

# Manejo del CAMBIO...

para potenciar su equipo y resultados



Nombre / (alias?)

Alguna característica tuya que  
'te abre puertas'?

“P.G.S.”

(pequeño gran secreto)

# Antes de comenzar...



# Gestionar sus recursos = Dejar su huella

DÍA 1

1

adaptarme y liderar

## CAMBIOS

organizacionales

DÍA 2

2

manejar

## TIEMPOS

de ejecución

**Gestionar**  
(mis recursos)  
para ...



T

I

E

C

A

M

B

I

O

P

O

**adaptación al  
CAMBIO**

1a

# Gestión de Recursos Internos

**1. Revisar componentes de la adaptación al cambio**

**2. Conocer y reflexionar sobre sus capacidades**

**3. Examinar maneras de aplicarlas a su lugar de trabajo**

¿qué **beneficios**

encontrarían

si **mejoraran sus capacidades**

para **adaptarse** *más rápidamente*

a los **cambios?**



# Su CAPACIDAD de adaptación al cambio:

# 3-D



**COMPRENDER + INVOLUCRARSE + MANTENERSE CENTRADO**

Cuánto conozco  
de cambio  
Estado de mis  
fortalezas

Desde qué  
lugar lo hago

Cómo aplico el  
proceso de 4  
fases

# Qué PREGUNTAS debe contestarme?

➔ de **NEGOCIOS**

➔ de **IMPLEMENTACIÓN**

➔ de **IMPACTO PERSONAL**

# Ejemplo actual...

## de NEGOCIOS



Política Economía Deportiva Inf. general Exterior Espectáculos Ciencia/Salud Cultura

Adquiéralos con 0% de comisión en:

Miradas / Por Jorge Mosqueira

## Comunicar cambios, un buen comienzo

Apenas el 18% de las empresas da a conocer sus nuevas estrategias, según un sondeo

Domingo 28 de noviembre de 2010 | Publicado en edición impresa

Comentá (0)



Me gusta

Compartir

Tweet

Un estudio realizado en Europa sobre el manejo de la crisis económica terminó descubriendo lo obvio: las empresas suelen desestimar la importancia de la comunicación de los nuevos objetivos y sus cambios a todo el personal. Se ha registrado que un 85% de las compañías tuvo importantes reorientaciones estratégicas en los últimos cinco años, entre las cuales solamente un 18% explicó y difundió las novedades a todos los niveles de su dotación. Para agregar más datos, apenas el 13% mantiene informado al personal de los progresos que se van realizando en dirección a los objetivos planteados.

¿Será tan difícil entender que uno de los temas más dañinos para cualquier persona es, precisamente, no entender? Desovillar esta cuestión trae, como consecuencia, otras preguntas relacionadas con la comunicación y, por lo tanto, el ser y pertenecer a este mundo constituido por seres humanos.

¿Por qué se omite aquella necesidad? Tal vez se asiente en una falacia que ya se ha constituido en una frase harto conocida: "La gente se resiste a los cambios". En los hechos, probado en la

# Instrucciones



Contesten individualmente las Preguntas del ejercicio de la Página 9-10.

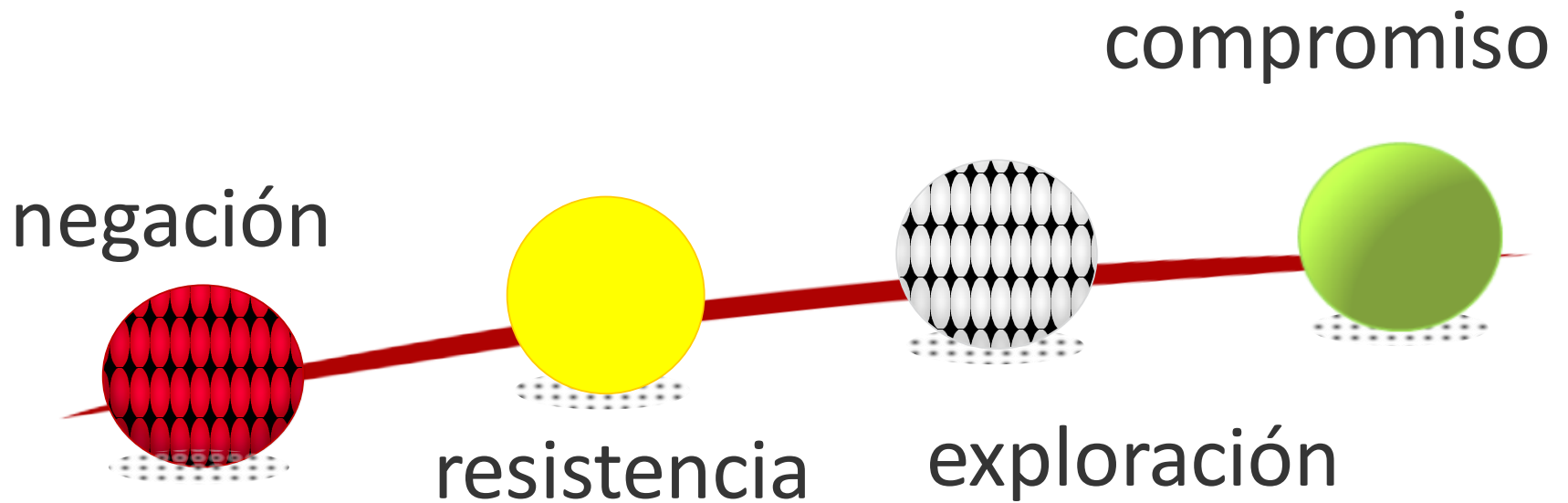


Compártan sus resultados con un colega.



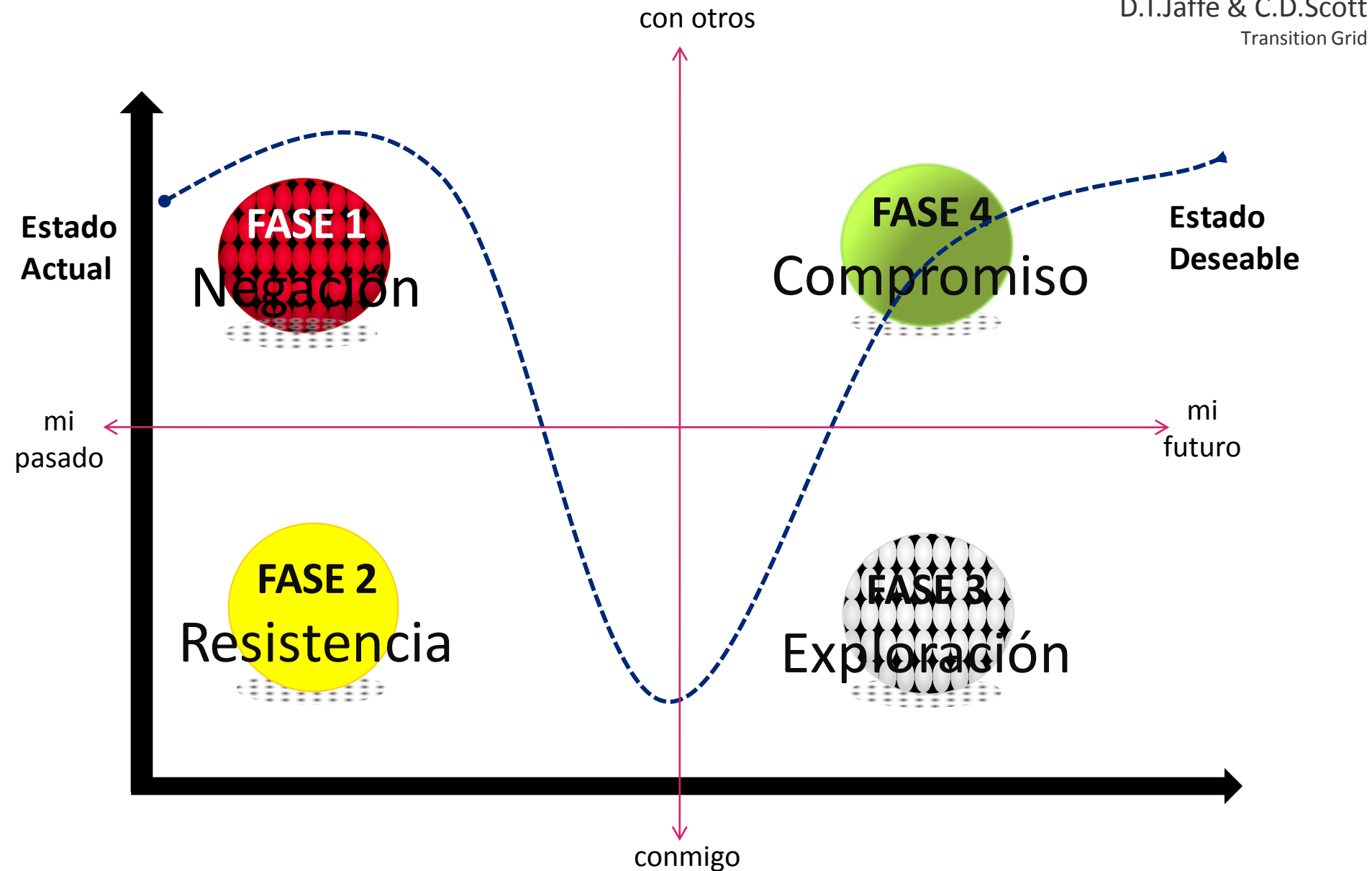
El 'colega' (de la mesa) contará **cuál de las 3 áreas** es en la que **más** dudas (acerca del cambio) tiene su colega.

# La Curva del Cambio



# La Curva del Cambio y sus etapas

D.T.Jaffe & C.D.Scott  
Transition Grid





NO



**NEGACION**

# Comportamientos de NEGACION

- ✓ Evita el tema tanto como le sea posible
- ✓ Espera tranquilo, sin tomar iniciativa
- ✓ Actúa como si nada pasara
- ✓ Hace lo de siempre, sigue su rutina
- ✓ Culpa a otros por la dificultades
- ✓ Se enfoca en pequeños detalles



# Consecuencias de la NEGACION

- ✓ Posponer lo inevitable
- ✓ Perder oportunidades
- ✓ Planear deficientemente

**NO**

- ✓ Se atenta contra los cambios requeridos

NO



**NEGACION**

# De la Turbulencia a la Cultura

MORAL / PERFORMANCE

Compromiso

Exploración

Resistencia

Negación

**DISCIPLINA**

Repetir 300 veces

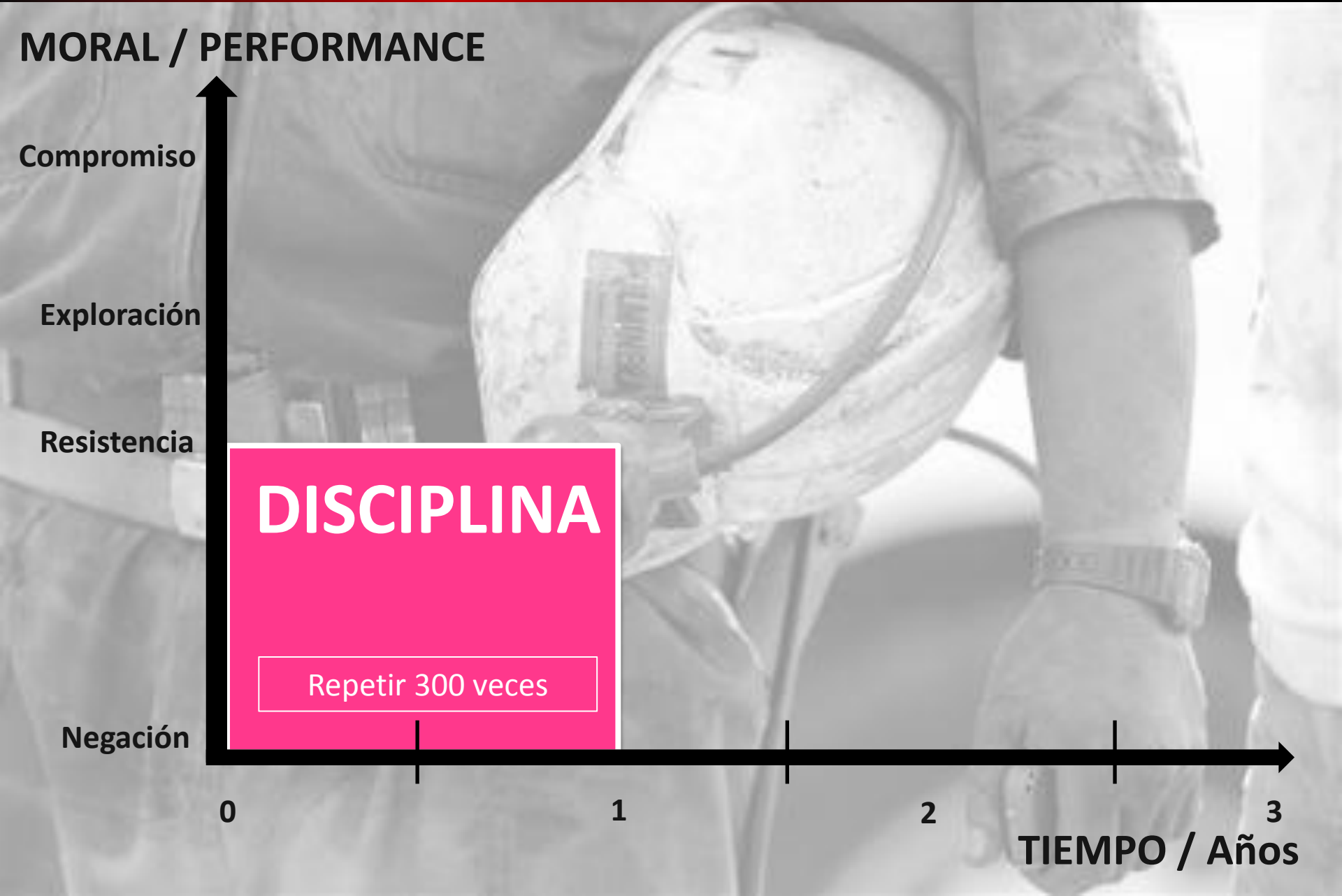
0

1

2

3

TIEMPO / Años





# RESISTENCIA





# Por qué la gente resiste al cambio?

HABITOS

PROPIAS  
DEFINICIONES de  
lo que 'DEBERÍA  
SER'

MIEDOS

FACTORES  
ECONOMICOS

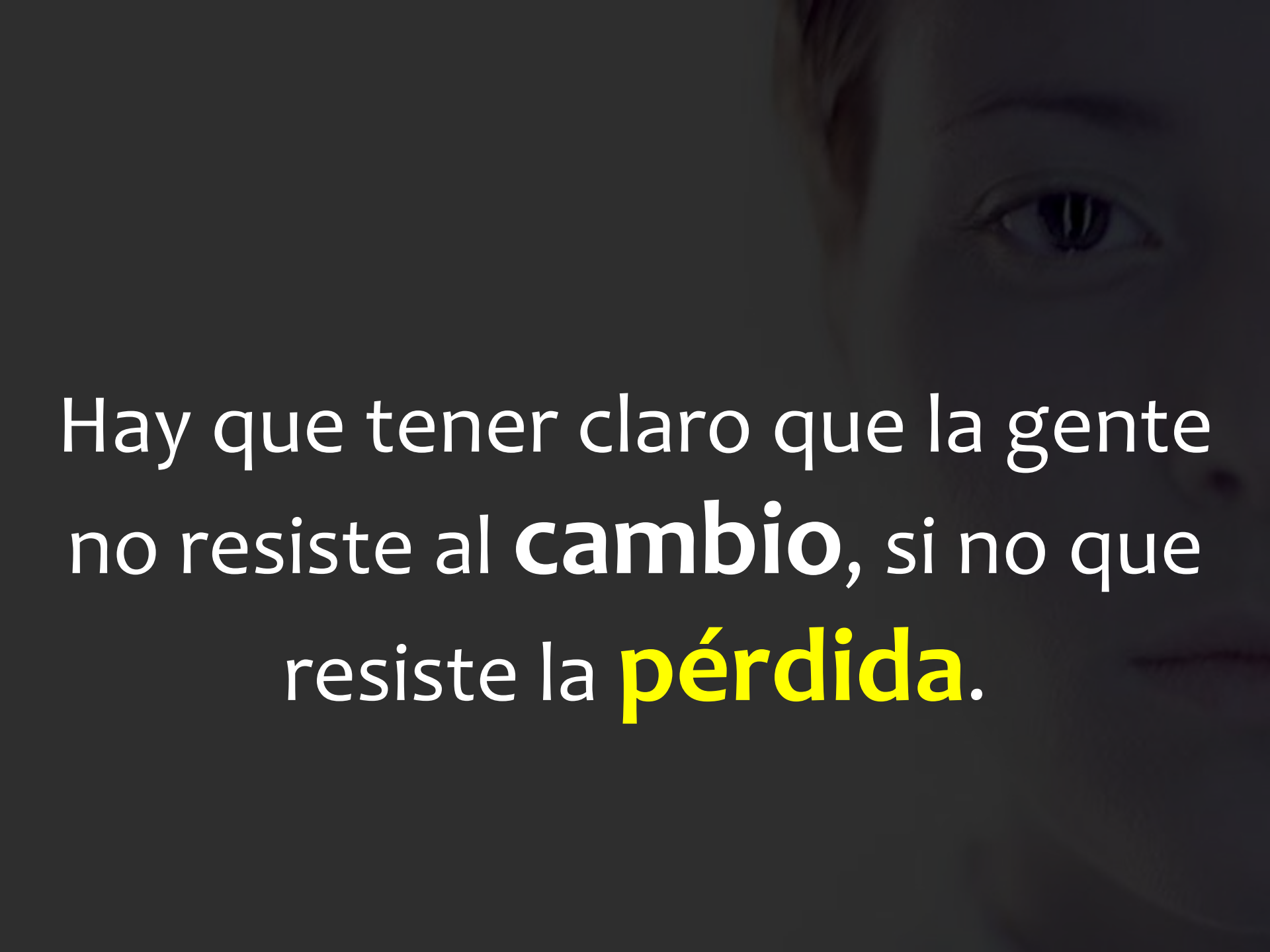
VISION  
ACOTADA

AMENAZA  
A SU  
EXPERTISE

AMENAZA  
a RECURSOS

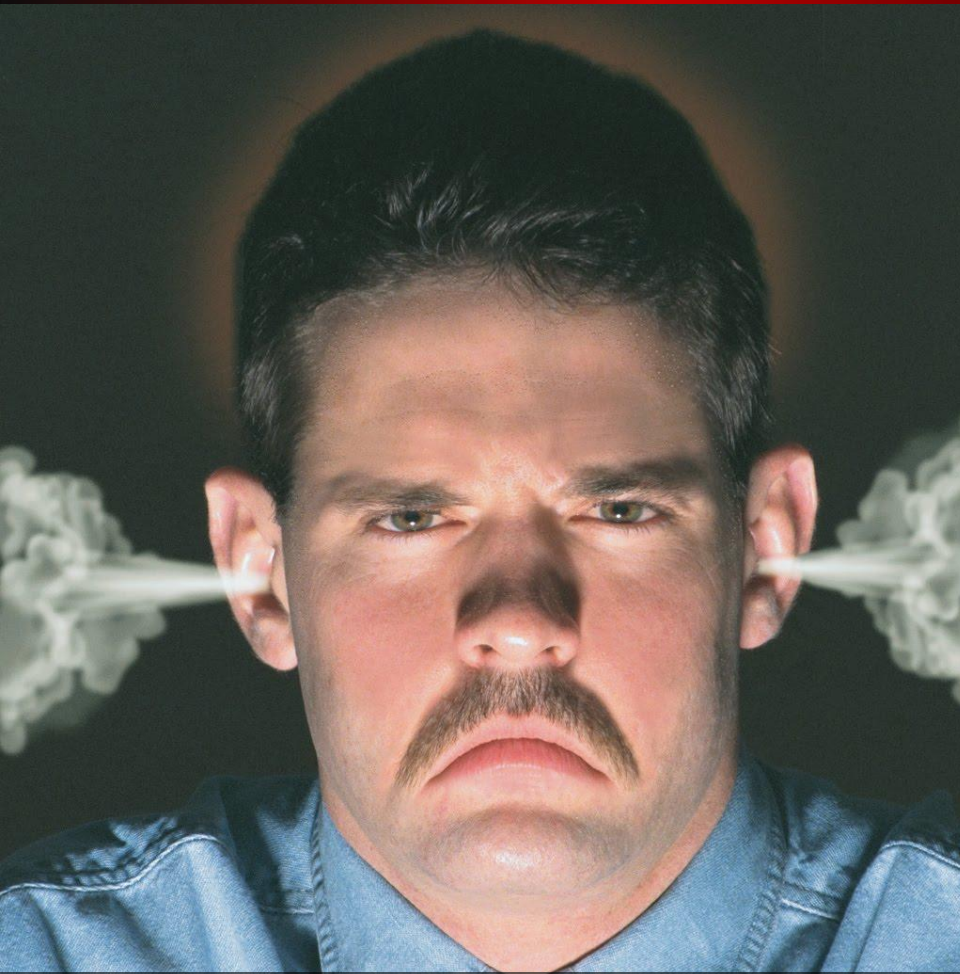
SEGURIDAD  
( $a > S, > R$ )

AMENAZA  
A MIS  
RELACIONES  
DE PODER



Hay que tener claro que la gente  
no resiste al **cambio**, si no que  
resiste la **pérdida**.

# Resistencia: dos reacciones



**1ra. RECHAZO  
PASIVO**



**2da. RESISTENCIA  
ACTIVA**

# Resistencia: dos reacciones

“Ya lo hicimos una vez y no funcionó”

Por supuesto que no lo haremos...

“Estamos muy ocupados”

“Estamos esperando una iniciativa de arriba”

“Debemos ser muy cuidadosos”

“Necesitamos más información”

1ra. RECHAZO PASIVO

RESISTENCIA ACTIVA

# De la Turbulencia a la Cultura

MORAL / PERFORMANCE

Compromiso

Exploración

Resistencia

Negación

**DISCIPLINA**

Repetir 300 veces

**HABITO**

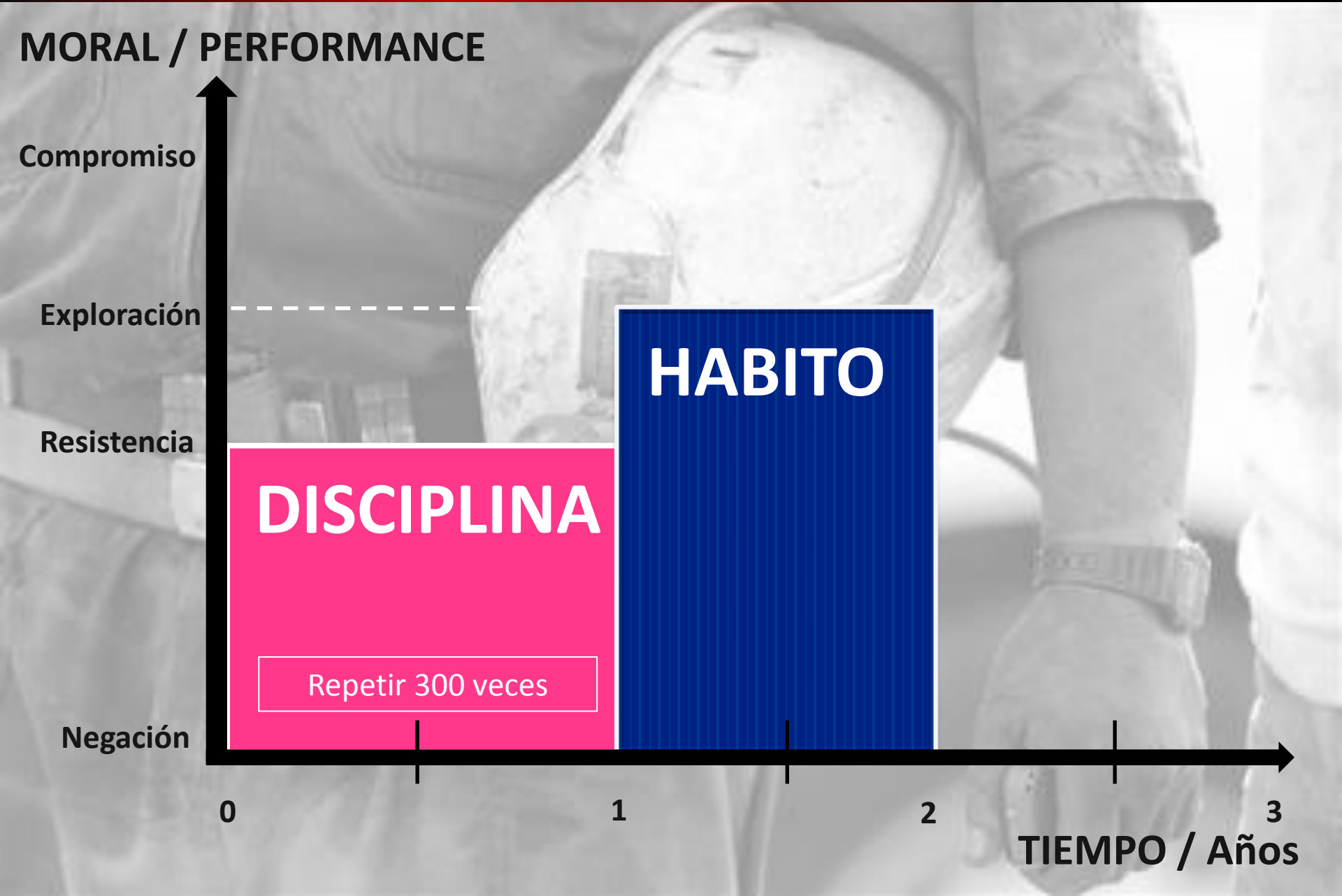
0

1

2

3

TIEMPO / Años





# EXPLORACION





# crisis y oportunidades...

**Actitud mental** de aprender y planificar seriamente para el futuro;

**La contribución personal** pasa al frente y busca encontrar su lugar;

**Convencimiento** sobre de que el cambio es posible;

**Energía** es lo que fluye, se libera y contagia en el grupo;

## ...sin hablar en chino

explosión de  
**energía**



Interés por implementar  
**los cambios**

# De la Turbulencia a la Cultura

MORAL / PERFORMANCE

Compromiso

Exploración

Resistencia

Negación

0

1

2

3

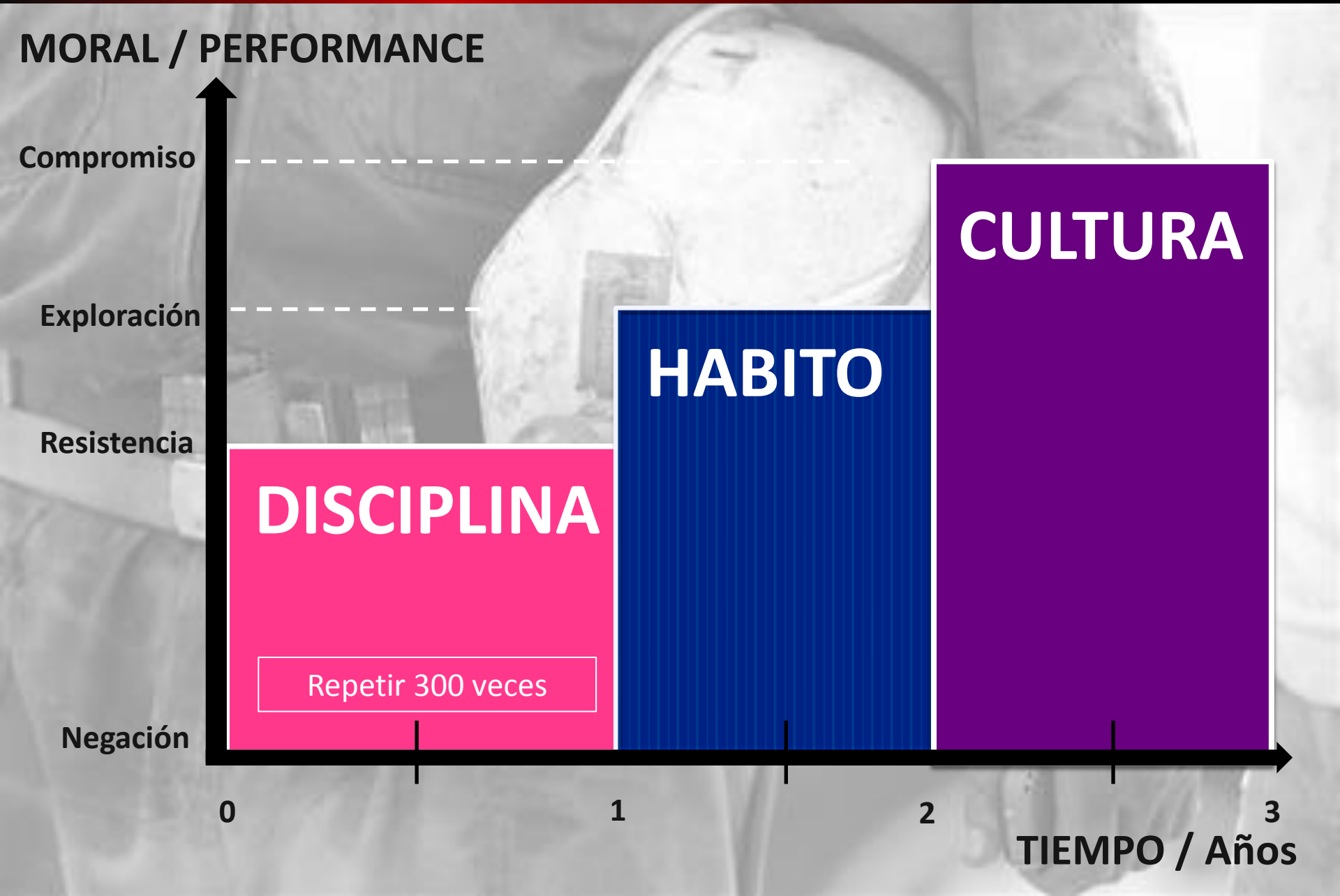
**DISCIPLINA**

Repetir 300 veces

**HABITO**

**CULTURA**

TIEMPO / Años





**COMPROMISO**



A grayscale photograph of two business professionals, a man and a woman, standing on a beach with their arms raised in celebration. The man is on the left, wearing a dark suit jacket over a light shirt and dark trousers. The woman is on the right, wearing a dark blazer and dark trousers. They are both holding briefcases. The background shows the ocean and a clear sky.

“Soy parte  
de los resultados”

“Ahora tengo  
nuevas habilidades”

“Igual lo  
podemos mejorar  
aún más...”

“Así se trabaja  
mejor (menos stress)”

“Cuál es el  
próximo cambio?”

“Por fin me siento  
en control. Estoy orgulloso”

# La Curva del Cambio y sus etapas

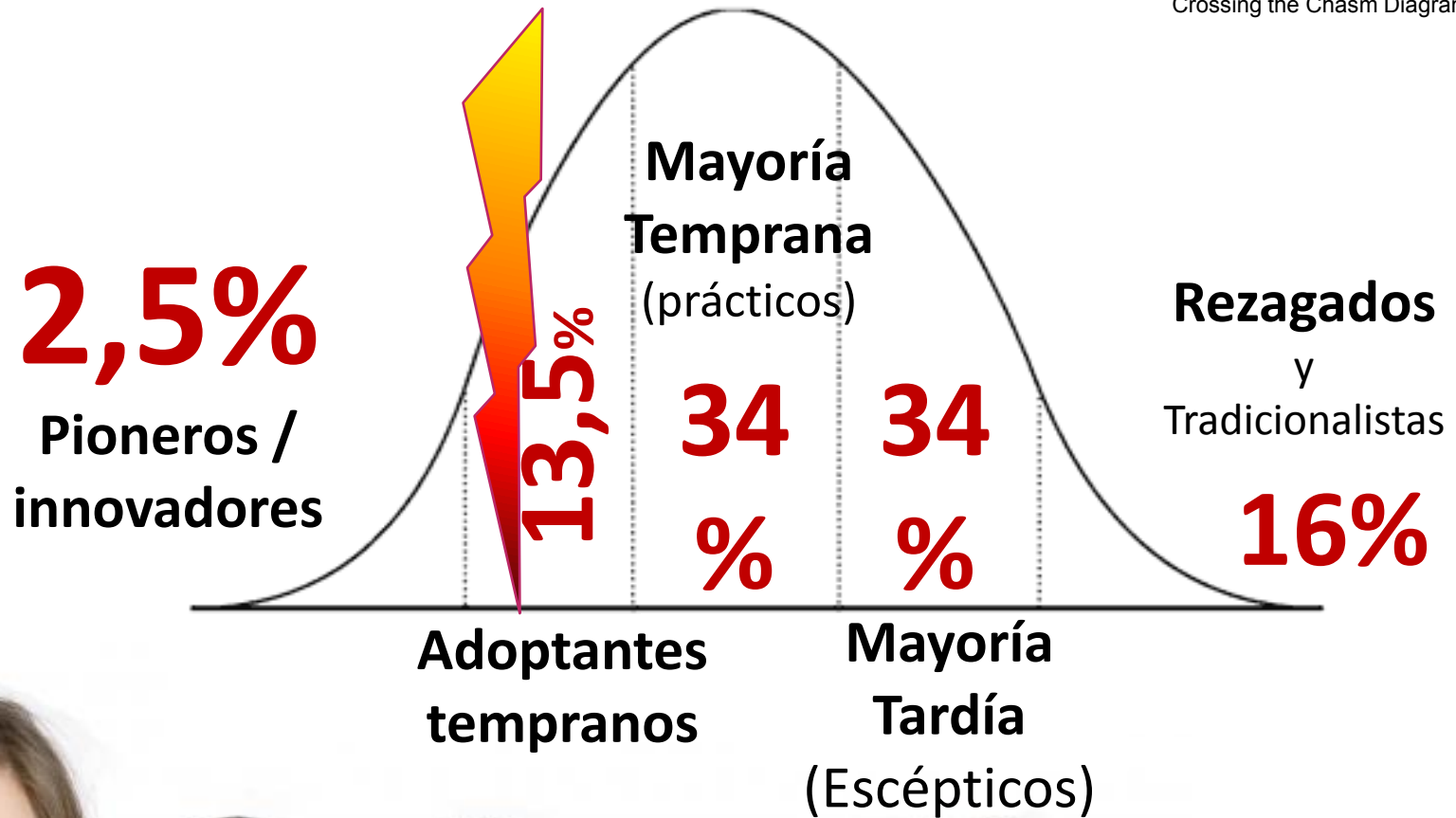
D.T.Jaffe & C.D.Scott  
Transition Grid





# Categorías de adhesión al cambio

Geoffrey Moore's  
Crossing the Chasm Diagram'



# ADOPTANTES TEMPRANOS (visionarios)

1979



¿Cuándo actúa...?

¿Qué hace (en comparación a otros?)

1975

1991



Se muestran bien temprano, **apenas se enteran** que el cambio - y una tecnología asociada – surgirá.

# MAYORIA temprana (pragmáticos)

Apoya al liderazgo y responde al eco...

Dice “**si** mis amigos y colegas **cambian, yo cambio**”

“Y si es preciso pagar un precio superior, **lo pagaré**”



# MAYORIA tardía (conservadores)



“Un cambio es, a fin de cuentas, un cambio. Si tengo que hacerlo, podría hacerlo..., siempre y cuando la mayoría **ya lo haya hecho** e implique para mí, el **mínimo costo**”



# REZAGADOS (tradicionales)

“Me gusta la ‘vieja manera de hacer las cosas. Sí, soy **crítico** a lo nuevo y sólo lo aceptaré si la idea o **cambio** ya se hizo parte la **práctica común** en la empresa. No hasta entonces”









**liderar el  
CAMBIO**

1b

“El **Cambio** no llegará si esperamos que lo haga *alguna otra persona*, o si esperamos *algún otro momento*.

NOSOTROS SOMOS **ESA PERSONA**

a la que hemos estado esperando.

Nosotros somos, el **cambio** que estábamos buscando”.



**¿Por qué debería liderar un cambio?**



Su responsabilidad es...

Tener un

para pasar a la

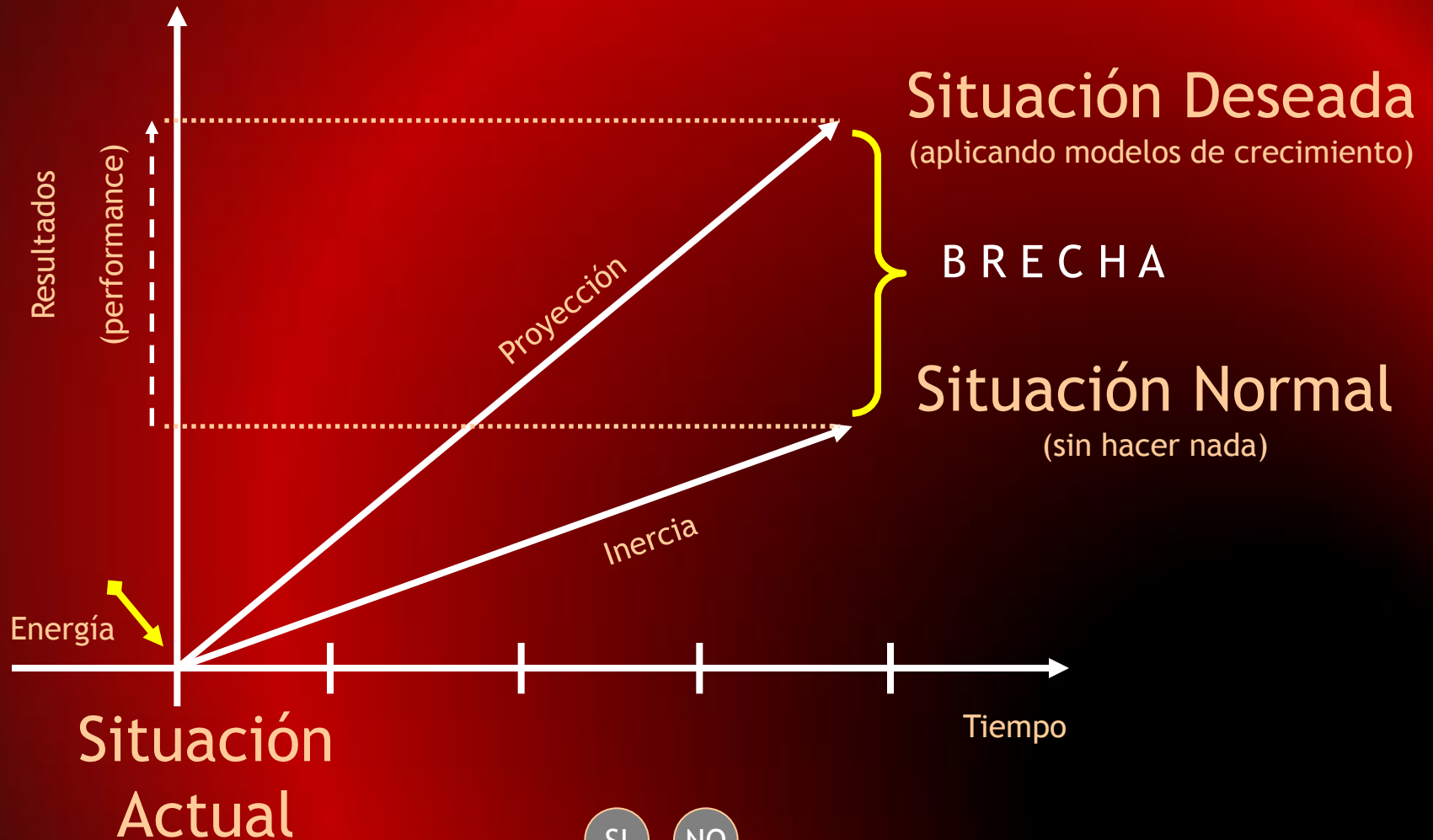
**Motivo**

**Acción**

y **Liderar el Cambio**

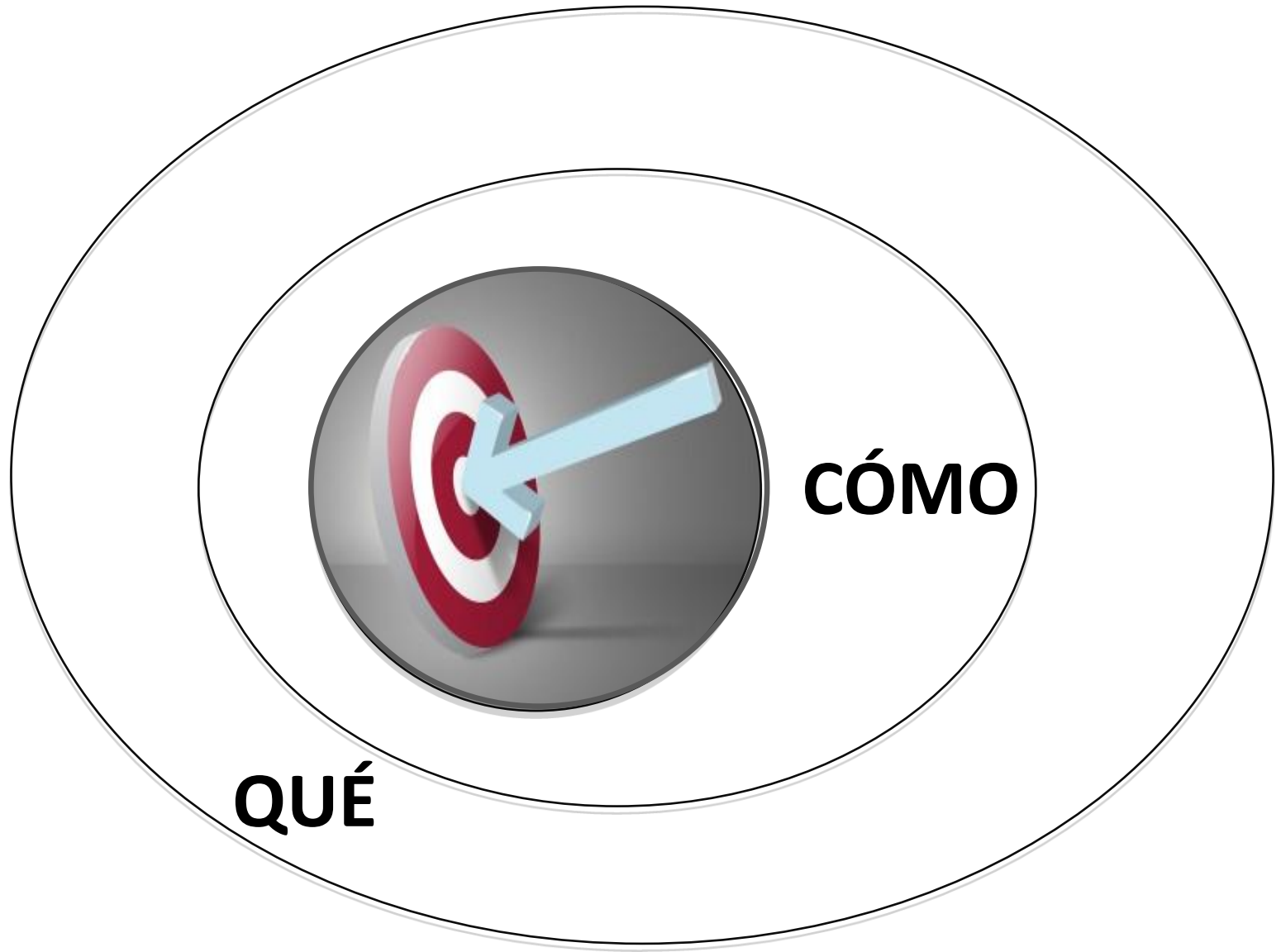
que quieren ver

¿Dispone de algún mapa estratégico que permita mostrarle a su equipo cómo transitarán la brecha 'extra' que permitirá no sólo alcanzar resultados ordinarios sino también obtener los extra-ordinarios?



SI NO

# El por qué, el cómo y el qué





500

# 8 fases para liderar un cambio

J Kotter

1

PERMITIR DEMASIADA  
**COMPLACENCIA**

2

FALLAR EN CREAR  
**COALICION  
CONDUCTORA**

3

SUBESTIMAR EL  
**PODER DE LA  
VISION**

4

NO COMUNICAR SUFICIENTE  
**LA VISION**

5

PERMITIR QUE LOS  
OBSTACULOS  
**BLOQUEEN LA  
VISION**

6

FALLAR EN CREAR  
**GANANCIAS DE  
CORTO PLAZO**

7

CANTAR  
**VICTORIA MUY  
RAPIDO**

8

NEGARSE A  
**ANCLAR LOS  
CAMBIOS EN LA  
CULTURA**



# Error 1: Complacencia

# Solución

1

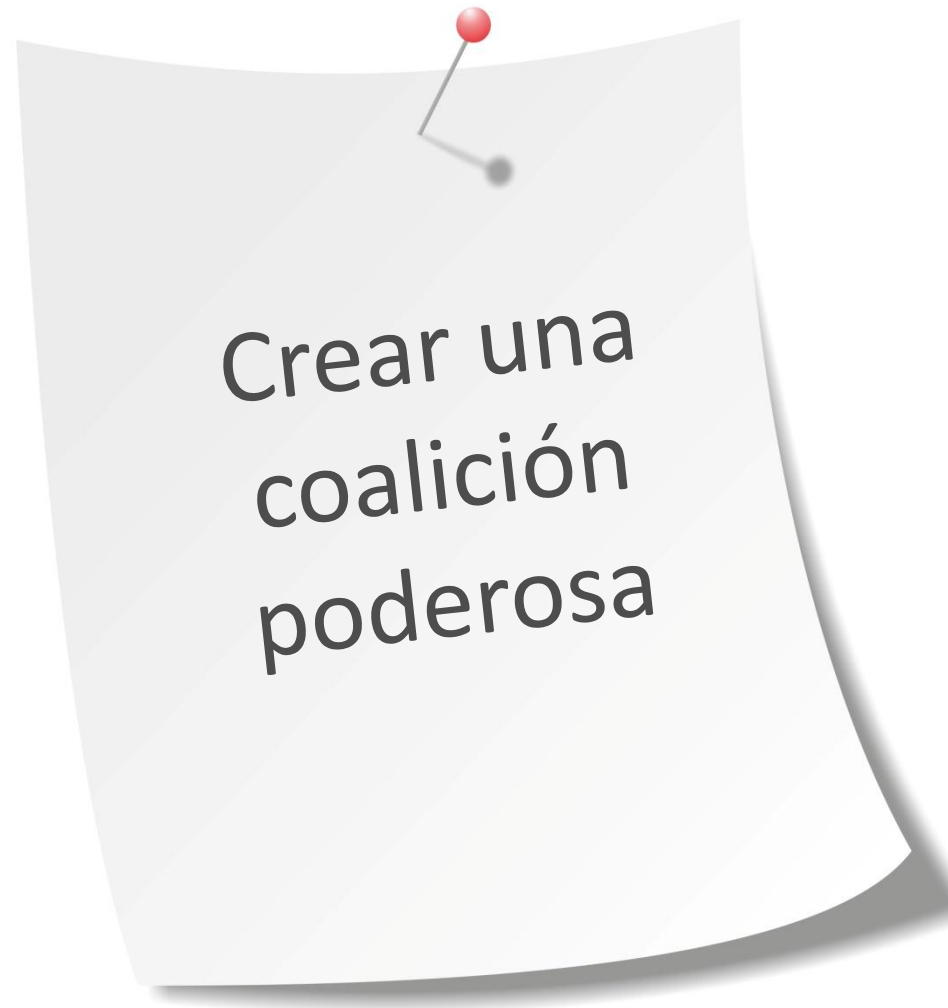
PERMITIR DEMASIADA  
**COMPLACENCIA**



Generar  
Sentido de  
Urgencia

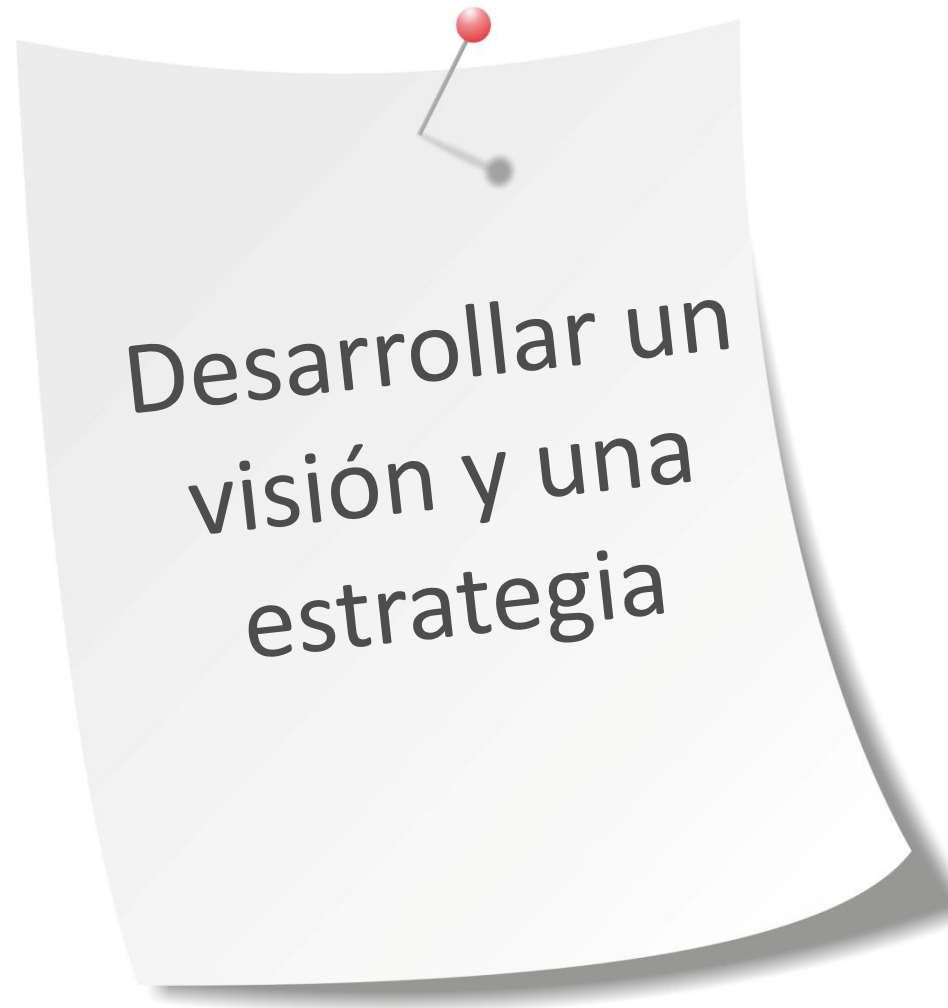
# Error 2: Coalición

# Solución



# Error 3: Visión [subestimarla]

# Solución



# Error 4: Visión [no comunicarla]

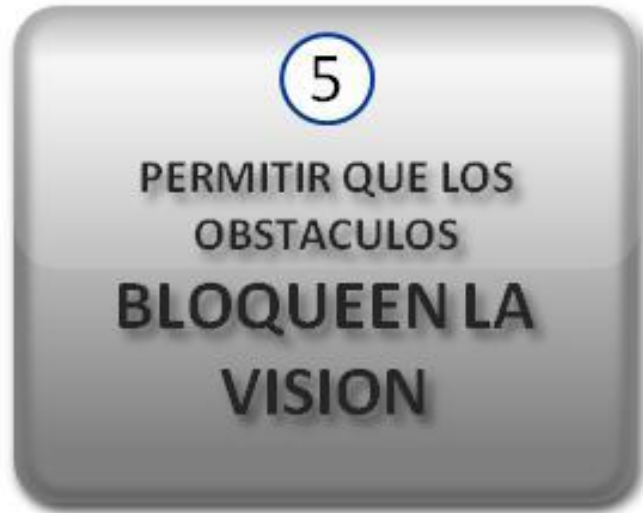
# Solución





# Error 5: Visión [obstáculos]

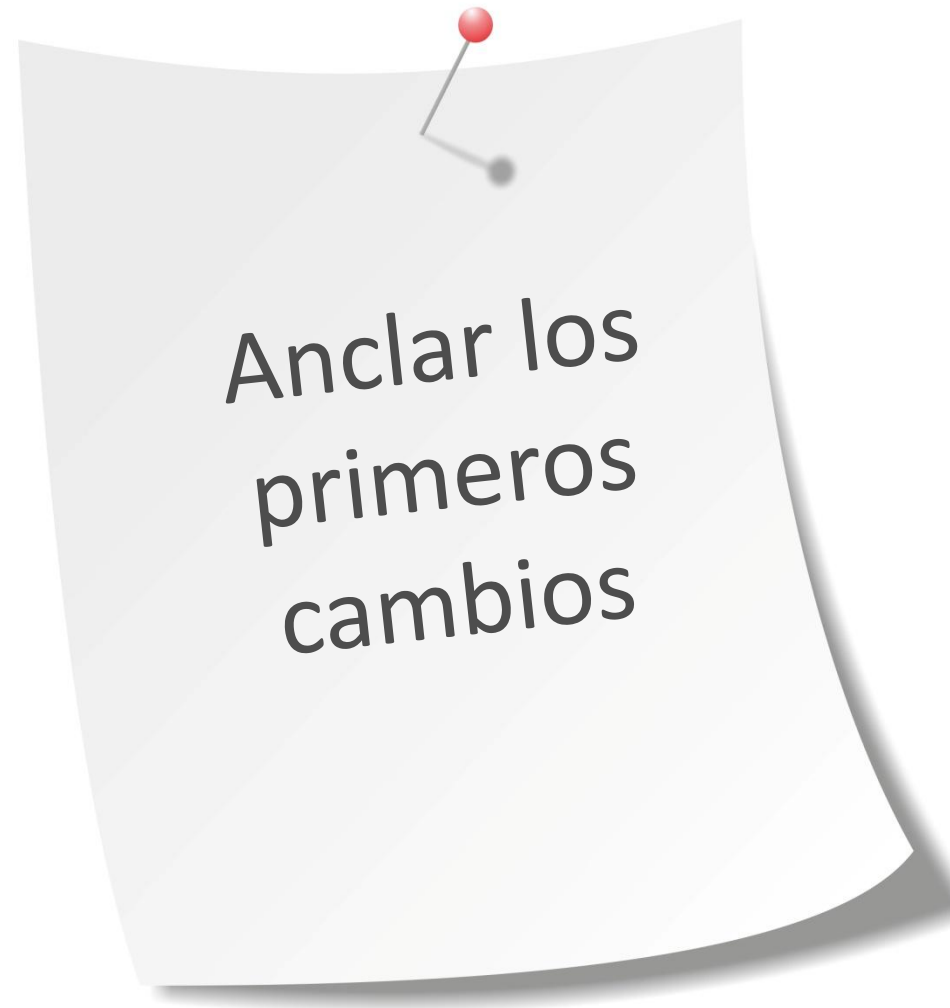
# Solución



Darle  
autoridad a la  
gente para  
que decida y  
resuelva


# Error 6: Ganancias

# Solución



# Error 7: Victorias

# Solución



Reconocer los  
comportamientos  
que llevaron a  
las mejoras

# Error 8: Anclaje

# Solución





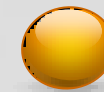


INDICADORES





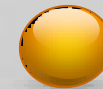
**Lo que usted  
debe  
controlar  
en el cambio  
que esté  
liderando:**



**VELOCIDAD DE  
ADOPCIÓN**



**UTILIZACIÓN  
CONCRETA**



**CONOCIMIENTO  
O CAPACIDAD**

# Velocidad de Adopción

“QUÉ TAN rápido...”

...los empleados **comienzan a usar** / aplicar un nuevo modelo, proceso, sistema, tecnología o herramienta que el cambio introduce.



# Utilización Concreta

“QUE TANTA  
participación  
hay...”

... cuántos hacen las cosas  
según las nuevas normas



# Conocimiento o capacidad

“QUÉ TAN bien...”

...su equipo o clientes **comienzan a usar** / aplicar un nuevo modelo, proceso, sistema, tecnología o herramienta que el cambio introduce.



# Muchas Gracias!

## CONTACTO

Zensitive

Hunters of essence,  
knowledge and energy



**Convierta este contenido y más,  
junto con casos y dinámicas, en un  
workshop para su equipo:**

Lic Alejandro Delobelle

[dhrrjobs@hotmail.com.ar](mailto:dhrrjobs@hotmail.com.ar)



[alejandro@zensitive.com](mailto:alejandro@zensitive.com)

alejandro.gaston.delobelle 

**BLOG:** [aledelobelle.wordpress.com](http://aledelobelle.wordpress.com)