



Gestión del Cambio

1. CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Qué entendemos por “CAMBIO”?

CAMBIO: Paso de un estado a otro.

.....

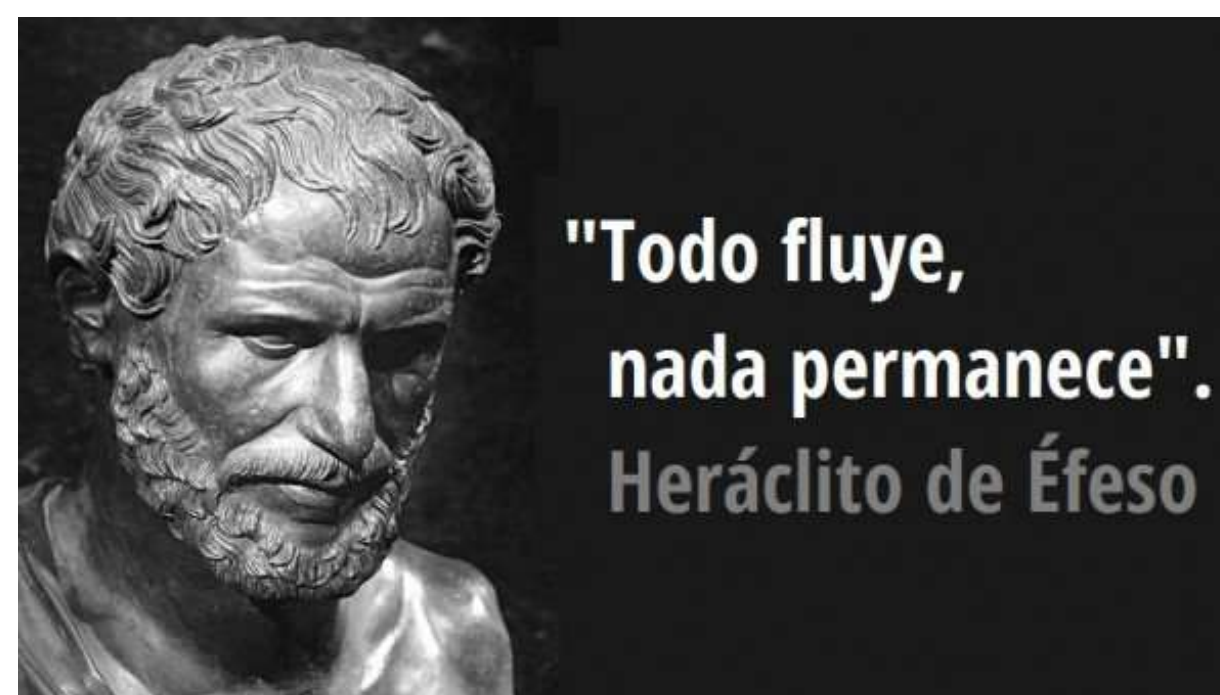
“A nivel profesional, ser competente ante el cambio requiere entender y aceptar los cambios en la organización y en el entorno, además de ser capaz de adaptarse de manera ágil, eficaz y constructiva a estas nuevas condiciones para poder trabajar rápido y eficazmente en distintas situaciones.”
(Reyes Ballesteros)

¿Y, por “GESTIÓN del CAMBIO”?

GESTIONAR EL CAMBIO: Controlar el Cambio, mediante un conjunto de procesos que se emplean para asegurar que los cambios significativos se lleven a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática

.....

...”there are no projects without people and it is the engagement of people in what was produced by the project that will determine the outcome of the project...”
(Vicente, Gonçalves, & Campos, 2016)



**"Todo fluye,
nada permanece".
Heráclito de Éfeso**

"Nada es permanente a excepción del cambio"

2. TIPOLOGÍAS DE CAMBIO

Los Cambios a los que podemos enfrentarnos son de muy diversos tipos, aquí os presentamos una clasificación que nos permite ir conociéndolos en sus múltiples facetas y de este modo ir tomando posiciones para abordarlos.

<p>Por causa: interna / externa</p> <p>Causas internas: son las que la propia empresa decide (motivos operativos, distribución, organizativo, de mejora...).</p> <p>Causas externas: son las que se llevan a cabo para adaptarse a circunstancias o cambios externos (cambios de legislación, tecnológico, de mercado, preferencias de los consumidores...).</p>	<p>Por tipo: estratégico / operativo</p> <p>Estratégicos: son los cambios consecuencia del alineamiento con la misión y valores; misión y metas estratégicos de la empresa.</p> <p>Operativos: son los cambios alineados con el resultado de los procesos, factores de producción o prestación de los servicios.</p>	<p>Por alcance: parcial / general</p> <p>Alcance del cambio: define el nivel de involucración del cambio dentro de la organización (parcial o general) así como factores de producción o prestación del servicio (4P: productos / servicios, personas, procesos y partners).</p>
<p>Por impacto: riesgo bajo / medio/ alto</p> <p>Impacto del cambio: define el impacto en el negocio del cambio que se vaya a realizar, puede ser un cambio total o que afecte parcialmente.</p>	<p>Por nivel de liderazgo del cambio</p> <p>Liderazgo del cambio: define el nivel de toma de decisión en función del nivel de quien autoriza el cambio, esto es, el nivel de autorización del cambio.</p>	<p>Por nivel de profundidad del cambio: evolutivo/ radical</p> <p>Cambio evolutivo: es el cambio gradual (poco a poco).</p> <p>Cambio radical: es el cambio radical, revolucionario o disruptivo.</p>

[Descargar Matriz de Clasificación de Cambios](#)

3. ITINERARIO PARA EL CAMBIO. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.

Para implementar con éxito cualquier cambio al que nos enfrentemos es de vital importancia **definir** para, posteriormente planificar su gestión.

Para definir el cambio podemos ayudarnos de las siguientes preguntas:

¿Qué queremos cambiar?

¿De qué tipo de cambio estamos hablando? (ver punto 2)

¿Qué partes interesadas o grupos de interés participan en el cambio?

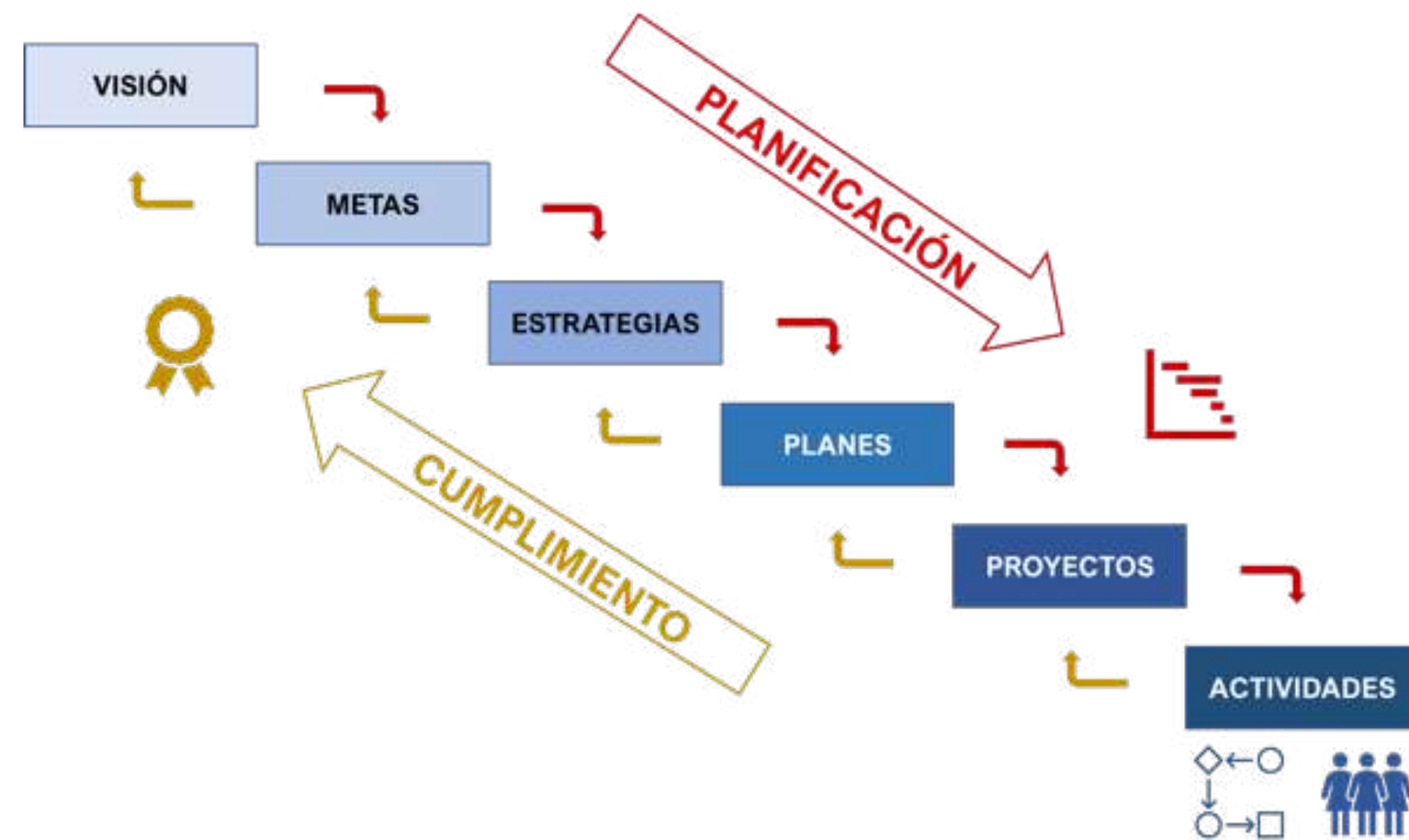
¿Dónde estamos ahora y dónde queremos llegar? (en relación con el cambio propuesto)

¿Cuál es el incentivo o la motivación que tiene cada parte interesada para participar en el cambio?

¿Qué se espera que será diferente cuando el cambio esté realizado? (Visión)

¿Qué recursos serán necesarios?

Las respuestas a estas preguntas deberían tener un amplio consenso en todas las áreas de la empresa afectadas por el cambio.



La primera clave en el proceso de gestión del cambio es involucrar, escuchar, empatizar, mantener la máxima comunicación con todos y cada uno de los participantes en el Cambio, ya desde la fase de definición.

La Amplitud dada a esta FASE DE ESCUCHA condicionará el itinerario al Cambio.

Nunca escatimes el tiempo en esta fase.

3. ITINERARIO PARA EL CAMBIO. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN. INDICADORES INTERNOS.

Las Áreas de Calidad representamos el motor de oportunidades de cambio en las organizaciones, dado que disponemos de la información que nos permiten conocer o valorar las opiniones que tienen las diversas partes interesadas. Las Áreas de Calidad disponen de la Visión transversal e integradora para identificar las Necesidades de Cambio y la Urgencia de las mismas.

Las fuentes de estos datos u opiniones:

» CLIENTES

- Encuestas de Satisfacción
- Quejas
- Reclamaciones
- Departamento Comercial

» PERSONAS

- Quejas
- Sugerencias
- Rotación de Personal
- Encuesta Clima Laboral

» PRODUCCIÓN

- Innovación tecnológica
- Optimización de Procesos
- Mejora Continua

Es esencial disponer de **canales de comunicación** que permitan llevar las Oportunidades a las Areas de Calidad; estos canales podrán ser:

- » Entrevistas personales
- » Focus group
- » Encuestas internas / externas
- » Evaluaciones de desempeño
- » Reuniones de Feed-back

El análisis consciente, responsable y transparente de las oportunidades se constituye como un **segundo factor esencial en el éxito** del proyecto que se desarrolle para su implementación.

Una vez acotado el cambio, debemos asegurarnos que éste se adecúa a la Visión de la Organización. El mayor esfuerzo en las primeras fases de la gestión del cambio es alinear todos los puntos de vista en torno a un interés común, a los puntos de encuentro, al reconocimiento de la participación de cada uno de los intervinientes en el bien común que conlleva el cambio.

Si el cambio definido alinea con la Visión de la Organización, la planificación será más ágil y eficiente.

4. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Abordar un Cambio requiere acometer una serie de fases que nos permitan identificar, por tanto, gestionar los riesgos a los que podemos enfrentarnos.

Estas **fases de planificación** podemos identificarlas:

1. Definición
2. Participación
3. CoCreación
4. Medición
5. Mejora.

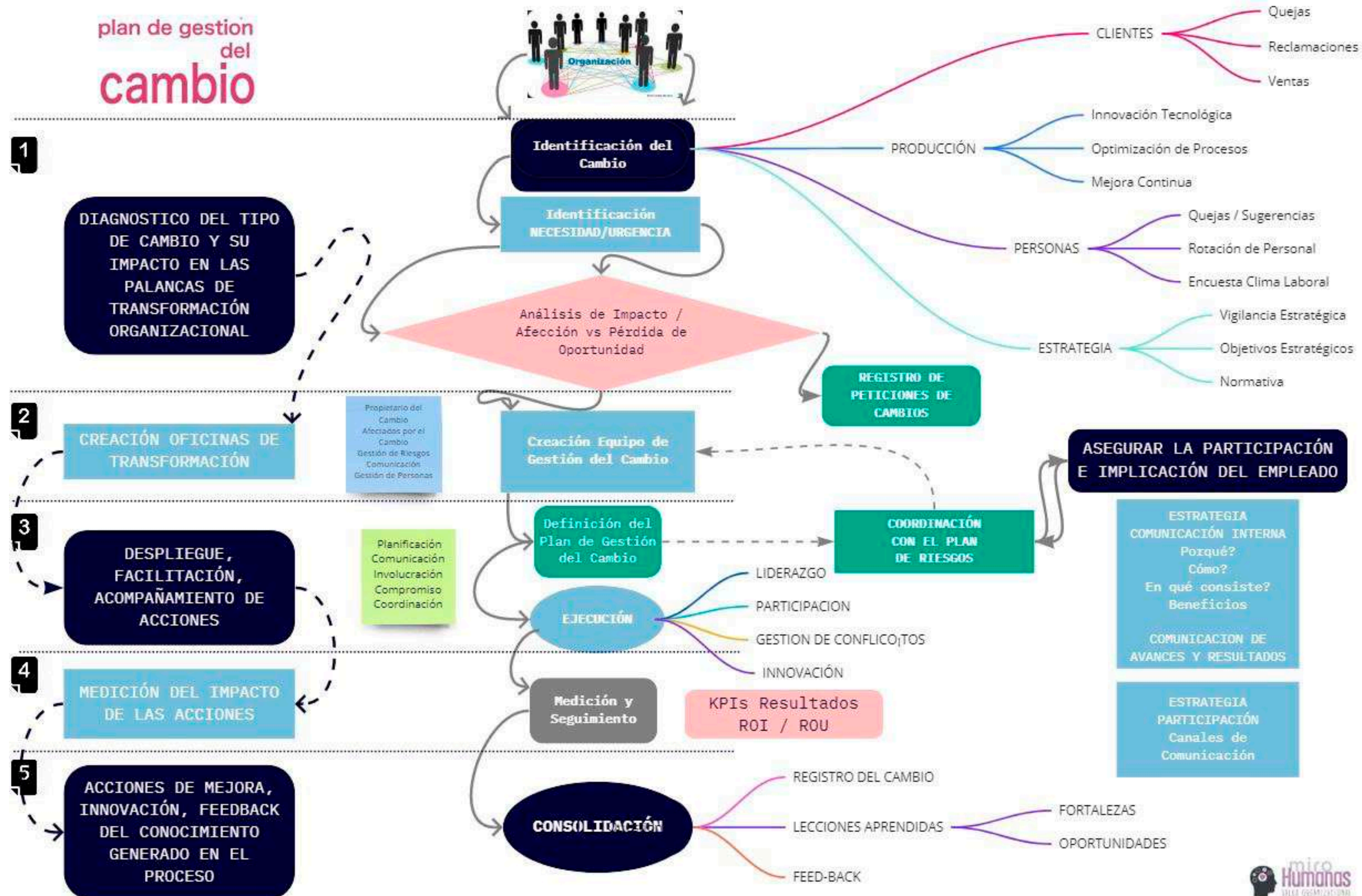
El Área de Calidad participa en todas y cada una de las fases en distintos roles, conforme al estado de gestión del cambio en que nos encontremos, ya sea como Facilitador del Proyecto, como Promotor o como regulador, en definitiva: **Calidad como motor Integrador Transversal de la Eficiencia en la Organización.**



La Planificación requiere el despliegue, desde la Visión de la Organización hasta las actividades que materializan el Cambio. Todo el proceso debe estar sometido a un continuo seguimiento para su retroalimentación y ajuste a las necesidades que van surgiendo en su implementación.

4. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Desde la Comunidad AEC CALIDAD os proponemos el siguiente flujograma para abordar de manera eficiente la Gestión del Cambio.



5. ¿POR QUÉ ABORDAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO?

Abordar un Cambio requiere gran esfuerzo e ilusión. El resultado, sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, no es el esperado. La diferencia entre el éxito o el fracaso de las iniciativas de cambio reside en una adecuada planificación y participación de las personas involucradas.

Datos que respaldan la aplicación de la Gestión del Cambio en los proyectos de Cambio (Fuente IMM):

Existe un 69% de éxito en iniciativas que tienen en cuenta la gestión del cambio frente al 41% de iniciativas donde no se establecen iniciativas de cambio.

El 70% de las iniciativas de cambio fracasan.

El 57% de las organizaciones experimentan un descenso en la productividad del personal durante procesos de cambio.

Atendiendo al comportamiento de las personas frente a los Cambios:

- » **Los empleados altamente implicados reflejan un nivel de autonomía del 88%**
- » **Cuando nos comprometemos con el trabajo, mejoramos un 75% el Time to Market**
- » **Producimos un 80% más cuando realizamos un trabajo que nos apasiona y donde nos sentimos incluidos**
- » **El Buen Humor aumenta la actitud positiva un 75%**

Errores más comunes

Falta de apoyo e involucración de la Dirección

Inadecuada Gestión y Planificación de la Comunicación

No involucración de todos los interesados

La Cultura de la Organización.....

Pensar que no es necesario saber “gestionar personas”, sus emociones, expectativas, su posición frente al cambio, sus resistencias

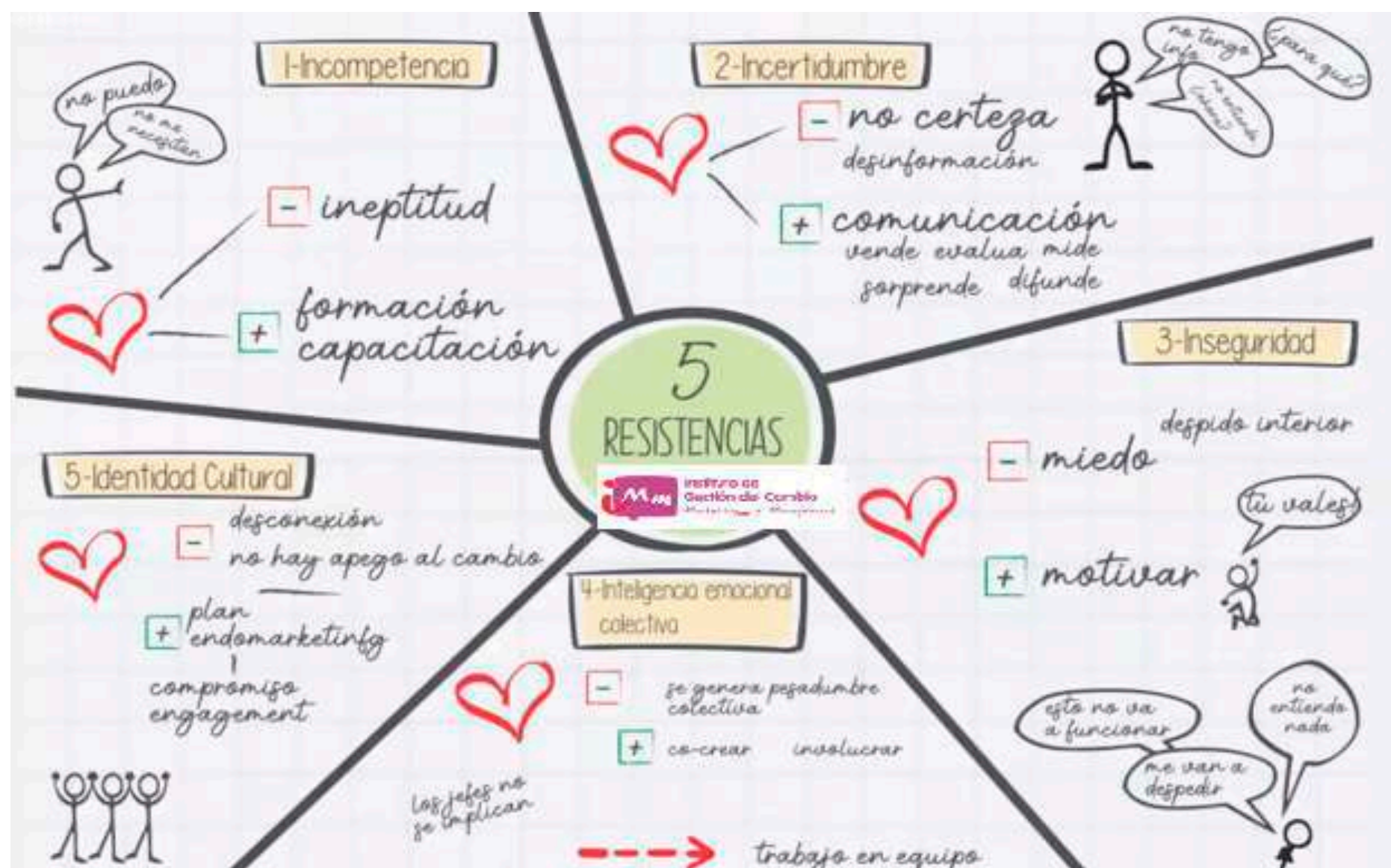
La falta de Análisis, Estrategia y Plan

5. RESISTENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO. CÓMO SUPERARLAS

Recogemos los distintos tipos de barreras a las que deberemos hacer frente, en cinco grandes resistencias: Incompetencia, Incertidumbre, Inseguridad, Inteligencia emocional colectiva e Identidad Cultural.

Os proponemos unas puertas de salida para cada una de estas resistencias: Enfoque al Riesgo, a la Participación, a la Mejora Continua, a la Definición de un Propósito, a la Generación de Confianza.

Fomenta la **CONFIANZA**, responsabilidad y el desarrollo personal y profesional de las personas



Pensamiento enfocado al **RIESGO**

Asegura la **PARTICIPACIÓN** e implicación de las personas involucradas

Asegura la eficacia de los procesos y el enfoque hacia la **MEJORA CONTINUA**

Alinea a la organización con el **PROPÓSITO**

6. VALORES Y CREENCIAS. PALANCAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

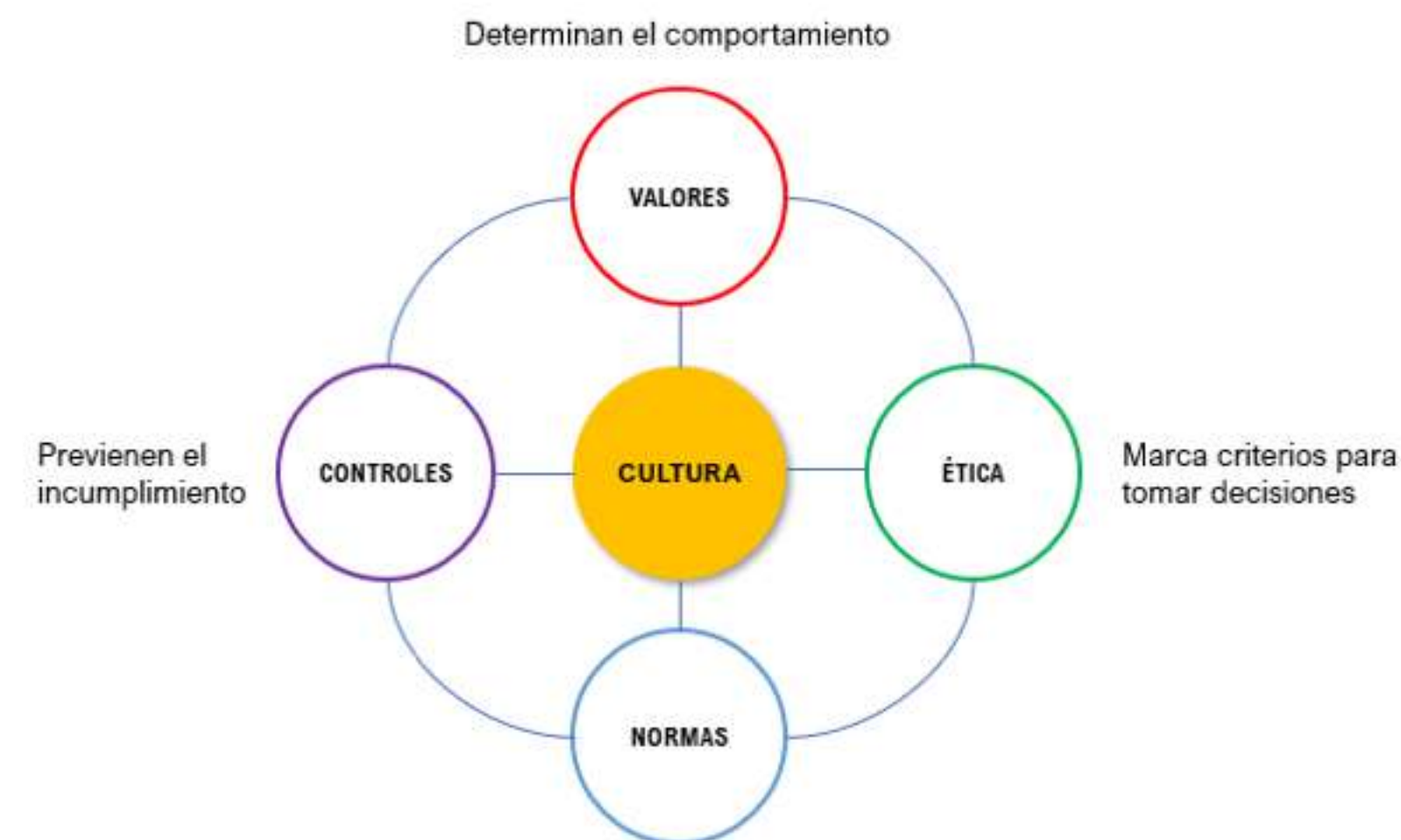
De todas las Barreras indicadas anteriormente, quizá la Inteligencia Emocional es sobre la que menos estamos acostumbrados a trabajar.

La tercera clave para la adecuada Gestión del Cambio es una adecuada Gestión de todo aquello que determina el comportamiento de las personas.

Es el momento de hablar de todo aquello que condiciona nuestro comportamiento individual y colectivo, desde un punto de vista interno y externo.

Es el momento de analizar los Valores de la organización, de las creencias personales, de los prejuicios.

	AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
Comportamiento Individual	Creencias, Valores, Minset, Mentalidad, Intenciones, Prejuicios	Comportamientos
Comportamiento Colectivo	Cultura de Empresa	Procedimientos, Formatos, Políticas, Procesos, Estructuras



7. CAMBIO CULTURAL. VALORES Y COMPORTAMIENTOS

Desde las Áreas de Calidad vivimos en primera persona el continuo cambio en nuestro entorno. Lejos de ser un impedimento, el cambio se constituye como la palanca de adaptación al entorno VUCA en el que nos vemos inmersos. Por tanto, apostar por una transformación cultural en nuestras organizaciones que permita integrar la gestión del cambio en su ADN dotará de potentes herramientas de sostenibilidad a nuestras organizaciones.

La Cultura de una empresa se puede definir como la suma de los comportamientos y la forma de actuar diariamente de las personas que trabajan e interactúan con la misma (comportamiento colectivo en la empresa).

La Cultura de la empresa, por tanto, engloba los valores, creencias, hábitos y normas que dan identidad a la organización, que la diferencian del resto, y le permiten alcanzar el logro de sus fines económicos, ambientales y sociales.

La Cultura se transmite de manera natural a través del lenguaje, de los símbolos y de los comportamientos.

Debemos, por tanto, ser conscientes del nivel de integración de los Valores en nuestras organizaciones, y ello podremos hacerlo si analizamos los comportamientos que nos caracterizan. De este modo, podremos identificar el “gap” requerido para esta transformación cultural.

7. CAMBIO CULTURAL. VALORES Y COMPORTAMIENTOS

COMPORTAMIENTOS CAMBIO CULTURAL	OBJETIVO	PALANCA	VALOR	CONTRAVALOR	CONSECUENCIA
1. Transmitir la Cultura de la Empresa 2. Crear un objetivo común, manteniendo a todos alineados y centrados continuamente en ese objetivo común. Gestión estratégica 3. Comunicar-involucrar-motivar (engagement) 11. Dotar a la plantilla de los medios necesarios (tecnología, herramientas, procedimientos) 14. Identificar y gestionar riesgos	Coherencia de las actuaciones personales y profesionales con valores	ÉTICA Liderazgo participativo	INTEGRIDAD MORAL	Inmoralidad	Desprestigio corporativo
	Defensa de los intereses de la empresa acorde con los valores de la misma	Transparencia	COMPROMISO	Deslealtad	Falta de respeto en el ambiente laboral
	Implicación de las personas en los ámbitos de la empresa que les afecte	Comunicación	PARTICIPACIÓN	Boicoteo	Pérdida de calidad, pérdida económica
	Implicación de las personas en los ámbitos de la empresa que les afecte	Comunicación	COOPERACIÓN	Boicoteo	Pérdida de calidad, pérdida económica
12. Compartir la información 13. Gestionar los procesos 15. Gestión del tiempo 5. Proporcionar feedback 4. Análisis de problemas. Mejora continua	Eficiencia	Coherencia	TRANSPARENCIA	Ámbitos de poder	Dependencia
	Sostenibilidad	Confianza	INNOVACIÓN	Inmovilismo	Obsolescencia

7. CAMBIO CULTURAL. VALORES Y COMPORTAMIENTOS

COMPORTAMIENTOS CAMBIO CULTURAL	OBJETIVO	PALANCA	VALOR	CONTRAVALOR	CONSECUENCIA
6. Existencia de actuaciones, procedimientos o estructuras que prevengan las actitudes no adecuadas	Evitar abusos	Justicia	LIBERTAD	Miedo	Actuaciones autoritarias o arbitrarias
	Integridad física Garantizar el descanso Potenciar el Desarrollo Personal Potenciar el Desarrollo laboral Garantizar la Intimidad Evitar tratos de favor	Equidad	JUSTICIA	Arbitrariedad	Salarios injustos Apropiarse de bienes sociales y emplearlos para uso personal sin permiso Efectuar gastos excesivos Despilfarrar recursos No reparar daños generados Aprovecharse de información privilegiada en beneficio propio
	Ambiente laboral sano	Amabilidad	SOLIDARIDAD	Desprecio por el prójimo	Contaminación ambiental Acciones de acoso moral o sexual
7. Formación-desarrollo. Concienciar de su importancia y fomentarlo	Capital intelectual de la empresa	Cooperación	CONOCIMIENTO	Ámbitos de poder	Discriminación; Dependencia
8. Responsabilidad de cada uno hacia su trabajo 9. Satisfacción de los clientes (orientada al cliente, interno y externo) 10. Fomentar autodesarrollo o mejora personal 16. Reuniones eficaces	Equilibrio físico, psíquico y social	Satisfacción	SALUD	Falta de cuidado	Desequilibrios físicos, psíquicos y sociales Falta de Integración en la Sociedad Elevados gastos en recursos sanitarios Agresiones a la convivencia
	Desarrollo personal y profesional	Reconocimiento; Resiliencia	TRABAJO	Parasitismo Explotación	Falta de responsabilidad Abuso de confianza

8. CULTURA DE EMPRESA ORIENTADA A LA CALIDAD. VALORES Y COMPORTAMIENTOS

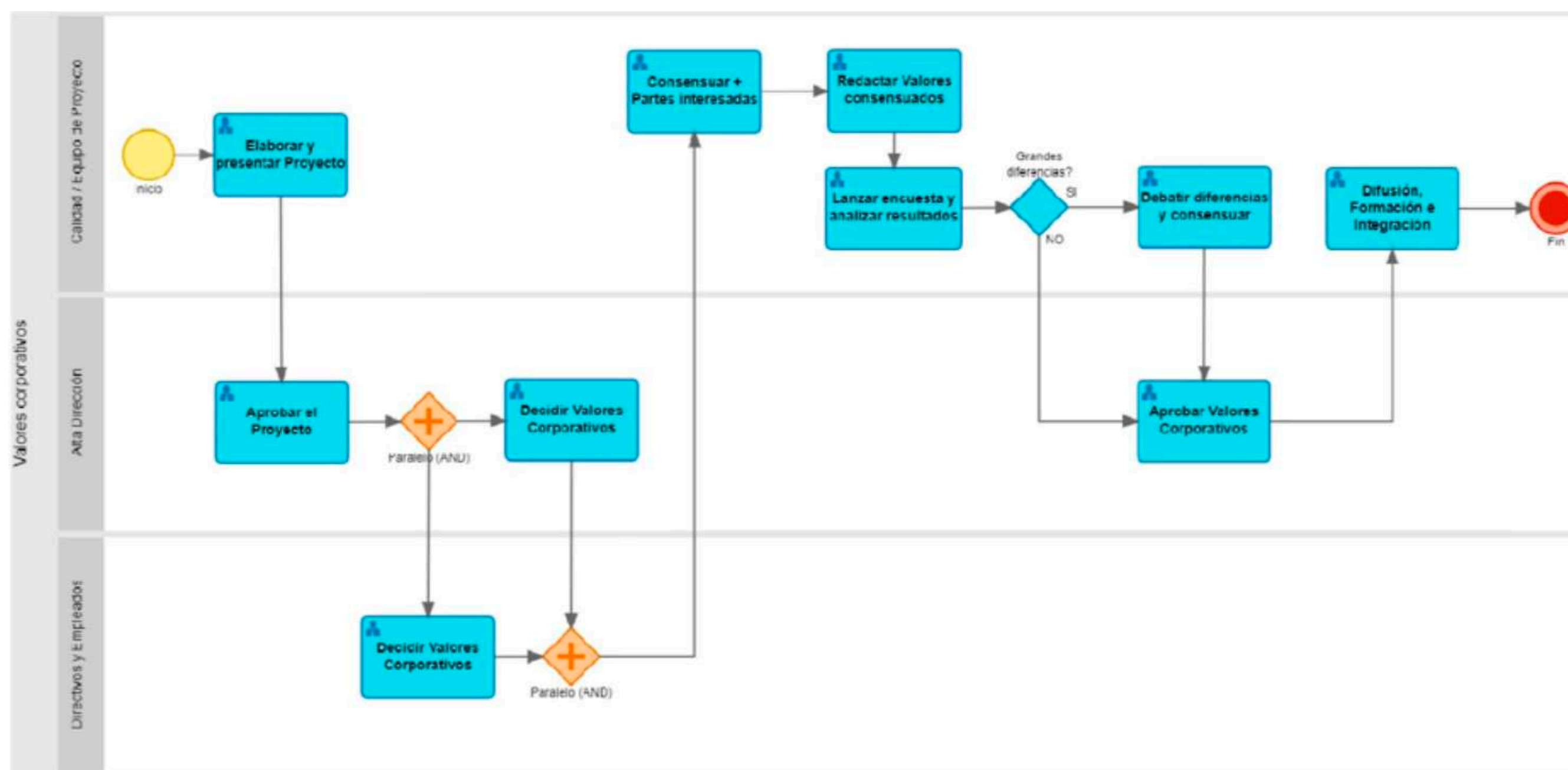
Las áreas de calidad nos sentimos responsables de orientar a la empresa hacia la Calidad, lo que constituye un cambio cultural de primer orden.

¿Cómo podemos, desde las Areas de Calidad, lograr este Cambio Cultural? La respuesta es: **a través de los comportamientos.**

Los comportamientos son la forma visible en la que se materializan las creencias o formas de pensar de cada persona: nos comportamos como pensamos, en base a creencias y Valores. Por tanto, debemos trabajar para identificar los Valores que giran en torno a la empresa. Para ello, nos haremos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los valores de mi organización? ¿Cuáles son los valores de las personas de la organización? ¿Están los stakeholders alineados con estos valores?

Para identificar los valores os proponemos el siguiente proceso



8. CULTURA DE EMPRESA ORIENTADA A LA CALIDAD. COMPORTAMIENTOS Y MEJORES PRÁCTICAS

Una vez identificados los Valores en torno a la organización, asignaremos los comportamientos que corresponden, de modo que podamos identificar la conexión o desconexión entre comportamientos y valores, permitiendo así diseñar el camino hacia la Cultura Organizacional que deseamos, la Cultura enfocada a la Mejora Continua basada en la implementación continua de los cambios que nos permiten ser Sostenibles a largo plazo.

Para comenzar a trabajar, os presentamos una docena de buenas prácticas (comportamientos acordes con valores).

- 1 Dar ejemplo
- 2 Crear Objetivos comunes: enfocar una gestión estratégica, misión y visión
- 3 Comunicar-Involucrar-Motivar-Dar Feedback y reconocimiento
- 4 Analizar causas raíz de los problemas
- 5 Definir actuaciones o procedimientos que prevengan actitudes no adecuadas
- 6 Potenciar la formación y desarrollo. Concienciar de su importancia
- 7 Gestionar el tiempo: priorización y reuniones eficaces
- 8 Dotar a la plantilla de los medios necesarios para su trabajo
- 9 Compartir la información y gestionar el conocimiento
- 10 Identificar y gestionar riesgos y oportunidades
- 11 Orientar a la Empresa hacia el cliente, tanto externo como interno y Gestionar Proyectos
- 12 Fomentar la responsabilidad personal hacia el trabajo

8. CULTURA DE EMPRESA ORIENTADA A LA CALIDAD. APUESTA POR LA EMPRESA ÉTICA

Definición de Empresa ética.

Organización creada con el objetivo de mejorar la vida de sus partes interesadas a corto y largo plazo, mediante la aportación de productos y servicios eficaces, realizados por personas libres y con una gestión eficiente basada en valores.



Los Valores en la Cultura de empresa

MISIÓN de la gestión de la Calidad para el cambio cultural.

Impulsar una nueva forma de hacer, una nueva forma de pensar, de sentir, un enfoque a la integración del pensamiento del riesgo y la inteligencia colectiva en nuestras organizaciones. Enfocar a la organización hacia la flexibilidad, normalizando el cambio constante que permita identificar las oportunidades y aportar valor de forma sostenida.