



Sistemas de Información para la Administración

Administración del Cambio

Ing. Jorge A. Zárate Macías



BUSINESS TRAINING
M E X I C O



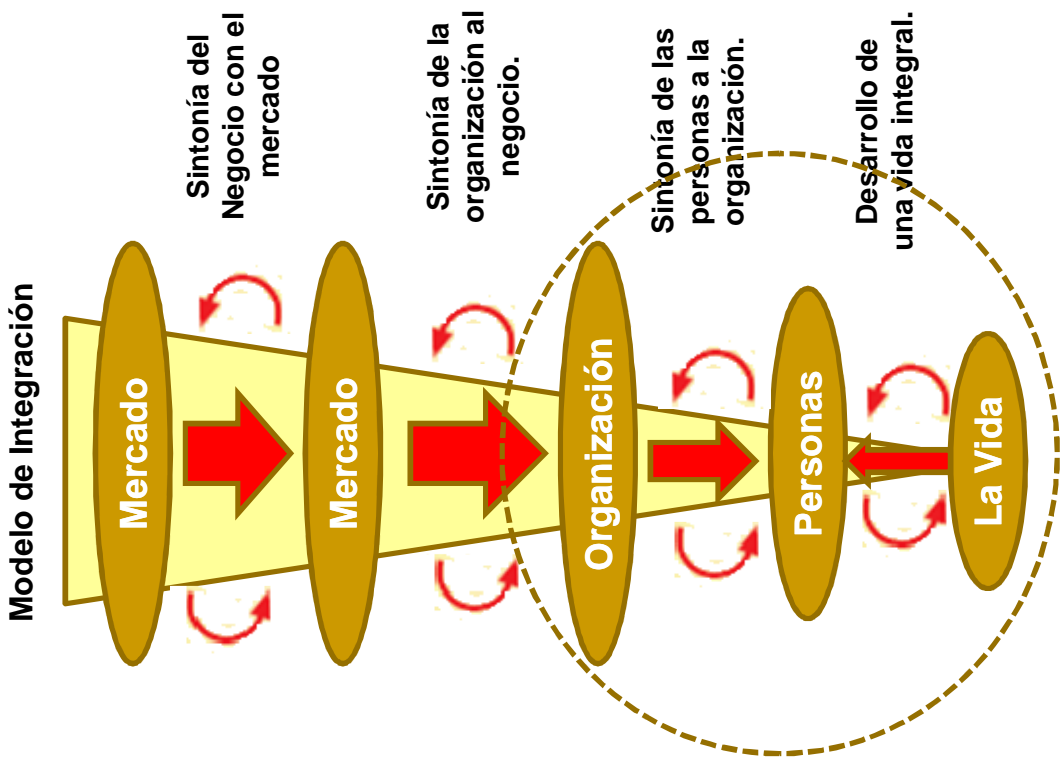
Administración del Cambio

Administración y Resistencia al Cambio

- El Cambio
 - *Introducción*
- Preparación para el cambio
 - *Planificación del cambio*
- ¿Qué les sucede a las personas?
 - *Algunas aprenden de sus experiencias, otras nunca se recuperan*
- Cómo comunicar los cambios
 - *Inténtelo, le gustará*
- Como afrontar la resistencia
 - *Qué hacer cuando los empleados se resisten*
- Cómo aumentar la participación del equipo
 - *Maneras de lograr que los empleados quieran participar*



Administración del Cambio





Administración del Cambio

El Cambio

- **Introducción.**
- **El Líder del Cambio.**
- **Respuestas Empresariales al Cambio.**
- **Formas de Administración del Cambio.**





Administración del Cambio

¿ Cuando ocurre un cambio en la organización ?

Las fusiones, adquisiciones, ajustes de personal, **nueva tecnología**, disminución del tamaño de las empresas y el aumento en la competencia, son los retos actuales de toda compañía.



Administración del Cambio

El cambio planeado

- **Cuando las organizaciones se ven ante la necesidad voluntaria o involuntaria de cambiar, es recomendable iniciarlo e implantarlo con la ayuda de un Agente de Cambio. Éste realizará las funciones de un Consultor, y podrá ser una persona que pertenezca a la compañía o bien ser ajeno a ella.**



Administración del Cambio

El cambio planeado

- **Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por 3 motivos:**
 - **Para resolver problemas actuales;**
 - **Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios; o**
 - **Para impulsar futuros cambios.**
- **Existen varios modelos o metodologías que describen las fases de un cambio planeado.**



Administración del Cambio

- **El cambio es la modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.**
- **Existen 2 tipos de fuerzas:**
 - **Fuerzas impulsoras: Las que ayudan a que se efectúe el cambio.**
 - **Fuerzas restrictivas: Las que se resisten a que el cambio se produzca.**



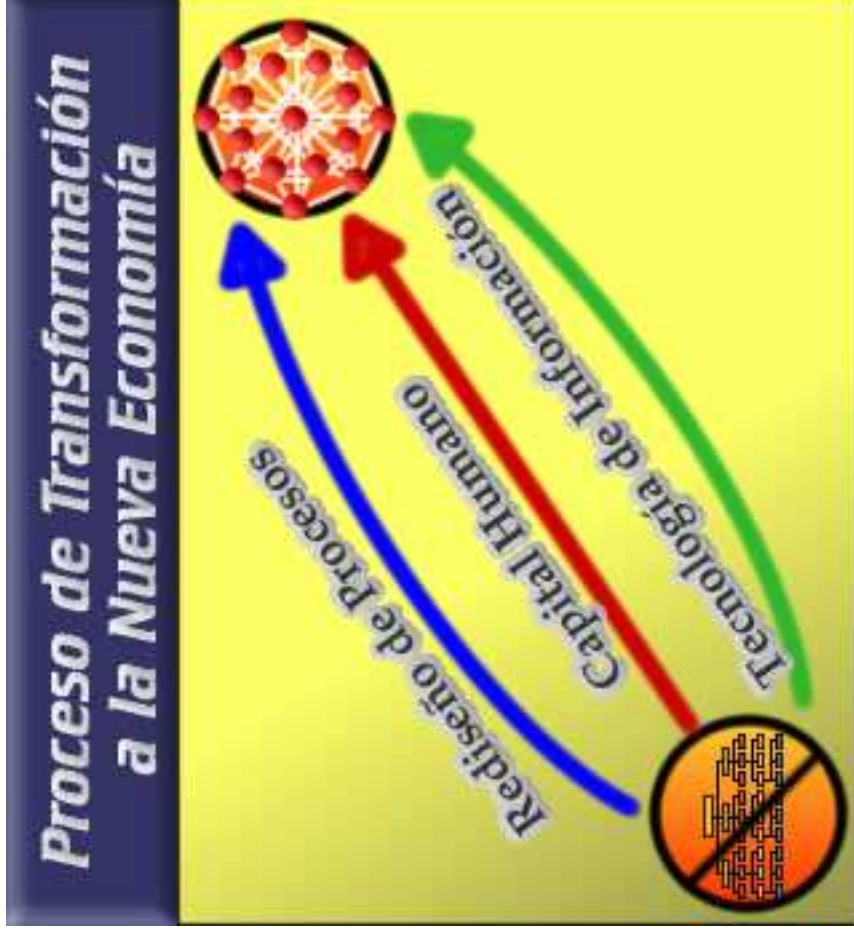
Administración del Cambio

- **Requisitos previos al cambio:**
 - **Fotografía de la situación actual.**
 - **Identificar problemática (o necesidad) actual.**
 - **Definir la meta a alcanzar.**
 - **Identificar fuerzas positivas y negativas de la situación actual.**
 - **Desarrollar estrategia para conducir el cambio.**



Administración del Cambio

Proceso de transformación





Administración del Cambio

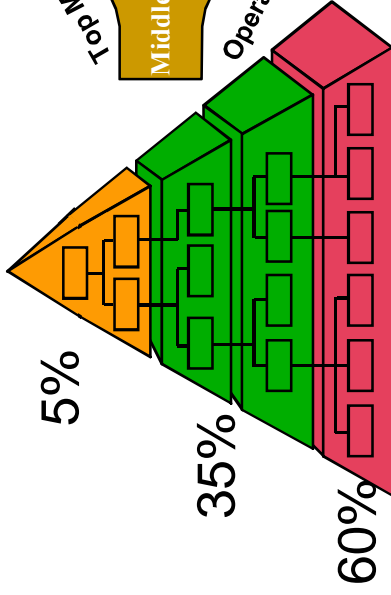
Transformación en la Estructura Organizacional

Esquema Tradicional
de Funciones Jerárquica

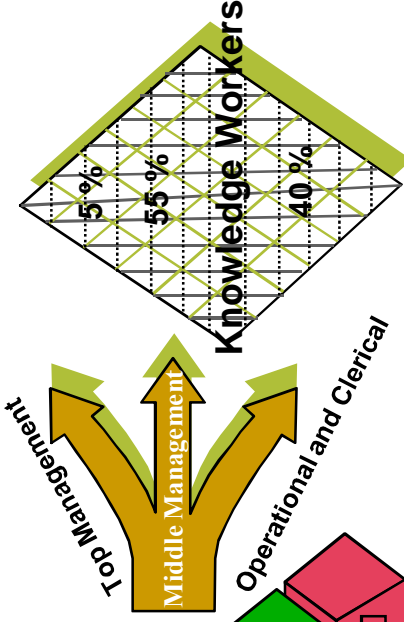
Jerarquías Grupales
en forma de Diamante

Redes o Equipos Informales
Embebidos en Jerarquías Formales

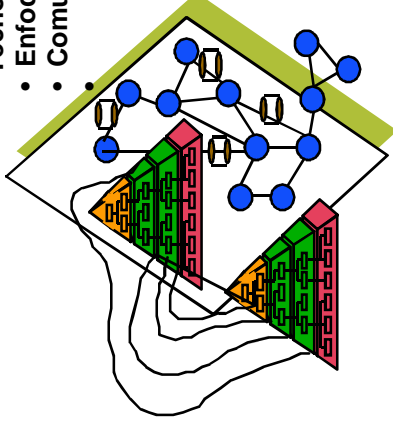
1950's



1980's



2000's



Lo promueve:

- Trabajo en equipo
- Tecnología de la Información
- Enfoque de Procesos
- Comunicación

Lo impide:

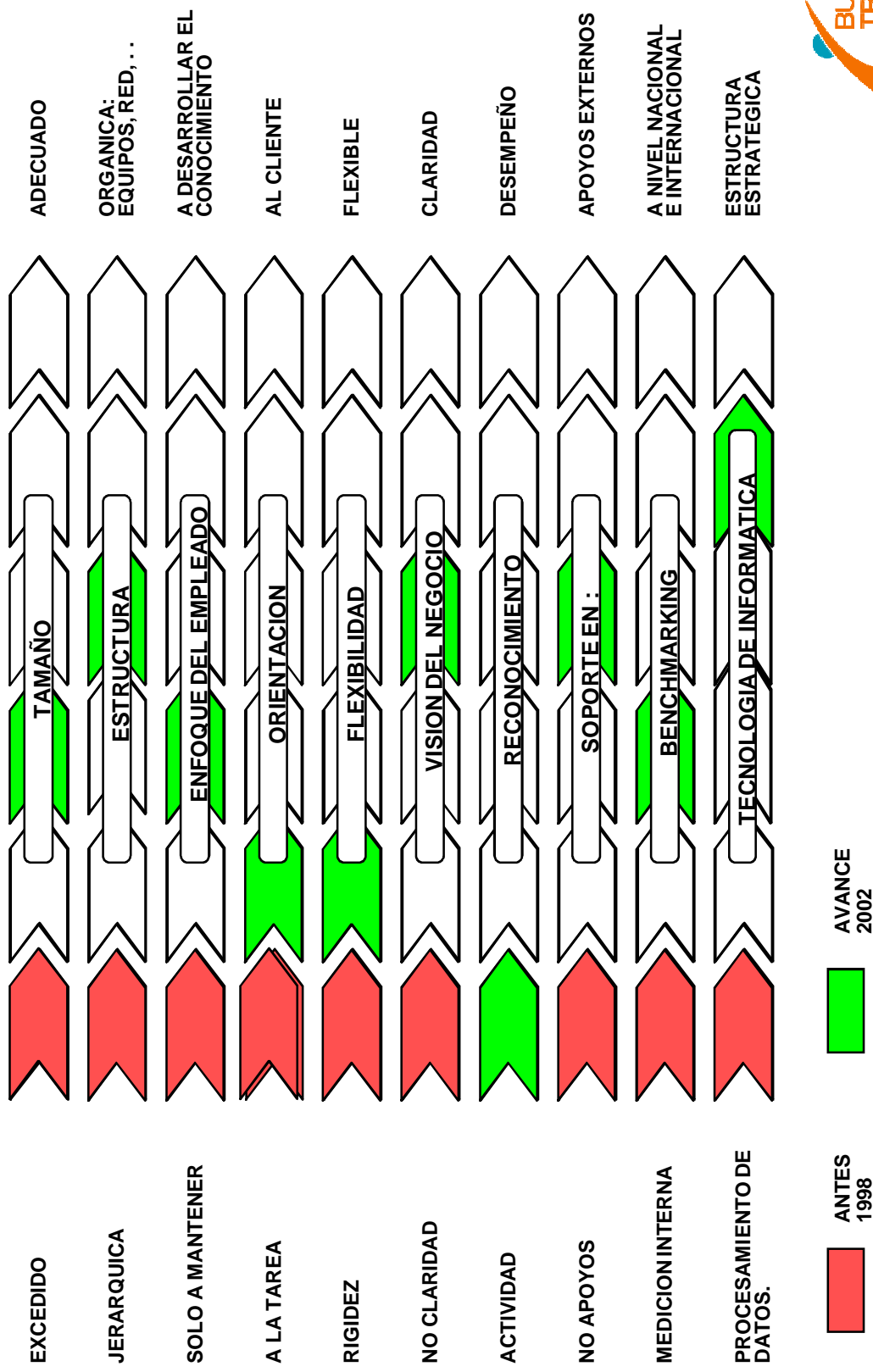
“Procesos de Cultura difícil de cambiar”

- Feudos
- No comunicación
- Actitud
- No visión del negocio



Administración del Cambio

Variables a medir en un Proceso de Cambio Nolan y Norton





Administración del Cambio

El Cambio

- Dirigir el cambio organizacional.
- Comprender y administrar al personal a través de los cambios.
- Enfrentar a la resistencia tanto en individuos como en grupos.
- Negociar nuevas formas de trabajo.
- Preparar a su grupo para el cambio.
- Ser un especialista en cambios organizacionales.



Administración del Cambio

El Cambio

LIDER DEL CAMBIO / ADMINISTRADOR DEL CAMBIO

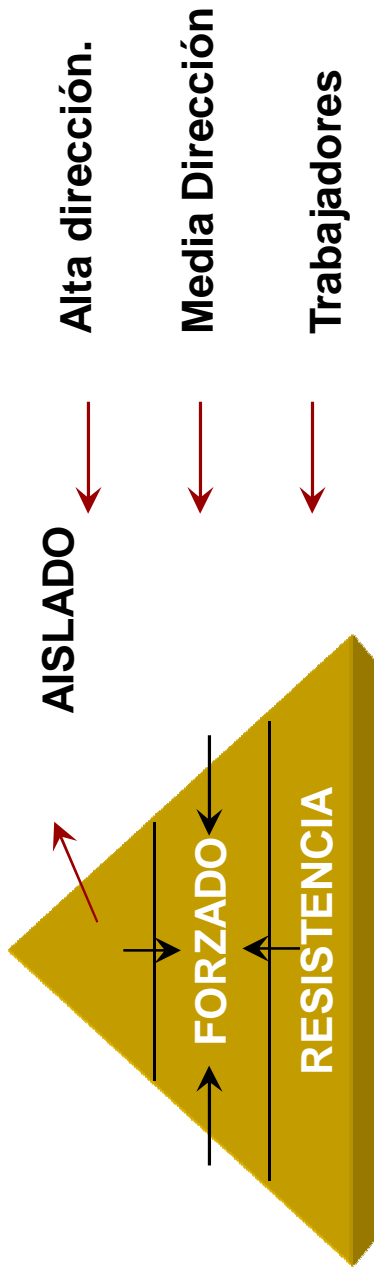
- Actualmente, la capacidad se basa más en actitudes, métodos, principios y valores, así como en la habilidad para idear mejoras en la salud, la innovación y la productividad.
- Hoy en día, el gerente se desempeña en un ambiente distinto, y debe administrar de manera distinta.
- Debe ser un administrador del cambio, o, como se recomienda un líder del cambio.



Administración del Cambio

El Cambio RESPUESTAS EMPRESARIALES AL CAMBIO

En muchas empresas se dan respuestas diferentes al cambio según los distintos niveles. Esto se muestra y se explica a continuación:

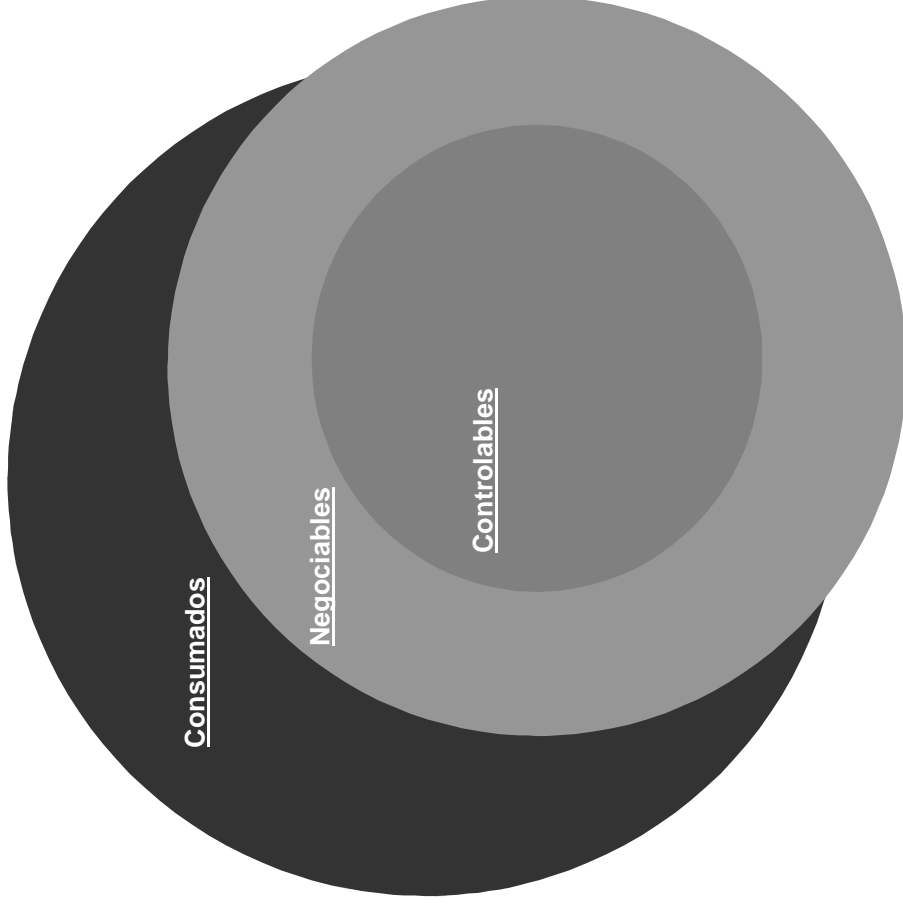




Administración del Cambio

Preparación para el cambio

- * Control del Cambio
 - * Poder e influencia
 - * Hechos consumados
 - * Hechos negociables
 - * Hechos controlables





Administración del Cambio

Preparación para el cambio

PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO



- ✦ **Preparación.** Cómo prever los elementos clave.
- ✦ **Planificación.** Como organizar al grupo para planear la respuesta.
- ✦ **Estructura de Transición.** Cómo establecer maneras especiales de trabajar juntos y estructuras de organización temporales
- ✦ **Ejecución.** Cómo activar respuestas y ciclos de aprendizaje flexibles.
- ✦ **Recompensa.** Cómo reconocer a las personas que hicieron que el cambio funcionara.



Administración del Cambio

Preparación para el cambio



- ☀ Prepare a sus empleados.
- ☀ Describa el cambio de la manera más completa posible.
- ☀ Investigue qué sucedió durante el último cambio.
- ☀ Considere la preparación de su equipo.
- ☀ No haga más cambios si no son determinantes.



Administración del Cambio

Preparación para el cambio



- # Haga planes para contingencias.
- # Tenga en cuenta el efecto del cambio en el desempeño y productividad del personal.
- # Estimule las aportaciones de los empleados.
- # Prevea las habilidades y conocimientos que se necesitarán para dominar el cambio.
- # Fije los objetivos y un calendario de trabajo, para que mida su avance.



Administración del Cambio

Preparación para el cambio



- ✦ Organice un grupo de manejo de la transición para que supervise el cambio.
- ✦ Desarrolle políticas y procedimientos temporales para su aplicación durante el cambio.
- ✦ Establezca nuevos canales de comunicación.
- ✦ Reúnase frecuentemente con su equipo para vigilar lo imprevisto, dar retroalimentación o ver que esta sucediendo.



Administración del Cambio

Preparación para el cambio



- ☀ Proporcionar capacidad adecuada en nuevas habilidades e instrucción sobre nuevos valores y comportamientos.
- ☀ Fomentar la auto administración.
- ☀ Dar más retroalimentación que de costumbre, para asegurarse de que las personas sepan siempre donde se encuentran.
- ☀ Tener en cuenta la resistencia.
- ☀ Vigilar el proceso del cambio



Administración del Cambio

Preparación para el cambio



- ☀ Establezca incentivos para esfuerzos especiales.
- ☀ Celebre el éxito mediante la producción de exhibiciones públicas en las que se reconozca a las personas y grupos que hayan ayudado a lograr que las cosas funcionen.



Administración del Cambio

¿Que les sucede a las personas?

$$2 + 3 = 5$$

$$8 - 7 = 1$$

$$2 + 2 = 4$$

$$1 + 5 = 7$$



Administración del Cambio

¿Que les sucede a las personas?

Etapas en la percepción "negativa" de un cambio:

1. Inmovilización
2. Negación
3. Angustia, coraje.
4. Negociar
5. Depresión
6. Prueba
7. Aceptación



Administración del Cambio

¿Que les sucede a las personas?

Etapas en la percepción "positiva" de un cambio:

1. Optimismo no informado
2. Pesimismo informado
3. Esperanza realista
4. Optimismo informado
5. Satisfacción



Administración del Cambio

¿Qué les sucede a las personas?

FASES DE LA TRANSICIÓN POR EL CAMBIO

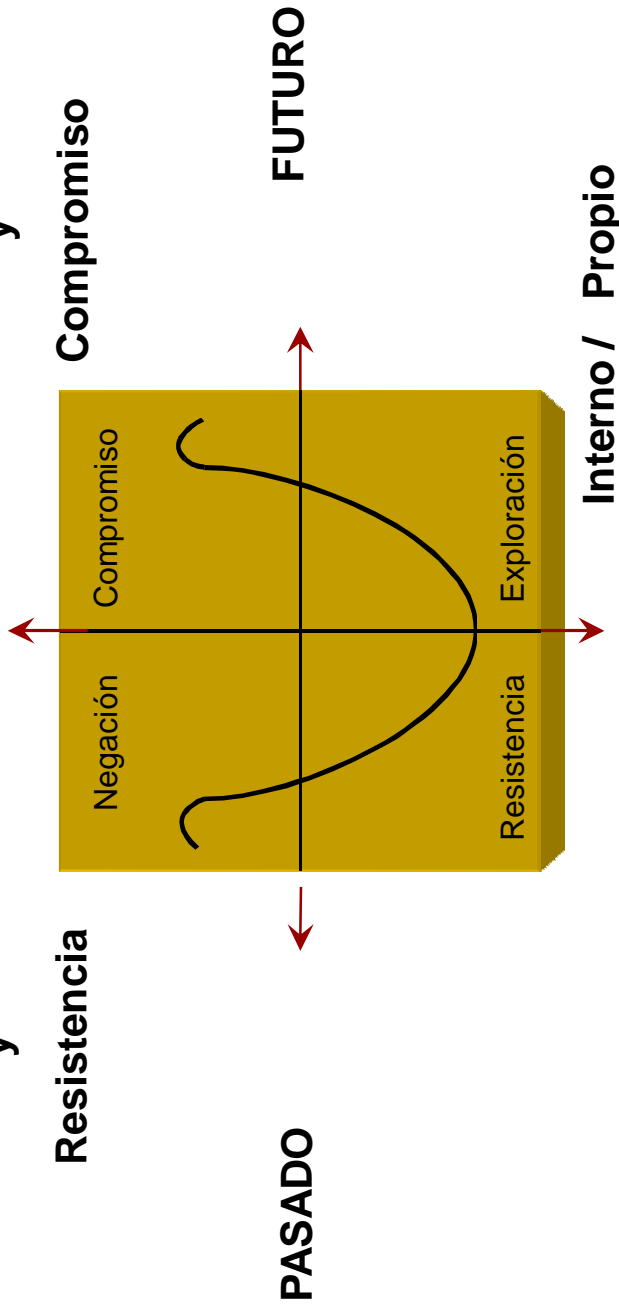
El **peligro** y la **oportunidad** se pueden subdividir en dos aspectos que se muestran abajo. Estos suministran un modelo de cuatro fases por las que pasan las personas cuando enfrentan un cambio.

El **peligro** se subdivide en:

Negación
y
Resistencia

La **oportunidad** se divide en:

Exploración
y
Compromiso





Administración del Cambio

Cómo comunicar los cambios

ORIENTACIONES PARA COMUNICAR LOS CAMBIOS A LOS EQUIPOS

A continuación se enlistan algunas recomendaciones acerca de la manera de comunicar los cambios a los grupos de trabajo:

- 1.- Hable personalmente con la gente.
- 2.- Diga la verdad a las personas.
- 3.- Exprese sus sentimientos.
- 4.- Realización de juntas para dar a conocer el cambio.
- 5.- Escuchar durante el cambio.



Administración del Cambio

Cómo afrontar la resistencia

COMO RECONOCER LAS SEÑALES A LA RESISTENCIA

Señales de resistencia individual

- **Quejas**
- **Errores**
- **Disgusto**
- **Terquedad**
- **Apatía**
- **Ausencias por enfermedad**

Señales de resistencia en la empresa

- **Accidentes**
- **Aumento de demandas de indemnización**
- **Aumento de ausentismo**
- **Sabotaje**
- **Aumento de demandas de atención médica**
- **Disminución de la productividad**



Administración del Cambio

GRACIAS



Jorge Zárate – jzarate@businesstraining.com.mx

Tel. (81) 8376-0462
(81) 8376-4304

