

**GESTION
DEL CAMBIO
COMO CULTURA**



- ▣ El cambio
- ▣ La gestión del cambio.
- ▣ Beneficios de gestionar el cambio como cultura.
- ▣ Consecuencias de una inadecuada gestión del cambio.
- ▣ Principios de la gestión del cambio.
- ▣ Proceso de cambio organizacional.
- ▣ Resistencia al cambio.
- ▣ Curva de la resistencia.
- ▣ Causas de la resistencia.
- ▣ Tácticas efectivas.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”

- **Charles Darwin**

- ▣ Acción o efecto de cambiar.
- ▣ Denota la transición de un estado inicial a otro diferente.
- ▣ Requiere abandonar una cosa o situación por otra.
- ▣ Es intrínseco del tiempo. Todo cambia con el tiempo.
- ▣ Pueden ser lentos (Graduales) o bruscos (Inmediatos).
- ▣ Afecta a todas las cosas (Individuos, organizaciones, naturaleza, elementos, etc.).
- ▣ La existencia misma está asociada al cambio.

“Nada es permanente a excepción del cambio”

- **Heráclito**

“El secreto del cambio es enfocar toda tu energía, no en la lucha contra lo viejo, sino en la construcción de lo nuevo”

- **Sócrates**

“Todo parece imposible hasta que se hace”

- **Nelson Mandela**

- ❑ Suele considerarse la estrategia, el plan o la metodología para gestionar la necesidad de un cambio.
- ❑ No obstante, en consecuencia a la naturaleza propia del cambio, debe considerarse más como la cultura que permite gestionar los cambios en las organizaciones.
- ❑ Se requiere que la organización use métodos acordes a los resultados esperados. Una organización resistente al cambio difícilmente podrá gestionar efectivamente el cambio.
- ❑ Busca aprovechar las novedades del entorno, tanto interno como externo, para maximizar el desempeño organizacional.
- ❑ Tiene el objetivo de hacer que el cambio se produzca rápidamente, minimizando los riesgos y maximizando los resultados.
- ❑ Su foco es en las personas.



No gestionar el cambio como una cultura puede tener las siguientes consecuencias:

- ❑ Baja productividad.
- ❑ Baja innovación.
- ❑ Rigidez y burocracia organizacional.
- ❑ Falta de compromiso.
- ❑ Dificultad para retener talento.
- ❑ Gestión incompleta, errónea o negativa de los cambios.
- ❑ Inhabilidad para responder a cambios abruptos.
- ❑ No poder seguir operando.



- ❑ **Aprender haciendo:** Querer o desear cambiar no es suficiente, la única forma de cambiar es cambiando.
- ❑ **Ganar confianza:** Empezar en pequeño es vital para generar confianza y así poder gestionar grandes cambios. Celebrar los pequeños triunfos.
- ❑ **Parar o quitar:** El cambio requiere transformación y renuncia. La mejor forma de empezar a cambiar, es parando o eliminando lo que se quiere cambiar.
- ❑ **Cambiar con ellos:** El cambio no se impone, debe venir del deseo de todos.
- ❑ **Comprender la resistencia:** No se juzga ni se critica, se debe entender sus raíces para resolverlas.

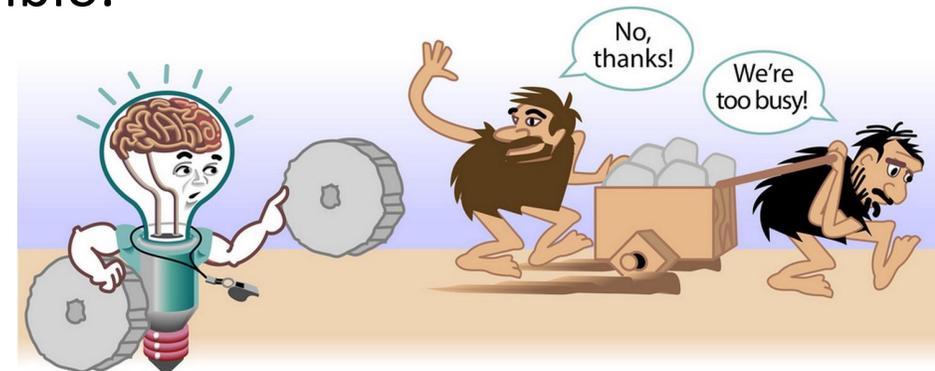


- ❑ **Identificar la tensión:** Detectar la necesidad o el deseo de cambiar algo.
- ❑ **Definir la alternativa:** Identificar una alternativa que resuelva la necesidad o el deseo.
- ❑ **Experimentar:** Poner a prueba la alternativa y medir los resultados. Si son lo esperado, volverlo un hábito, si no, experimentar de nuevo con otra alternativa.
- ❑ **Identificar una nueva tensión:** Al volverse cultura, siempre habrá una nueva tensión y un nuevo cambio que gestionar.



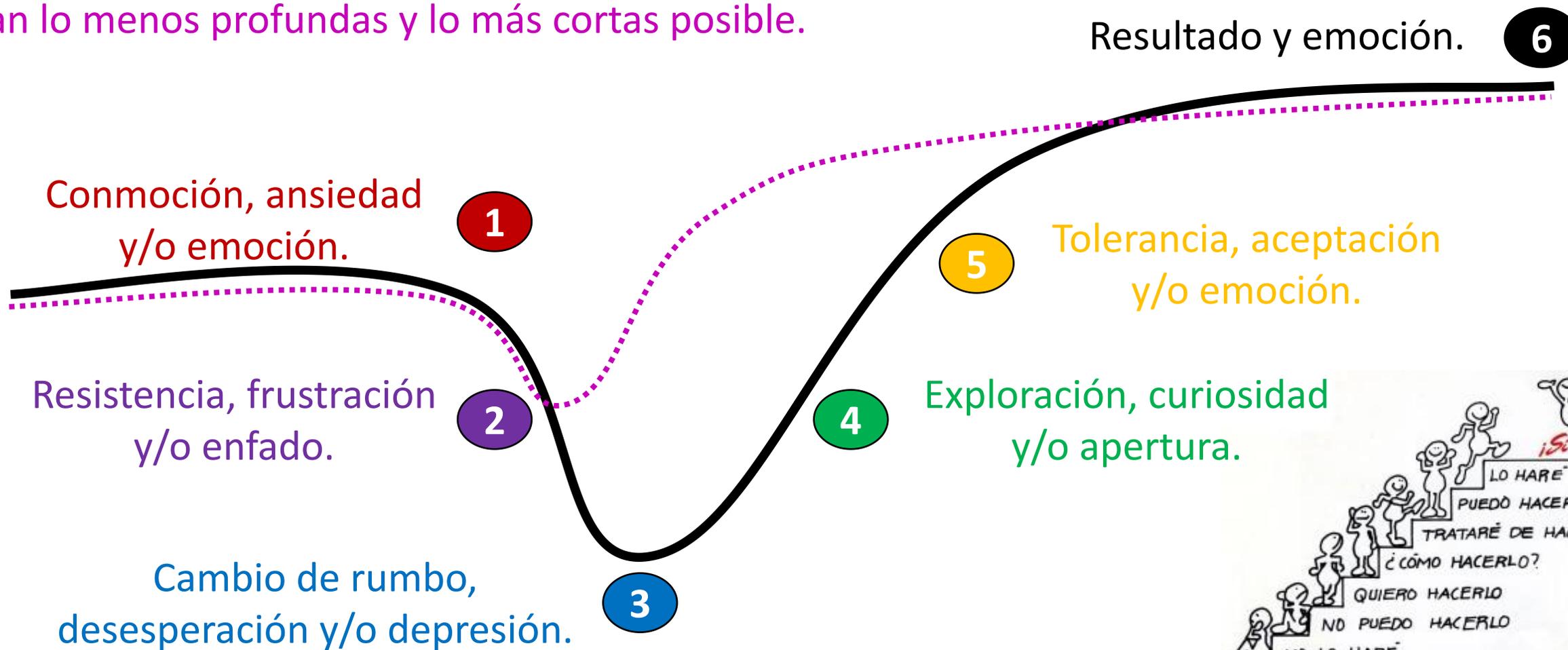
FORMAS DE RESISTENCIA:

- ❑ Confusión: Resulta difícil ver el cambio y sus consecuencias.
- ❑ Crítica: Inmediata a las propuestas de cambio.
- ❑ Negación: No se acepta el cambio y sus motivos.
- ❑ Hipocresía: Conformismo manifiesto pero desacuerdo interior.
- ❑ Sabotaje: Se toman acciones para evitar el cambio.
- ❑ Fácil acuerdo: Acuerdo sin compromiso.
- ❑ Evasión: Se evade para que sea olvidado.
- ❑ Silencio: Se desconoce el estado, haciendo difícil el cambio.



CURVA DE LA RESISTENCIA

Con la gestión del cambio se busca que las curvas sean lo menos profundas y lo más cortas posible.



ESTAS PUEDEN SER ALGUNAS DE LAS CAUSAS QUE GENERAN RESISTENCIA A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES:

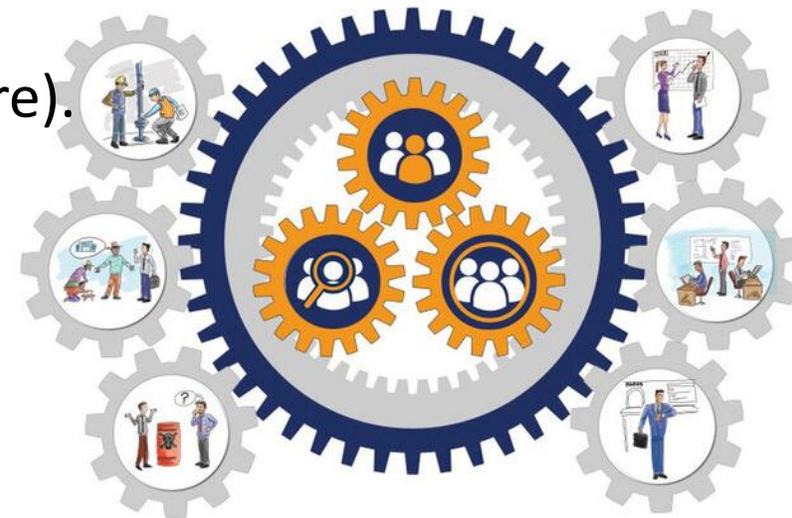
- ❑ Desconfianza en la organización y en los líderes.
- ❑ Miedo al fracaso y a lo desconocido.
- ❑ Falta de información.
- ❑ Baja flexibilidad o alta burocracia organizacional.
- ❑ Factores históricos, cambios fallidos o con efectos negativos.
- ❑ Percepción de amenazas: Pérdida de empleos, afectación salarial o de beneficios, aumento de responsabilidades, etc.

“Cuando la gente descubre su motivación y las motivaciones de los demás, mejora su habilidad para comunicarse efectivamente y prevenir conflictos”

- E. Porter

TÁCTICAS QUE PUEDEN FACILITAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO:

- ❑ Ofrecer una visión clara de la tensión, del proceso y del futuro.
- ❑ Liderar con el ejemplo, especialmente desde los ejecutivos.
- ❑ Evidenciar las ganancias que ofrecerá el cambio.
- ❑ Medir el desempeño del cambio.
- ❑ Entrenar en lo que sea necesario.
- ❑ Comunicar, comunicar y comunicar (Minimizar incertidumbre).
- ❑ Conocer los motivos de resistencia para convertirlos en motivos para el cambio.
- ❑ Involucrar a los equipos en la toma de decisiones.
- ❑ Ser transparentes.



- ❑ Cambios a nivel personal: Los participantes nos contarán algún cambio a nivel personal que hayan tenido y nos contarán cómo lo lograron y qué fue lo más difícil. Todas las conclusiones se anotará para revisar si hay diferencias con el cambio organizacional.
- ❑ Cambios a nivel organizacional: Vamos a compartir un caso que nos haya pasado o un cambio que queramos hacer, y entre todos, definiremos como gestionar ese cambio siguiendo lo aprendido.
- ❑ Juego de roles: Por grupos, van a definir un proceso actual y luego van a incorporar un cambio. Una persona del grupo tendrá un rol de resistencia para trabajar en cómo transformarla.



GRACIAS