

Cómo provocar cambios positivos en la organización

HERRAMIENTAS, RECURSOS E INSPIRACIÓN

www.cambiodecultura.org
www.cambiodecultura.usefedora.com

REDES SOCIALES

www.cambiodecultura.tumblr.com
www.facebook.com/CambioDeCultura



Cambio de Cultura Empresarial
Inspiramos al Cambio, Enseñando Principios

Cambio de Cultura

La Verdadera Labor de un Gerente

Inspiramos al Cambio, Enseñando Principios



FORMAS EFECTIVAS PARA INICIAR Y FACILITAR EL CAMBIO Y LA MEJORA CONTINUA

Notas/Aplicación

Todo cambio es amenazador porque nos mueve de nuestra zona cómoda, sin embargo es la única forma de crecer y desarrollarnos como personas y llevar a nuestra organización a ser más competitiva.

Si nosotros queremos sacar ventaja de los cambios tenemos que aprender algunos aspectos claves del cambio y desarrollar ciertas habilidades y cualidades.

“El primer paso para aprender es desaprender, cuestionar las formas de pensar y hacer las cosas que funcionaron bien en el pasado.”

Peter Senge

Patrones de conducta cuando experimentamos cambio:

- Nos sentimos torpes, _____ y cohibidos.
- Nos concentramos primero en lo que tenemos que _____ en lugar de concentrarnos en lo que podríamos _____.
- Nos sentimos _____ aún cuando los demás también están atravesando por un _____.
- El cambio: Intimida, amenaza o representa _____.

Pautas a considerar antes de iniciar un cambio:

- Sólo podemos manejar _____.
- Nos encontramos en diferentes niveles de _____ para el cambio.
- Pensamos que no tenemos los suficientes _____ para un cambio exitoso.
- Tan pronto como la _____ del cambio desaparece, regresamos a los _____.

¿Cuándo es tiempo de Realizar Cambios y Mejoras?

Es tiempo de cambiar cuando...

- Ha estado haciendo las cosas de la misma forma por _____.
- Se rehúsa a _____.
- Existe una actitud de _____ de la competencia.
- Las personas creen que no hay otra forma de _____ o _____ las cosas.
- El desempeño es _____.
- Surgen cotidianamente los mismos _____.
- La _____ circunstancia les impide aprovechar _____.



¿Cómo Afrontar el Cambio?

1. Entender cuáles son los elementos importantes para el éxito de cualquier organización:

- _____.
- _____.
- _____.

2. Identificar los tres tipos de reacción al cambio

Existen tres tipos de grupos de personas que reacción diferente al cambio:

- Los que _____
- Los que son _____
- Los que se _____

3. Entender qué es lo que busca la gente:

- Que se les _____.
- Que se les _____.
- Que se les _____.

4. Distinguir la diferencia entre excusas, objeciones y condiciones:

- _____: Pretexto que se utiliza para evadir una responsabilidad.
- _____: Punto de vista diferente de dos a más personas en relación a una situación.
- _____: Situación real que impide hacer cambios.

5. Buscar _____ más que _____:

- Las _____ no necesariamente nos llevan acuerdos.
- Los _____ fomentan que las personas participen y se logren nuevas opciones.



6. Desarrollar las cualidades necesarias para iniciar cualquier cambio:

- _____: Estar dispuesto a cambiar planes o ideas, sin sentirme molesto
- _____: Actuar sin orgullo, ni presunción, reconociendo mi necesidad de los demás
- _____: ver las cosas desde una perspectiva nueva
- _____: Entender por qué suceden las cosas
- _____: Inspirar a otros a la acción, a través de nuestro fervor
- _____: Actuar lo mejor que puedo, sin darme por vencido
- _____: Permanecer con una actitud de servicio y ayuda a quien la solicite

¿Cómo Realizar Mejoras en la Organización?

Los cambios y las mejoras resultan mejor cuando son planeadas. A continuación mencionamos las tres etapas que debemos considerar para que nuestras mejoras generen menos resistencias al cambio:

- _____ (Suavizar): Es cuando cuestionamos alguna situación o conducta y enfatizamos los beneficios de una nueva situación o conducta. Identificamos la necesidad de cambio.
- _____ (Volver a dar forma): En esta etapa se diseña la nueva situación o conducta que se desea, de forma más clara posible, de forma repetida, a través de todos los medios posibles y en cascada hasta que todos tengan claro que se busca.
- _____ (Enfatizar, Exigir y Elogiar): Se establece la nueva situación o conducta como la norma diaria de trabajo y toma de decisiones. Se rediseñan los sistemas de recompensa, reconocimientos y consecuencias.

A menudo el cambio parece un gran abismo. Tenemos de un lado la antigua y cómoda forma de hacer las cosas, y por el otro lado, la nueva y desconocida forma de hacerlo. Podemos sentirnos tentados a dar pasos para atrás, pero como dijo un filósofo antiguo: “ No hay nada más peligroso que tratar de saltar un abismo de dos brincos”.

“Los sistemas que fracasan son aquellos que depositan su confianza en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo.”

Dr. John Edmund Haggai



Preguntas de discusión

Punto Clave	Puntos de discusión
Cambio: amenaza u oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué personas piensan así del cambio? • ¿Cómo predecir las tendencias?
Cualidades necesarias para un cambio positivo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se pueden fomentar esas cualidades? • Considerando estas cualidades ¿Cuáles funcionan en tu campo de acción?
Indicadores de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué deberíamos pensar en un cambio después de dos años? • ¿Qué podemos aprender de los competidores? • ¿Por qué el bajo desempeño o los problemas repetitivos es un indicador de cambio? • ¿Qué oportunidades percibes no estamos aprovechando actualmente?
Tres etapas del cambio planeado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podemos comunicar los beneficios de un cambio? • ¿Cómo convencer a la gente de que un cambio es bueno? • ¿Cómo poder involucrar a la gente en el proceso de cambio? • ¿Qué sucede si algunas personas no comparten los valores, ni muestran compromiso?
La reacción de las personas al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué provoca que la gente se oponga al cambio? • ¿Cómo tratar con las personas que son indiferentes? • ¿Cómo tratar con las personas que se oponen?



Ejercicio Uno

Anota 2 puntos en cada característica que describa totalmente tu circunstancia, 1 punto si la describe parcialmente y 0 puntos si no se relaciona contigo y tus circunstancias.

El primer conjunto de características, asigna puntuación de lo que tu piensas, en el segundo, lo que tu supervisor inmediato respondería.

2= describe totalmente tu circunstancia
0= no describe tu circunstancia

1= describe parcialmente tu circunstancia

Lo que tu piensas:

Puntuación

- Ha estado haciendo las cosas de la misma forma por más de dos años.
- Se rehúsa a delegar.
- Existe una actitud de no aprender de la competencia.
- Las personas creen que no hay otra forma de pensar o hacer las cosas.
- El desempeño es deficiente.
- Surgen cotidianamente los mismos problemas serios.
- La circunstancia les impide aprovechar las oportunidades.

Total

Lo que crees que pensaría tu supervisor inmediato:

Puntuación

- Ha estado haciendo las cosas de la misma forma por más de dos años.
- Se rehúsa a delegar.
- Existe una actitud de no aprender de la competencia.
- Las personas creen que no hay otra forma de pensar o hacer las cosas.
- El desempeño es deficiente.
- Surgen cotidianamente los mismos problemas serios.
- La circunstancia les impide aprovechar las oportunidades.

Total



Ejercicio Dos

Reúnanse en grupos pequeños.

Hagan una lista de los cambios tecnológicos que han tenido en sus hogares en los últimos 5 años. Después hagan otra lista de los cambios tecnológicos más grandes que han visto en el trabajo en esos 5 años.

Revisen las listas y comenten cuánto tiempo les llevó adaptarse a esos cambios tanto en sus hogares como en el trabajo. Si hay algo que no han logrado adaptarse ¿Qué es? ¿por qué no han logrado adaptarse?

Los cambios tecnológicos más grandes en los últimos 5 años en mi hogar y trabajo:

Cambio en el hogar	% de adaptación	Tiempo de adaptación
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Cambio en el trabajo	% de adaptación	Tiempo de adaptación
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Forma de Plan de Acción

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Por favor escribe enseguida la pieza más importante de información que aprendiste el día de hoy en este *Taller de Entrenamiento*. Después describe cómo planeas utilizar esta información en tu trabajo en los siguientes 30 días. Por último, pronostica que impacto tendrá para tu organización:

1.- La pieza más importante de información que aprendí es:

2.- Mi Plan de Acción para utilizar esta información es:

3.- Por favor has un estimado del impacto que tendrá esta idea y la aplicación de tu plan de acción en tu empresa. Exprésalo debajo en las líneas proporcionadas en términos de: Productividad, Ganancias o Ahorros (porcentaje y/o pesos):

Productividad/Eficiencia

% _____

\$ _____

Ganancias

% _____

\$ _____

Ahorros

% _____

\$ _____



Organización:

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Proyecto : _____
Colaborador: _____
Posición: _____ Departamento: _____
Supervisor: _____
Fecha: _____ Periodo de revisión: **a**

INSTRUCCIONES

Las metas deben ser: **M** – Medibles **E** – Específicas **T** – Tiempo **A** – Asignable **S** – Sensata

1. **Meta/Objetivo.** Brevemente describe cada meta/objetivo, y cuándo debe completarse cada meta/objetivo.
2. **Medición.** ¿Cómo será evaluado cada meta/objetivo? (Utiliza medibles cuantitativos tales como porcentajes, dinero o unidades y/o medibles cualitativos que describan un criterio para medir el alcance.)
3. **Importancia.** Establece el grado de prioridad de cada meta en términos de Esencial, Importante, o Deseable como se menciona a continuación:
Esencial – se requiere para el desempeño del trabajo
Importante – ayuda para el desempeño del trabajo
Deseable – favorece para el desempeño del trabajo

META/OBJETIVO

Descripción:

Indicador de medición:

Importancia: Esencial Importante Deseable



META/OBJETIVO

Descripción:

Indicador de medición:

Importancia:

Esencial

Importante

Deseable

META/OBJETIVO

Descripción:

Indicadores de medición:

Importancia:

Esencial

Importante

Deseable



GUÍA DE COMPROBACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

El desarrollar estos objetivos y planes de acción es un proceso **paso-por-paso**. Ahora que ya tiene sus objetivos, siga estos pasos para desarrollar su plan de acción, después compare el producto acabado con la lista a continuación para determinar si el objetivo y el plan de acción están debidamente establecidos.

Fecha límite

1. Desarrolle una lista de actividades que deben llevarse a cabo para realizar su objetivo. Piense en su objetivo con cuidado, y haga la lista lo más completa posible.
2. Ponga la lista de actividades en el orden de secuencia en el cual se llevará a cabo. Recuerde, su plan de acción deberá seguir la secuencia de **paso-por-paso** de los eventos que ocurrirán.
3. Asigne cada actividad a una persona en particular. Recuerde que la persona encargada de la tarea debe tener el tiempo, el entrenamiento y la motivación para completar la tarea (puede ser necesario que usted planee el entrenamiento de algunas personas).
4. Asigne una fecha de iniciación y otra de terminación para cada actividad. Sea realista y recuerde que la calidad es más importante que la rapidez. Use el un Calendario de Planificación y Programación para detallar los límites de tiempo. Esto le ayudará a balancear el trabajo del objetivo con otras actividades de rutina.
5. Donde sea necesario, haga una lista de los materiales y costos necesarios para realizar el plan de acción.
6. Determine las fechas en las cuales usted seguirá todas las actividades para asegurarse que el plan va de acuerdo con lo programado.
7. Compare con la lista anterior para asegurarse que ha planeado el objetivo en la forma adecuada.
8. Reúnase con sus Supervisores para obtener apoyo y opinión del objetivo y del plan de acción.



Ejercicio para el mes

Por orden de importancia, ¿Qué procesos o actividades desea mejorar?

Periodo de implementación

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Líder Responsable del Proyecto: (Nombre y puesto)

Equipo de trabajo (Nombres, puestos y nivel de disposición al cambio)

Nivel de disposición

Describe brevemente cómo planea implementar las tres etapas del cambio en su proyecto.

Sensibilización:

Reestructura:

Refuerzo:



ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA SESIÓN

El material que ha recibido en esta sesión contiene formatos de ejercicios que puede duplicar y utilizar en reuniones de trabajo con su compañeros de organización. También recomendamos seguir las recomendaciones de seguimiento inmediato , semanal y mensual que a continuación desglosamos.

Estas actividades de seguimiento tiene como objetivo seguir con el tema de esta sesión en la mente y que la motivación de implementación no decaiga. Otro de los beneficios que tendrá es que evaluará la retención de los conocimientos adquiridos en esta sesión, y lo impulsará a repasar los conceptos de este material.

Debe considerar que los errores cometidos en el pasado, u omisiones dentro de la organización, como áreas de oportunidad de mejora, no debe considerar esos errores u omisiones como elementos para castigar o menospreciar a sus compañeros y colaboradores.

Recuerde que el aprendizaje es un proceso, no un evento. Le recomendamos repasar el material nuevamente, puede visitar nuestros canales de internet para ver el video de la sesión. Una forma excelente de asimilar los conceptos aprendidos es buscar la oportunidad de enseñarle estos mismos conceptos a otras personas. Existe una máxima en el aprendizaje que dice: *“El que enseña a otros aprende dos veces”*, utilice las guías y materiales provistos para esa tarea.

Seguimiento regresando a su empresa

Agende una reunión con su equipo de trabajo para compartirles su experiencia de aprendizaje y los objetivos que se ha planteado, los resultados pronosticados, y las personas que considera deberían involucrarse en este proyecto. Asegúrese de establecer un indicador de éxito.

Seguimiento en una Semana

Complete su *Plan de Acción* y reúnase con su supervisor inmediato para presentárselo y recibir su retroalimentación y aprobación. Asegúrese que están de acuerdo en los objetivos, fechas de cumplimiento, recursos necesarios y disponibles, y el indicador de éxito.

Seguimiento durante el Mes

Programe reuniones semanales cortas para hacer una revisión de los avances del *Plan de Acción*, evalúe si necesita hacer ajustes en las estrategias. Pregúntese: *qué está funcionando, qué está fallando, por qué*, y tome las decisiones necesarias. Involucre a su supervisor, y a sus colaboradores inmediatos.