede hacer que la gente sienta que ha perdido el control sobre su territorio.

Exceso de incertidumbre. Si el cambio se siente como caminar de un acantilado con los ojos vendados, entonces la gente lo rechazará. La gente a menudo prefiere permanecer atascada que ir hacia un desconocido.

Lo inesperado. Las decisiones impuestas de repente, sin tiempo para acostumbrarse a la idea o prepararse para las consecuencias, generalmente se resisten. Siempre es más fácil decir No que decir Sí.

Preocupaciones sobre competencia. “¿Podré hacerlo?” El cambio se resiste cuando hace que la gente se sienta dudosa de sus capacidades.

Más trabajo. Tener errónea la idea de que el cambio traerá más trabajo.

Efectos de la ondulación. Situaciones que pueden llegar a interrumpir a otras personas que están fuera del área de cambio, sintiendo no tienen nada que ver e interfieren con sus actividades.

Resentimientos pasados. Situaciones fallidas históricas que son recordadas, a veces se remontan a mucho tiempo atrás.

Cuando la amenaza es real. El cambio se resiste porque puede lastimar. Cuando las nuevas tecnologías desplazan a las antiguas, cuando se pueden perder puestos de trabajo, cuando los precios pueden ser incrementados o puede haber reducción en las inversiones.



Ejercicio Individual : Plan personal para lograr resultados en el entorno cambiante



Reflexiona y comparte:
las cosas que requieres cambiar son:

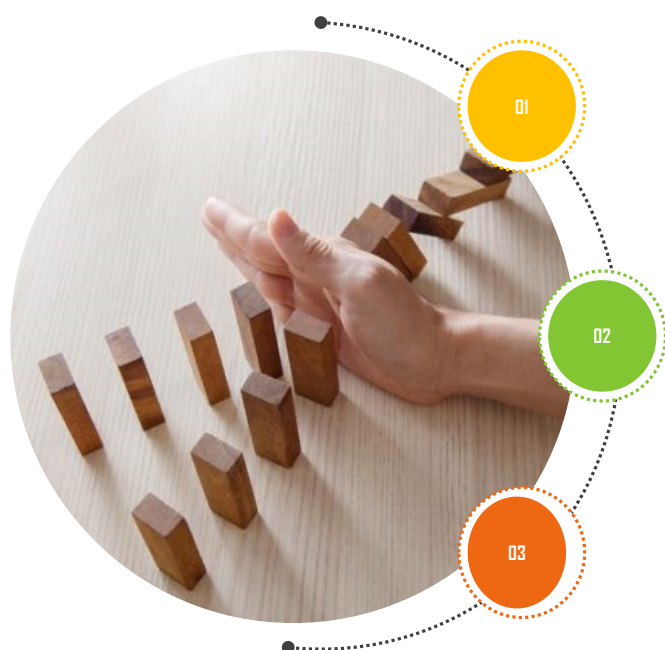


A nivel personal



A nivel profesional

Resistencias y miedos en un entorno cambiante



Rapidez con la que se producen cambios: precisamente porque no se motiva con la debida antelación ni se informa de qué se trata.

Características psicológicas de algunos individuos.

Sentimientos de inamovilidad: para algunas personas con cargos puede significar el peligro de perder los beneficios.



Factores de resistencia al cambio

Ejercicio: Identifica cuáles pueden ser tus resistencias:

QUERER (Actitud)	
SABER (Conocimientos)	
PODER (Habilidades)	
CREER (Creencias y Valores)	

5. Manejo efectivo del cambio.

Los 8 Pasos de Kotter para la Gestión de Cambios.

Paso 1: Crear la urgencia:

Para que el cambio suceda, la empresa entera tiene que querer el cambio realmente. Desarrolle un sentido de urgencia en torno a la necesidad de cambio. Esto puede ayudarle a despertar la motivación inicial para poner las cosas en movimiento.

Paso 2: Formar una coalición poderosa:

Convencer a la gente de que el cambio es necesario. A menudo, esto requiere un fuerte liderazgo y apoyo visible de las personas clave de la organización. La gestión del cambio no es suficiente, tiene que conducirla.

Paso 3: Crear una visión para el cambio:

Cuando empieza a pensar en el cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones flotando alrededor. Reúna estos conceptos para una visión general que la gente pueda entender y recordar.

Paso 4: Comunicar la visión:

Lo que hace con su visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje probablemente tendrá una fuerte competencia con otras comunicaciones diarias de la empresa, para que necesite comunicarlo frecuentemente y con fuerza e incorporar su visión en todo lo que hace.

Paso 5: Remover obstáculos:

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, hable de su visión y construya el compromiso de todos los niveles de la organización. Probablemente desea que su equipo se involucre y se movilice para obtener los beneficios que usted promovió.

Paso 6: Crear victorias de corto plazo:

Nada motiva más que el éxito. Dé a conocer la sensación de la victoria en el proceso de cambio de su empresa. En un horizonte de corto plazo (esto puede ser un mes o un año, dependiendo del tipo de cambio), querrá tener resultados que su equipo pueda ver. Sin él, los pensadores críticos y detractores pueden dañar su progreso.

Paso 7: Construir el cambio:

Kotter argumenta que muchos proyectos de cambio fallan porque la victoria es declarada demasiado pronto. El verdadero cambio es profundo. Las victorias rápidas son sólo el comienzo de lo que hay que hacer para lograr un cambio a largo plazo.

Paso 8: Anclar los cambios en la cultura corporativa:

Por último, para hacer cualquier cambio permanente, ella debe formar parte del núcleo de la organización. Su cultura corporativa a menudo determina lo que se hace, entonces los valores detrás de su visión deben aparecer en el trabajo diario y rutinario.

Factores de éxito para actuar en el nuevo mundo:

- ✓ Pregunta, pide retroalimentación para crecer.
- ✓ Da retroalimentación cuando creas que es necesario.
- ✓ Interactúa, intégrate, en tu equipo y en otros equipos.
- ✓ Acompaña a otros
- ✓ Inspira y sé un ejemplo.
- ✓ Mantente actualizado.
- ✓ Sé humilde y aprecia a las personas.
- ✓ Acepta tus errores.
- ✓ Abre tus emociones y expresa.
- ✓ Comunícate con todos.
- ✓ Escucha sin criticar.

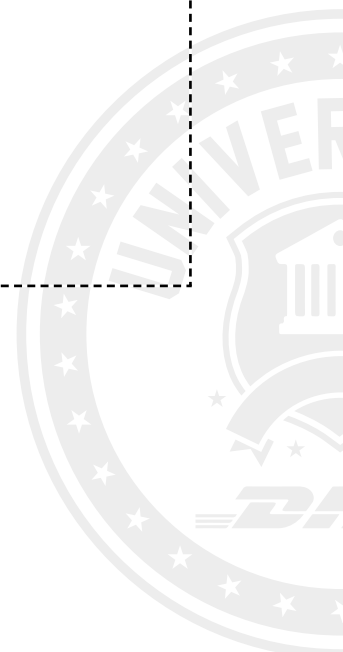




Compromisos de mejora:

Determina 2 compromisos que vas a llevar a cabo para mejorar tu competencia de manejo y aceptación del cambio:

Compromiso	Acción de mejora	Fecha de aplicación



6. Las competencias requeridas para gestionar entornos complejos.

¿Qué competencias necesitas desarrollar para moverte en un entorno complejo?



Flexibilidad

Tener un “espíritu de cambio y alerta permanente”. Saber modificar el rumbo cuando sea necesario.



Adaptabilidad

Adaptarse de alguna manera significa aceptar 100% la situación actual.



Creatividad ante los problemas

Buscar caminos diferentes, generar ideas nuevas, pensar de un modo inusual, incluyendo otras formas y personas a las que tradicionalmente no se tomaban en cuenta.



Voluntad para afrontar las dificultades

Los agentes de cambio deberán permanecer resistiendo y persistiendo, superando la frustración y siendo un ejemplo cuando la mayoría parece desanimarse.



Resiliencia

Ser capaz de seguir avanzando y perseguir los objetivos inclusive en situaciones complicadas. Adaptarse y seguir, reinventarse.





Ejercicio Evaluación de competencias

Evalúate:

¿Qué te hace falta?

¿Qué puedes mejorar?

Flexibilidad

Ánimo, la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones.



Adaptabilidad

Aceptar 100% la situación actual.



Creatividad ante los problemas

Buscar caminos diferentes, generar nuevas ideas.



Voluntad para afrontar las dificultades

Resistir y persistir, superando la frustración.





Actitudes ante el cambio.

El cambio significa la transición de un estado a otro. Es una acción que se caracteriza por encerrar un proceso que incluye un movimiento interno y un aprendizaje.

Ejercicio:

¿Quién eres tú ante el cambio?

¿En qué tipo de persona te conviertes ante situaciones nuevas e inesperadas?

ACTITUD ANTE EL CAMBIO	EJEMPLOS PERSONALES O LABORALES
Reactiva	
Inactiva	
Proactiva	



7. Proceso de cambio personal y organizacional.

El cambio significa la transición de un estado a otro. Es una acción que se caracteriza por encerrar un proceso que incluye un movimiento interno y un aprendizaje.

Desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación

Problemas Técnicos.

- ❖ Son complejos, pero cuentan con soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual.
- ❖ Pueden ser resueltos por los expertos a través de los procesos y estructuras actuales.
- ❖ Hay claridad sobre la definición del problema y las formas de solución.

Desafíos Adaptativos.

- ❖ Implican modificar las prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas.
- ❖ Va más allá del conocimiento experto para propiciar el descubrimiento, abandonar hábitos, tolerar pérdidas y generar nuevas capacidades.
- ❖ La definición del problema y la solución requieren aprendizaje.

El **liderazgo adaptativo** trata específicamente del cambio que otorga la capacidad de prosperar, en lugar de perecer, de retroceder o de contraerse.

Las adaptaciones exitosas permiten que los sistemas lleven lo mejor de su historia al futuro.

Premisas:

- Los cambios adaptativos exitosos se basan en el pasado, no lo dejan a un lado.
- La adaptación organizacional tiene lugar a través de la experimentación.
- La adaptación depende de la diversidad: el secreto de la evolución está en la variación.
- Para superar desafíos adaptativos el liderazgo genera pérdidas: el aprendizaje suele ser doloroso.
- La adaptación requiere tiempo, por lo tanto, se requiere persistencia.

Identifica los desafíos adaptativos que están presentes en la empresa hoy:

Ejercicio: Contesta de manera individual las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es el mayor desafío adaptativo que tienen en la empresa hoy?

2. ¿Qué consideran necesitan preservar, descartar, retar, gestionar, y crear para resolverlos?

3. ¿Qué cambiarían en su liderazgo para alcanzar este propósito?





Trabajo en equipos: superar la resistencia

A cada equipo se les entregara información de alguna empresa a analizar entorno a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué acciones mostraron de resistencia al cambio?

¿Qué actitudes de resistencia al cambio mostraron?

¿Qué no sabían o decidieron ignorar?

¿Cuáles eran sus creencias que impedían el cambio ?

¿Qué decidieron no hacer?

2. ¿Cuales consideras debieron ser sus acciones proactivas para el cambio y evitar la banca rota?

