



# TEMARIO

- 1 NECESIDAD DEL CAMBIO**
- 2 TIPOS DE PROCESO DE CAMBIO**
- 3 EL PROCESO DEL CAMBIO**

**“Para ser exitosas en el futuro las empresas e instituciones se verán forzadas a enfrentar cambios importantes en ciclos cada vez más cortos”**

**“Sin embargo, no existe una vía única hacia el éxito, cada institución debe encontrar la propia y seguirla a su paso”**

## PERIODO DE INESTABILIDAD Y OPORTUNIDADES

- Rápida evolución del entorno económico, político, legal y tecnológico
- Fusiones, Adquisiciones
- Cambios de liderazgo externo (a nivel político) e interno
- Privatizaciones
- Otros



- Nuevas reglas del juego
- Clientes más conscientes y exigentes
- Presiones a todo nivel
- Entorno Inestable

## IMPLICACIONES DE NO CAMBIAR

La gente pierde el entusiasmo



La credibilidad de la Gerencia  
sufre

Se pierden Oportunidades de  
Mercado



Los competidores nos  
aventajan

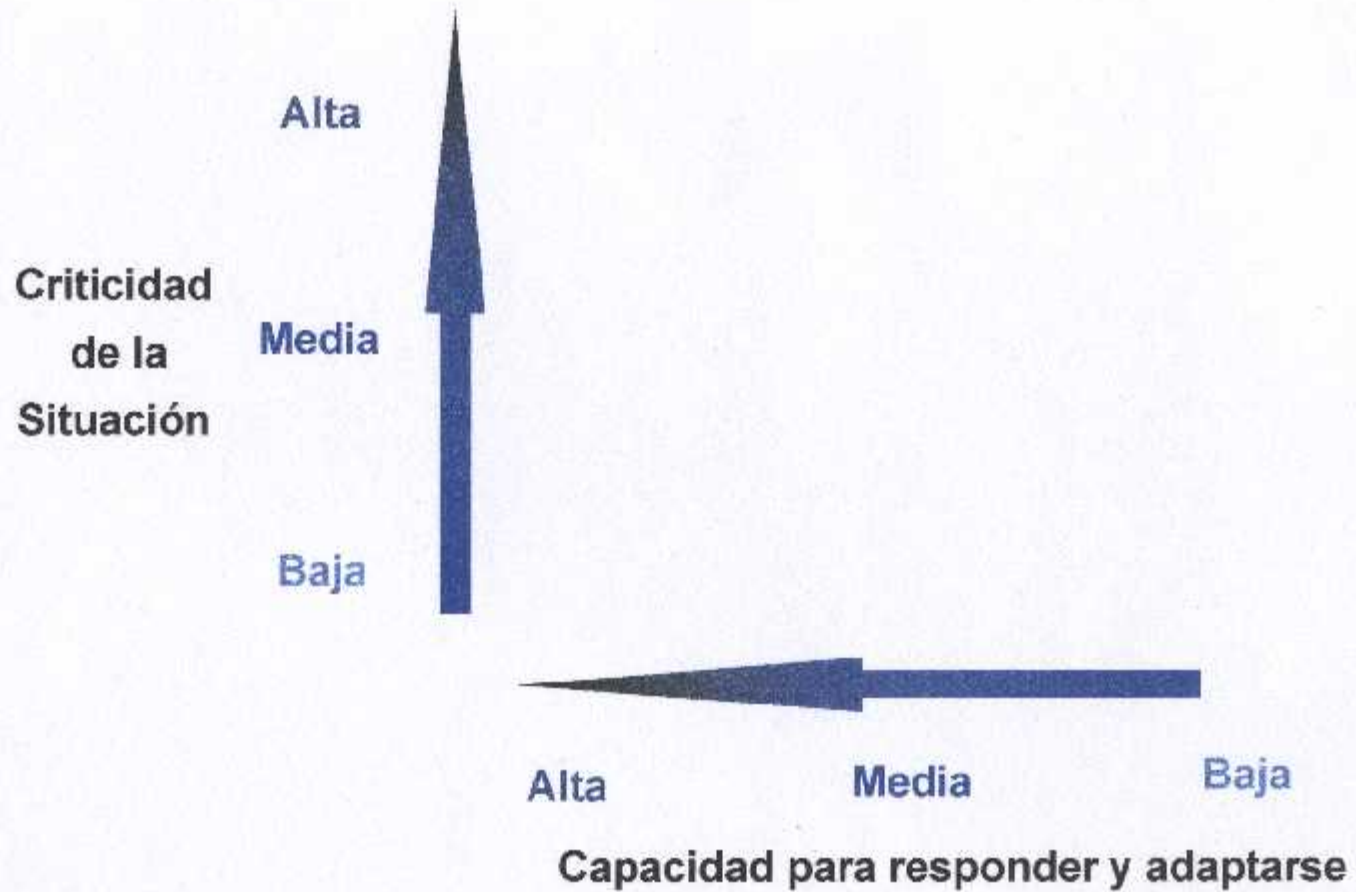
# TEMARIO

1 NECESIDAD DEL CAMBIO

2 TIPOS DE PROCESO DE CAMBIO

3 EL PROCESO DEL CAMBIO

## CLASIFICACION DE PROCESOS DE CAMBIO



## CLASIFICACION DE PROCESOS DE CAMBIO

Criticidad de la Situación	Alta	Adaptativo	Mayor	Crítico
	Media	Adaptativo	Mayor	Mayor
	Baja	Adaptativo	Adaptativo	Adaptativo
		Alta	Media	Baja
		Capacidad para responder y adaptarse		



## CAMBIO ADAPTATIVO

### OCASION

- Penetrar un nuevo mercado
- Introducir un servicio nuevo
- Reducir ligeramente los costos



### CARACTERISTICAS

- Valores antiguos son relevantes, se mantienen vigentes
- Implica mejoras de las habilidades o capacidades existentes
- Involucra a una parte de la organización
- Representa una continuidad con el enfoque estratégico actual
- Es fácilmente asimilable por la organización, pues no conlleva traumas mayores
- Apunta a un horizonte cercano (1-2 años)
- Conlleva algunos cambios en partes de diseño organizacional para optimizarlo en función de los nuevos retos

# CAMBIO MAYOR

## OCASION

- Se presentan nuevos competidores importantes
- La estrategia actual no está funcionando
- Cambia significativamente el entorno
- Uno de los competidores implanta una estrategia diferente y exitosa



## CARACTERISTICAS

- Requiere un replanteo mayor de la estrategia
- Requiere nuevas habilidades y capacidades
- Requiere involucrar a toda la organización para obtener resultados
- Requiere una conceptualización distinta del negocio, de la empresa y de sus valores compartidos
- Conlleva el rediseño de gran parte del modelo organizacional para que apoye a la nueva estrategia
- Contempla un horizonte de tres a cinco años

## CAMBIO POR CRISIS

### OCASION

- **Posibilidad inmediata de quiebra**
- **Se presenta una disrupción mayor en las actividades de la empresa**

### CARACTERISTICAS

- Creencia de que "nada es sagrado"
- Clausuras
- Despidos masivos
- Recortes drásticos de presupuestos
- Gran trauma organizacional

## **ELEMENTOS DE LOS PROCESOS EXITOSOS**

- **Justificación explícita**
- **Planificación detallada, flexible y actualizada**
- **Motivación y Comunicación enfocadas en los aspectos más relevantes del proceso y en la disminución de la resistencia al cambio**
- **Coordinación y seguimiento/control adecuados**
- **Actualización continua de conceptos y prioridades**
- **Participación proactiva de la Alta Gerencia**
- **Va mas allá de los cambios de estructura; involucra aspectos como la estrategia, los valores los sistemas, procesos, etc.**

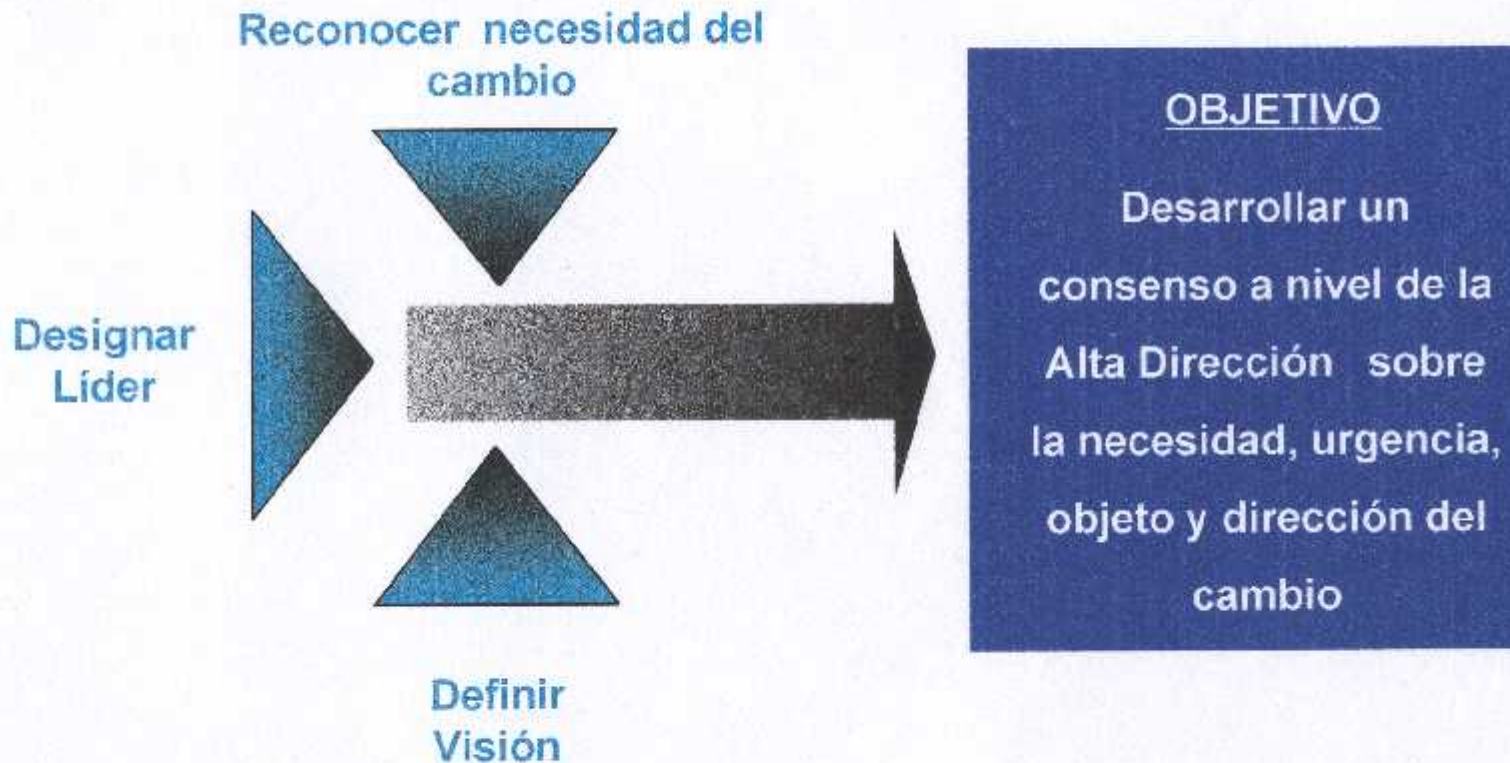
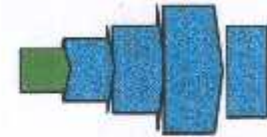
## **ELEMENTOS DE LOS PROCESOS EXITOSOS**

- **Justificación explícita**
- **Planificación detallada, flexible y actualizada**
- **Motivación y Comunicación enfocadas en los aspectos más relevantes del proceso y en la disminución de la resistencia al cambio**
- **Coordinación y seguimiento/control adecuados**
- **Actualización continua de conceptos y prioridades**
- **Participación proactiva de la Alta Gerencia**
- **Va mas allá de los cambios de estructura; involucra aspectos como la estrategia, los valores los sistemas, procesos, etc.**

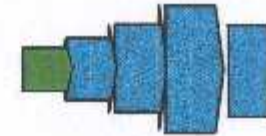
## ETAPAS DE UN PROCESO DE CAMBIO



# DESARROLLO DE LA PERCEPCION INICIAL



# DESARROLLO VISION DE FUTURO



DEFINIR Y  
UNIFICAR LA  
VISION

Hoy somos una  
Organización que:

- .
- .
- .

Mañana queremos ser  
una Organización que

- .
- .
- .

DIRECCIONAR  
LOS ESFUERZOS

HOY

Resaltar Diferencias

MAÑANA

- Estrategia
- Procesos
- Comportamiento Organizacional
- Arquitectura de:
  - Información
  - Organización
  - Recursos Humanos



# DESARROLLO DE CONSENSO



## IDEAS PRELIMINARES

- Iniciativa de los líderes
- Con base en análisis estratégico y competitivo
- Son direccionales
- Tienen poco detalle

## IDEAS REFINADAS

- Participación progresiva y selectiva de la Alta Gerencia
- Recolección de ideas desarrollo de propuestas
- Debates

## CONSENSO

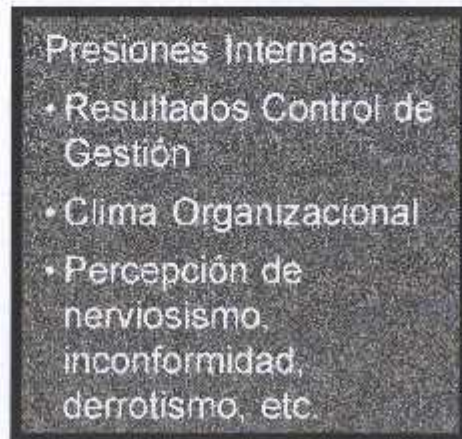
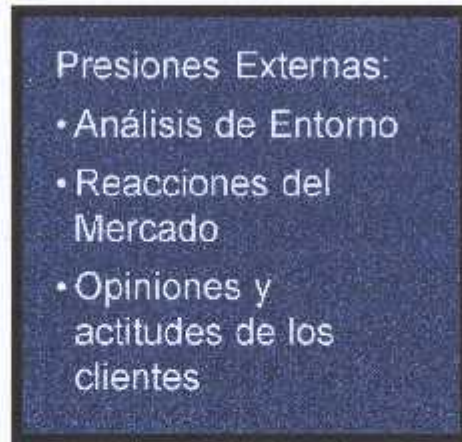
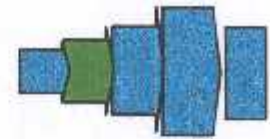
- Simple, temas integrados
- Propósito noble
- Específico en:
  - Estrategias a corto y mediano plazo
  - Valores
  - Habilidades
- Posee sentido de urgencia
- Sin metas financieras
- Interno, propio de la compañía

## CARACTERISTICAS DEL LIDER



- **Habilidad para detectar cada oportunidad y comprometerse con ella**
- **Visibilidad: saber cuándo y cómo estar presente**
- **Capacidad para pensar y actuar en grande**
- **Participación directa y proactiva en el proceso**
- **Compromiso personal con el cambio**

## CONSOLIDACION PERCEPCION INICIAL

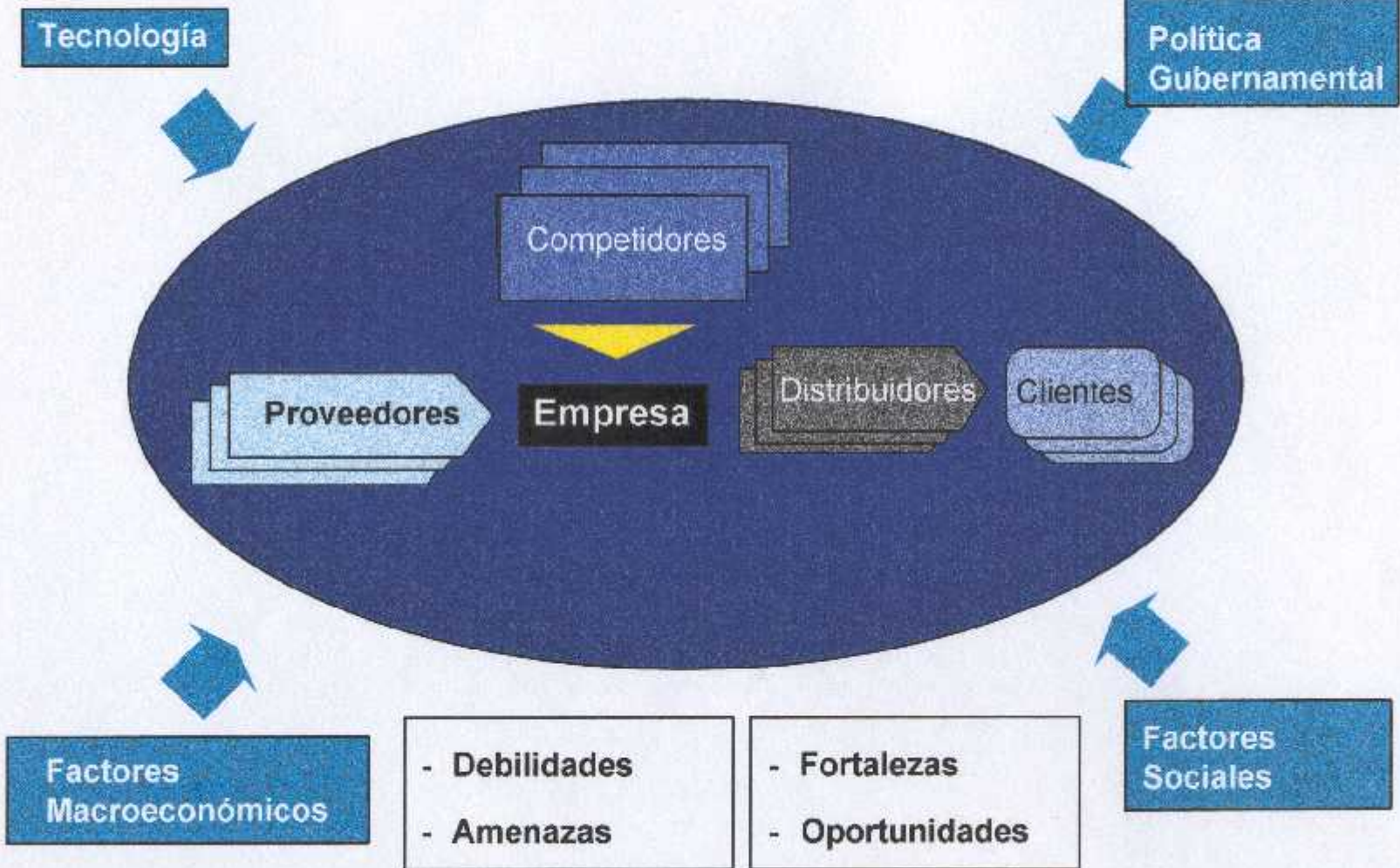


Desarrollo de una percepción de:

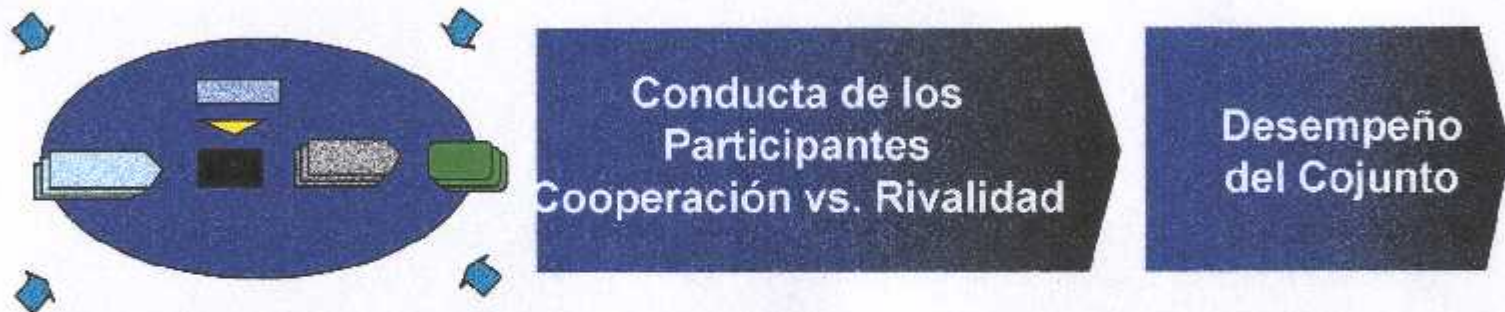
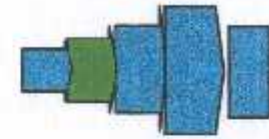
- Necesidad
- Urgencia
- Oportunidad

# MODELO PORTER

(Análisis de la Situación)



## AMPLIACION MODELO DE PORTER

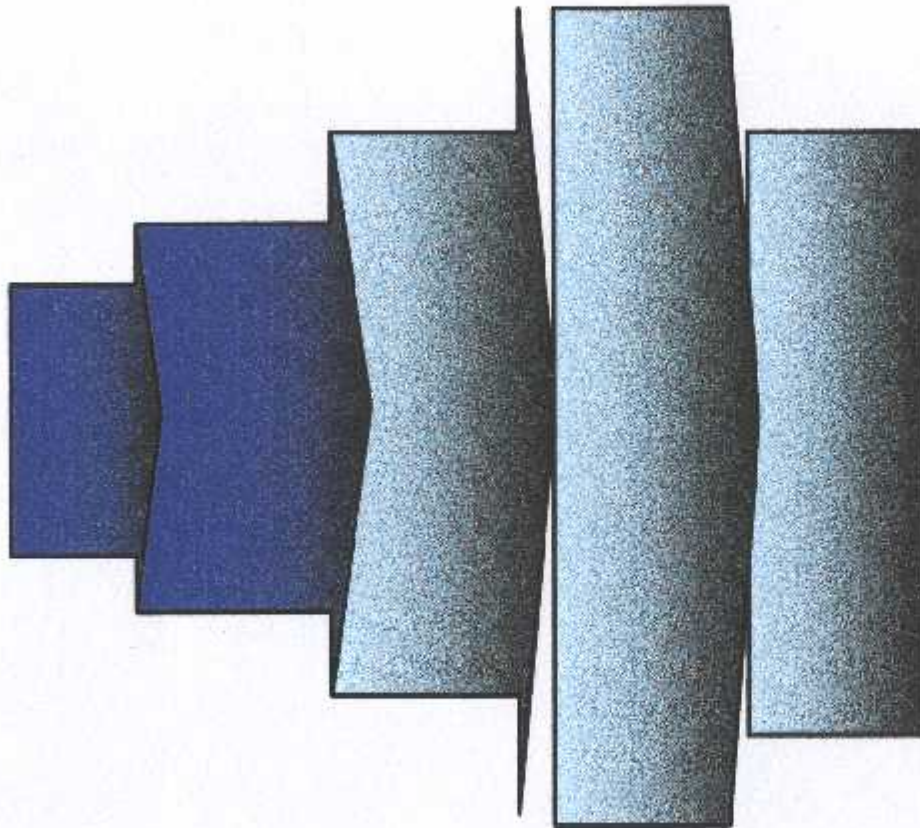
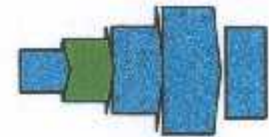


**Descripción de la situación competitiva actual**

- Actividad de Mercadeo
- Cambios en capacidad instalada
- Nivel de integración vertical
- Programas de eficiencia y de calidad total

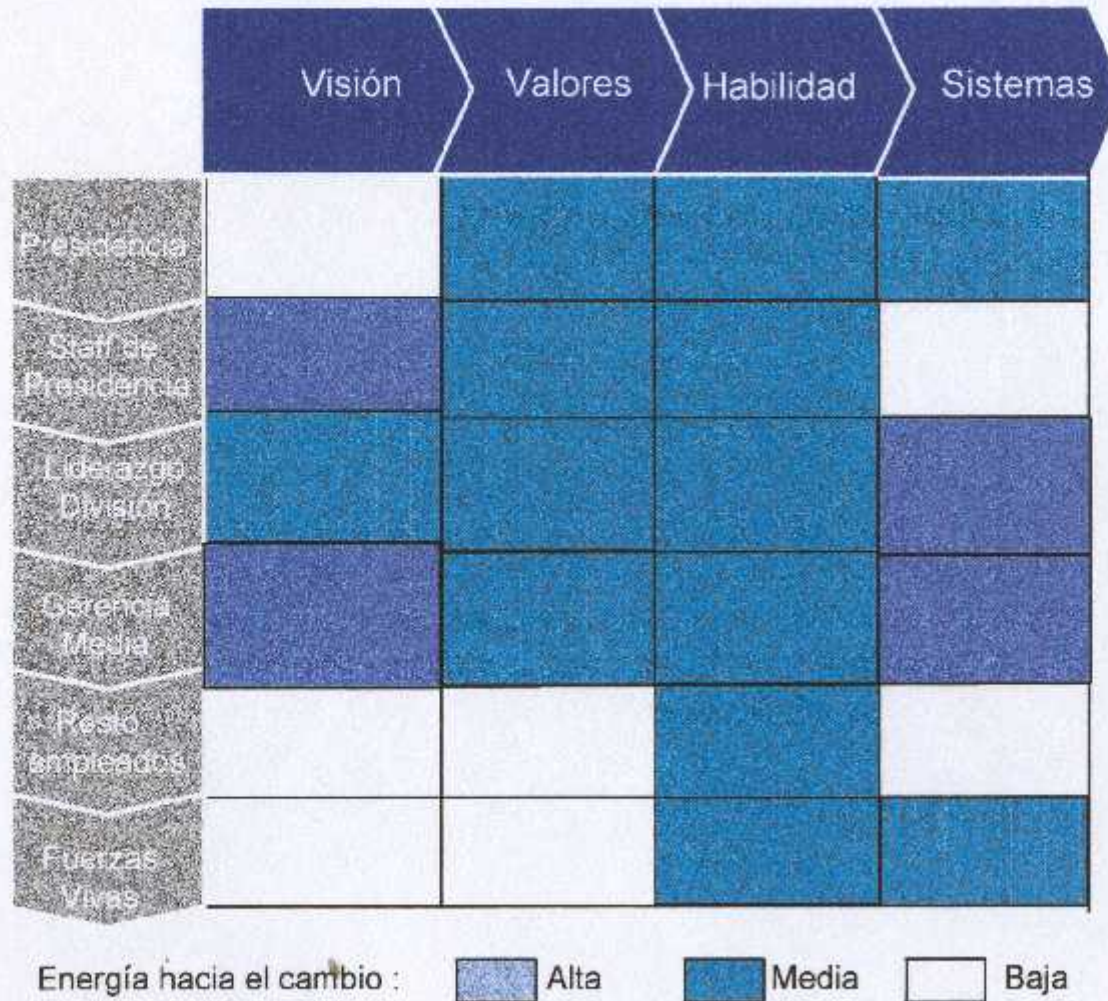
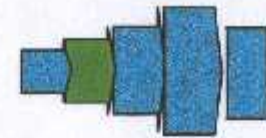
Respuestas probables en función de "fuerzas externas" que actúan en la industria y los elementos internos a cada uno de los competidores

## RESULTADOS OBTENIDOS



- CONSENSO SOBRE DIRECCIÓN OPORTUNIDAD Y NECESIDAD DEL CAMBIO
- IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE ACTUACIÓN, LÍDERES Y RECURSOS REQUERIDOS

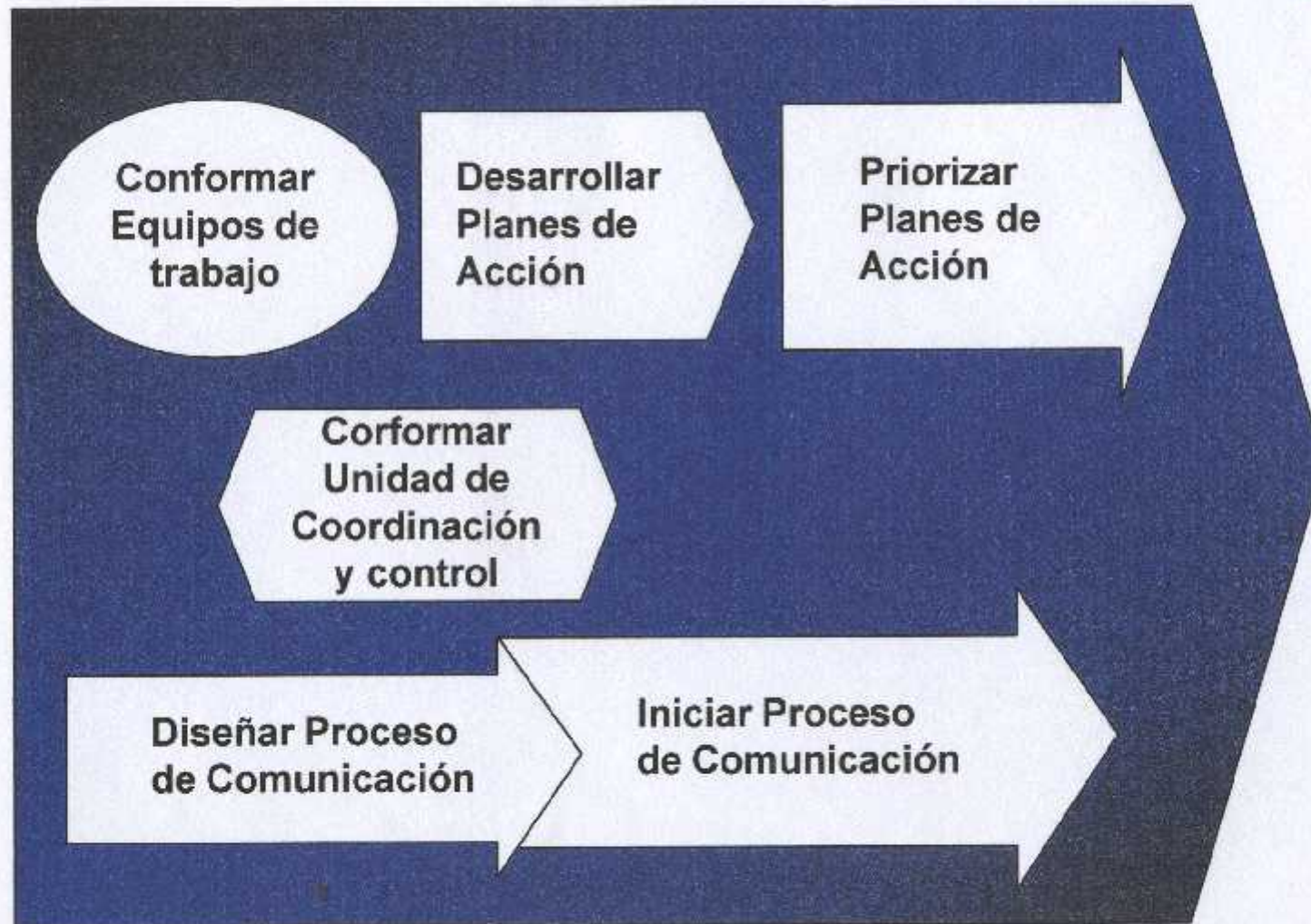
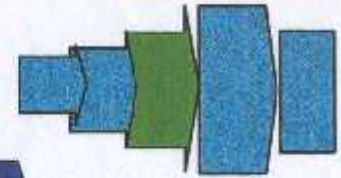
## PREPARACIÓN AL CAMBIO (ILUSTRACION)



### Retos Principales

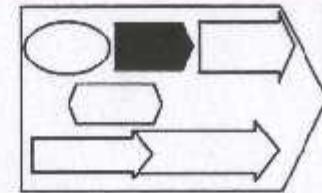
- Crear una visión clara e integrada
- Construir compromiso y entendimiento compartido
- Construir habilidades funcionales, interpersonales y de liderazgo
- Rediseñar sistemas gerenciales claves

## PLANIFICACION Y PREPARATIVOS



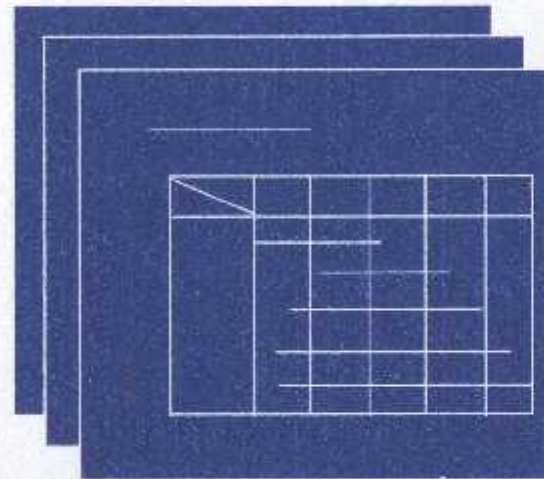


## DESARROLLO DE PLANES DE ACCION



Detalle por Reto,  
especificando:

- Recursos
- Responsables
- Resultados
- Tiempos
- Forma y frecuencia de evaluación y seguimiento

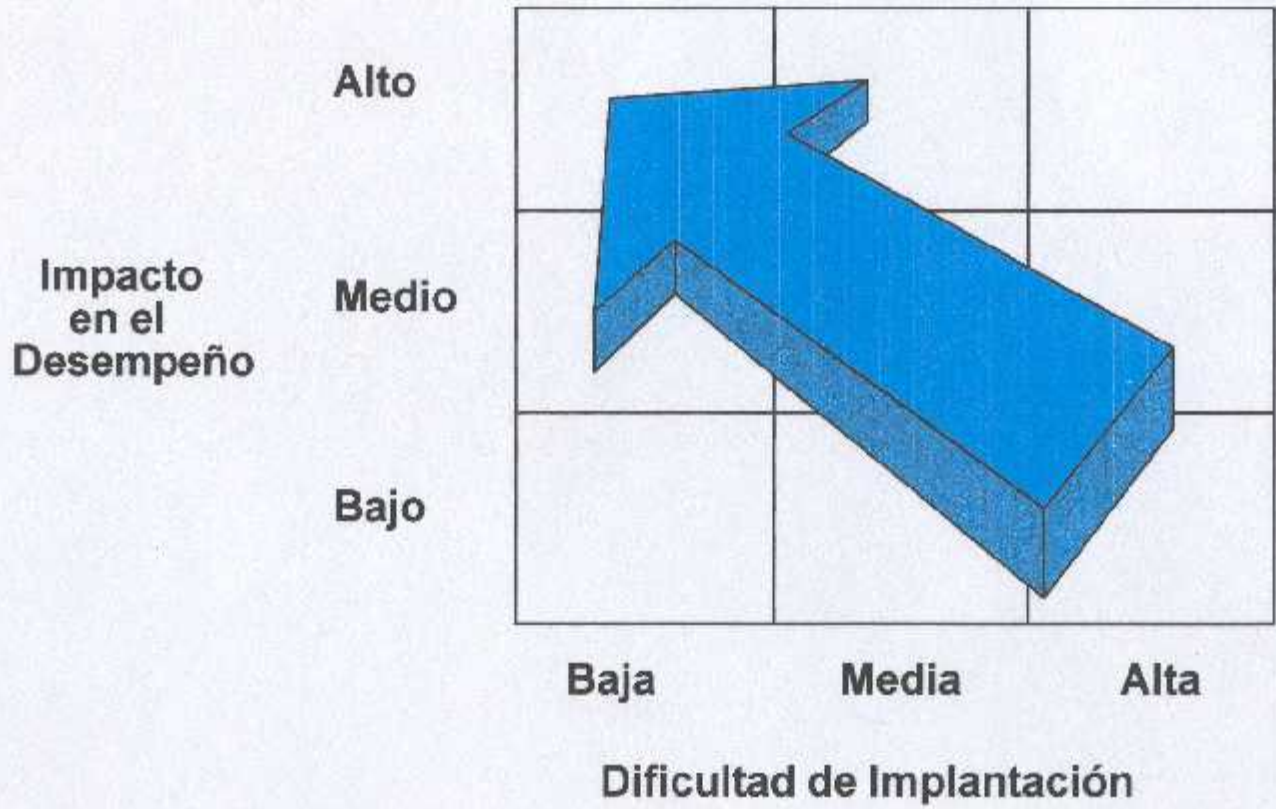
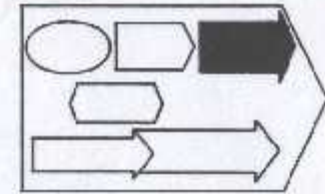


### Planes de Acción:

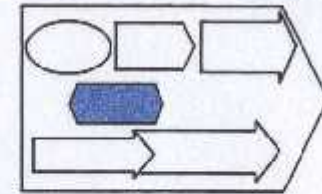
Conjunto de iniciativas organizacionales y operativas que tienen dos características:

- Resolver retos de mayor urgencia
- Descongelar a la Organización

# PRIORIZACION DE PLANES DE ACCION



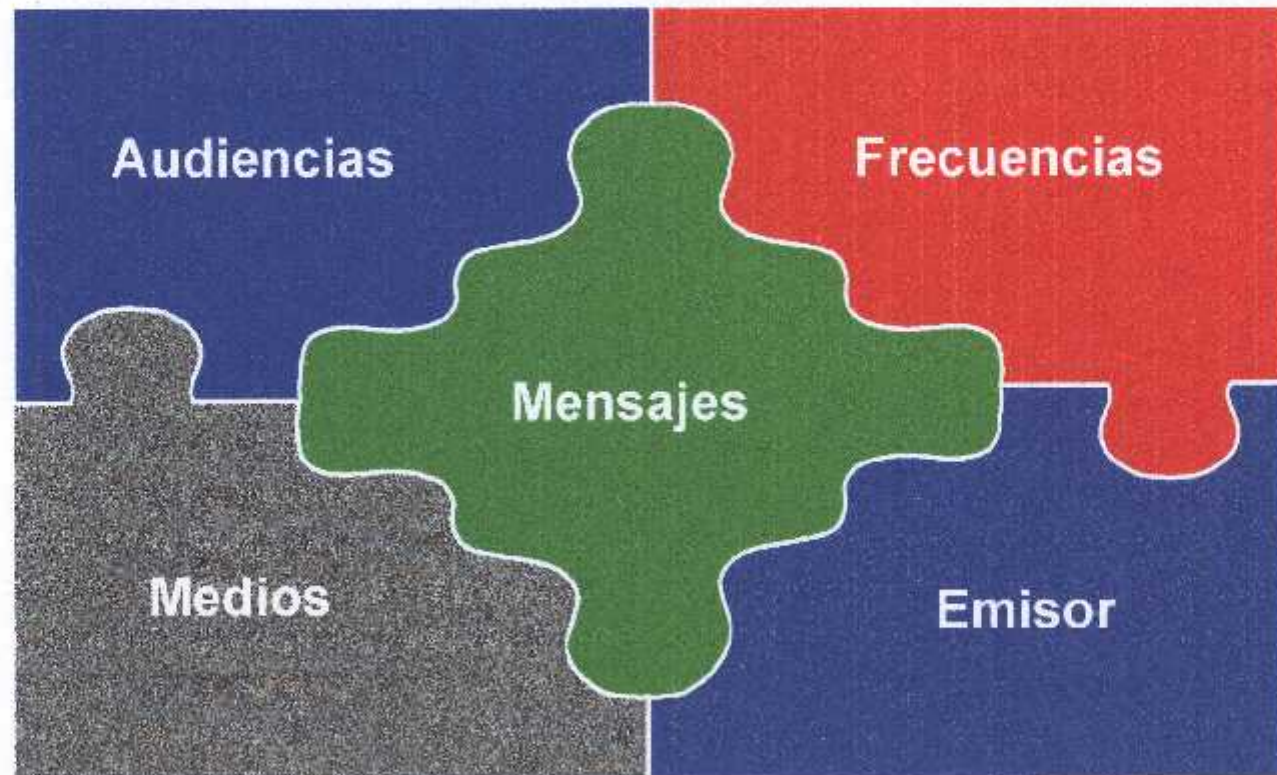
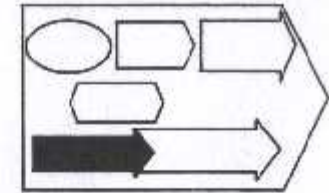
## COORDINACION DE EQUIPOS DE IMPLANTACION



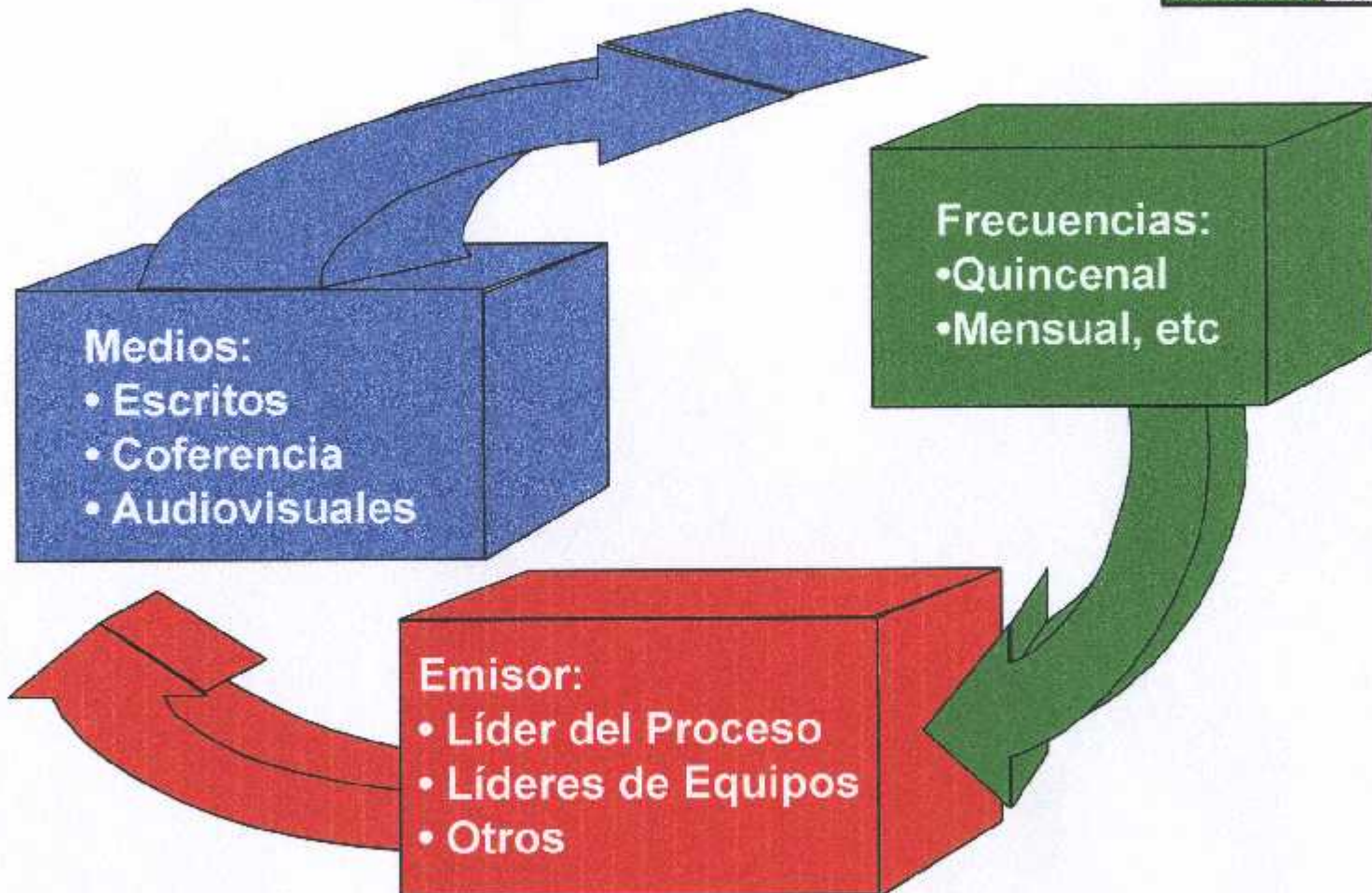
Conformación de  
la “Unidad  
Coordinadora del  
Proceso”

- Apoyo directo al líder del proceso
- Seguimiento y apoyo a los equipos
- Lleva contabilidad de costos del proceso
- Seguimiento Clima Organizacional
- Coordina estrategia, planes de acción y plan de comunicación
- Puede ser un comité o unidad por objetivos

# DISEÑO DEL PROCESO DE COMUNICACION



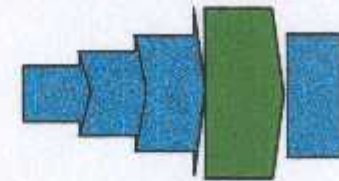
## DISEÑO DEL PROCESO DE COMUNICACION



## AVANCE EN EL PROCESO



## INICIO DE PLANES PILOTO



Puesta a punto de Recursos y sistemas de apoyo y seguimiento

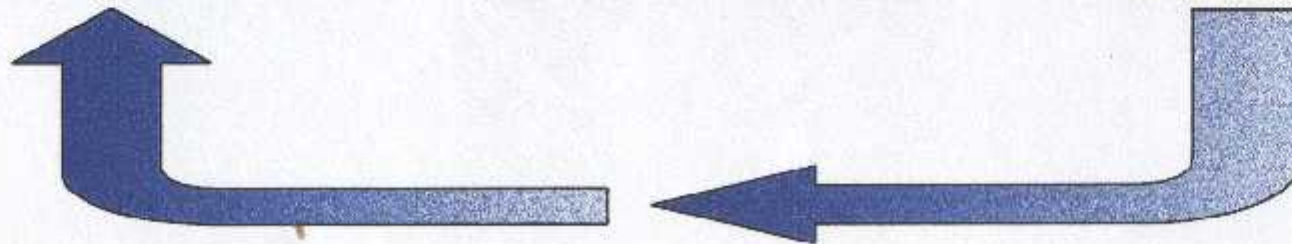
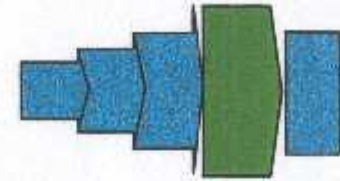
- Preparar al Personal Participante
  - Inducción (Técnica y Organizacional)
  - Motivación
- Definir punto de partida
- "Descongelar la organización"
- Premiar persistencia hasta obtener resultados.
- Promocionar resultados obtenidos.

- Mejorar proceso de Inducción.
- Prestar apoyo integral para lograr los primeros resultados.
- "Mostrar que se puede lograr"

- Coordinar e integrar los distintos esfuerzos.
- Promover el aprendizaje de la organización como un todo sobre el proceso de cambio.

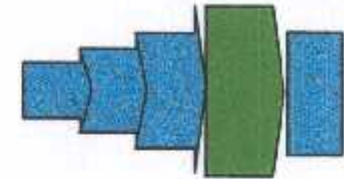
Ejecutar proceso de seguimiento y control con el menor grado de intromisión posible. Llevar a cabo la retroalimentación de los hallazgos y replanificar actividades para actualizar planes de acción.

# RESUMEN



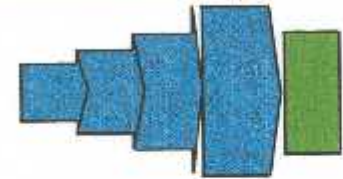


## ENFOQUE GERENCIAL



- Proveer ejemplo de conductas y enfoques a adoptar
- Practicar un estilo de gerencia “visible” en apoyo del proceso de cambio
- Prestar atención al avance del proceso, a las dificultades encontradas, a las lecciones aprendidas; llevar a cabo revisiones periódicas sobre el avance, lecciones aprendidas y reenfocos necesarios
- Delegar hacia las unidades más cercanas al cliente
- Mantener presión sobre el sentido de urgencia para completar el cambio
- Mantener una cultura que acepte el cambio como elemento intrínseco del negocio a través de:
  - Promover grupos de trabajo en los que se profundicen los logros obtenidos en el proceso de cambio
  - Premiar a las unidades o personas que logran sobrepasar los objetivos
  - Institucionalizar los procesos de cuestionamiento del enfoque actual y la evolución del entorno

# CAMBIO INTEGRAL



Resultados del cambio se extienden a toda la organización.



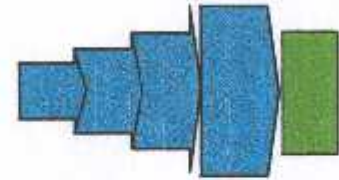
- Los proyectos piloto han dado lugar a iniciativas a mayor plazo enfocadas en lograr la implantación global del nuevo modelo

Cultura de adaptación flexible.



- La organización ha aceptado la necesidad de adaptarse continuamente a la evolución de las circunstancias, a veces prediciéndola

# CAMBIO INTEGRAL



Proceso  
"autosostenido".



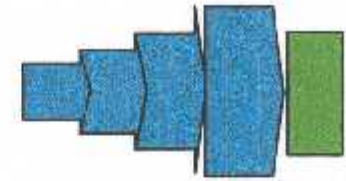
- La organización ha asumido un proceso de adaptación continuo, el cual no ocasiona interrupciones mayores

Seguimiento  
periódico,  
retroalimentación,  
adaptación.



- La organización ha convertido el sistema de control, desarrollado para el proceso de cambio en un instrumento clave del proceso gerencial

## REVISION PERIODICA DE RESULTADOS



Seguimiento Corto  
Plazo

Seguimiento Largo  
Plazo



Se requiere un esquema de control y seguimiento que permita ambos enfoques.

La gerencia debe actuar con esta doble vision

## ETAPAS DE UN PROCESO DE CAMBIO



Nivel de compromiso y participación del personal

