

# TRANSFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

## CLAVES PARA EL LIDERAZGO EXITOSO



**ABDEL MODISCH**  
International Change Consultant  
Business Development

**TRAINERS' HOUSE**  
Helsinki-Turku-Oulu-Alicante  
[trainershouse.fi](http://trainershouse.fi)

# ¡BIENVENID@S!

TOD@S BUSCAMOS MEJORES RESULTADOS.



MEJORES RESULTADOS SE OBTIENEN  
O BIEN POR CASUALIDAD  
O POR **HACER ALGO  
DIFERENTE**



Lo que para la oruga  
es el **fin del mundo**,  
para el resto del  
mundo se llama

## Mariposa

Lao-Tse



# ÍNDICE

- 3 Ideas claves
- Tipos de cambio organizacional
- Cualquier cambio es un cambio cultural
- Modelos de Cambio
- La simplicidad es un Valor
- La clave del cambio: Modificar hábitos de comportamiento
- Los 4 viajes del cambio
  1. De la estrategia al relato compartido
  2. El relato compartido en acciones
  3. Acciones convertidas en hábitos
  4. Hábitos que producen resultados
- Los cambios requieren procesos



**EL CAMBIO NO SE GESTIONA.  
EL CAMBIO SE LIDERA.**

**EL CAMBIO ES UNA ACTITUD Y  
UN PROCESO CONTINUO.**

**CAMBIAR SIGNIFICA CAMBIAR  
HÁBITOS DE COMPORTAMIENTO**



## **CAMBIO 1: DE MEJORA**

**CUALQUIER CAMBIO ORGANIZACIONAL  
QUE MEJORA  
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
PREVIAMENTE ESTABLECIDOS**

## **CAMBIO 2:** **TRANSICIÓN**

**CAMBIO DE UN ESTADO ACTUAL  
A UN ESTADO NUEVO PARA  
RESOLVER UN PROBLEMA O  
SITUACIÓN NUEVA, COMO  
FUSIONES, ADQUISICIONES O  
AUTOMATIZACIÓN**



# **CAMBIO 3:** **TRANSFORMACIÓN**

**CAMBIO  
QUE MODIFICA RADICALMENTE  
LA CULTURA Y OPERACIÓN DE UNA  
ORGANIZACIÓN.  
PUEDE QUE EL RESULTADO FINAL  
NO SEA CONOCIDO...**





# CUALQUIER CAMBIO ES UN **CAMBIO CULTURAL**

Afecta a

PERSONAS  
PROCESOS  
SISTEMAS

# We can change culture if we change behaviour.

Podemos cambiar la **cultura** si cambiamos  
**comportamientos**

Dr. Aubrey Daniels, Fundador ADI

**”Cultura es lo que hace la gente cuando el jefe  
no está delante.”**

**CULTURA = !! ACCIONES + EMOCIONES COMPARTIDAS !!**

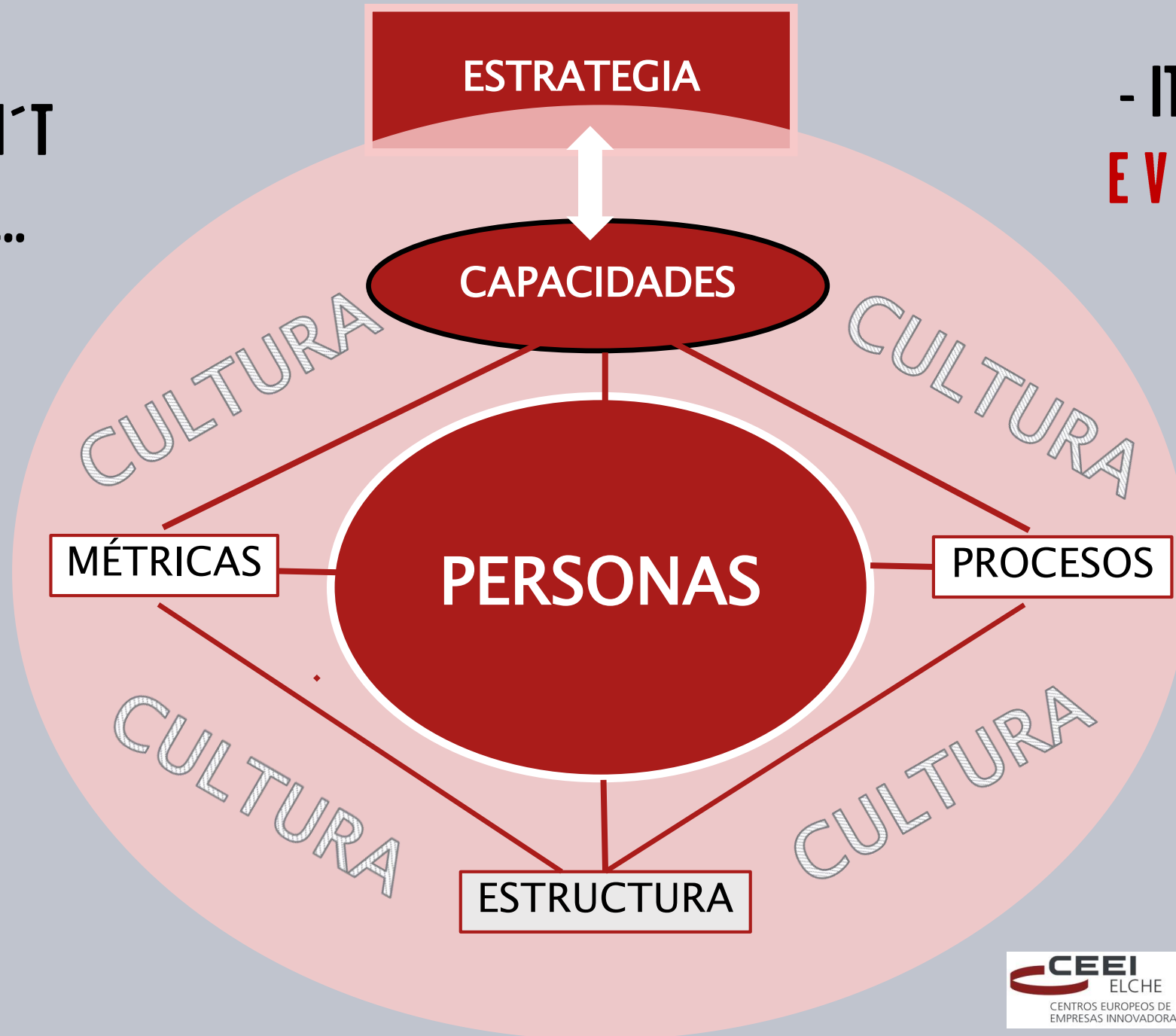
HEATH SLAMNER, Colaborador de Simon Sinek

¿Cuál es la clave de una gran cultura en el lugar de trabajo? Creo que la clave es un **sentido compartido de propósito**. Lo llamamos el 'WHY', pero sigue siendo una causa, sigue siendo un propósito, es algo que nos une dentro de una empresa. La idea es que solo somos inútiles, no podemos levantar pesos pesados, no podemos resolver problemas complejos, pero juntos, cuando estamos unidos por un fuerte sentido de propósito, no hay nada que pueda detenernos.

Cuanto más personas tengamos dentro de nuestras empresas que creen que pueden marcar la diferencia, no importa si somos B2B. B2C o C2C O A2C, realmente no importa a lo que nos dedicamos, es la creencia de que podemos hacer una diferencia en la vida de las personas. Así que, ya sea que estemos fabricando un producto, u ofreciendo un servicio, **¿Cuántas personas dentro de sus empresas, en este momento, pueden articular POR QUÉ su empresa existe, más allá de simplemente ganar dinero?**

**"CULTURE ISN'T  
O N E THING ...**

**- IT IS  
EVERYTHING"**



# MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

## LINEALES

- Lewin
- Kotter \*
- ADKAR \*
- Bullock & Batten

\* Los más usados y prácticos. Gran número de herramientas

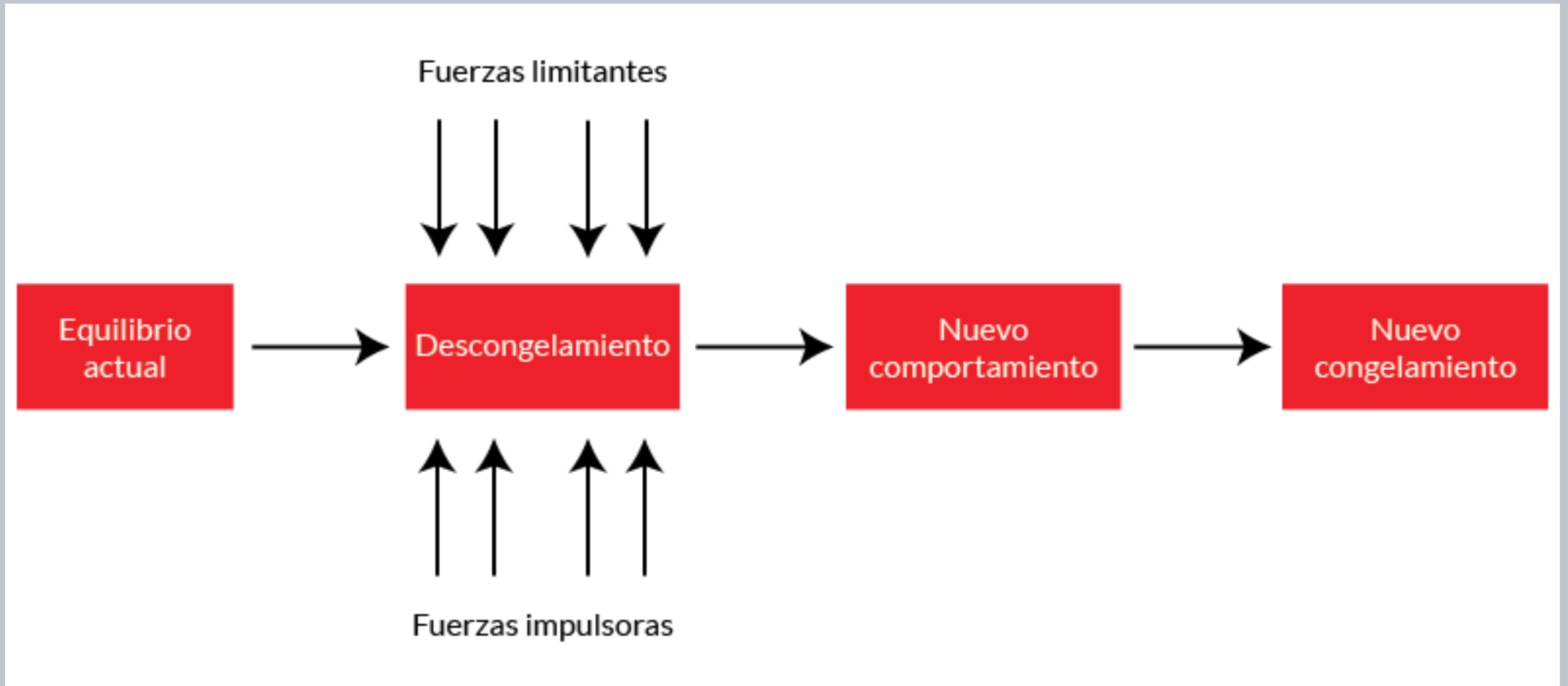
## ESTRATÉGICOS

- Mackinsey 7 S's
- Burke & Litwin

- R.Ross
- E. Kübler-Ross

## HUMANISTAS

# KURT LEWIN: EL MODELO DE CAMBIO DE 3 ETAPAS



# JEFF HIATT: EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO **A-D-K-A-R**

<b>A</b>	<b>AWARENESS</b>	Consciencia de la necesidad del cambio
<b>D</b>	<b>DESIRE</b>	Deseo de apoyar el cambio
<b>K</b>	<b>KNOWLEDGE</b>	Conocimiento de cómo cambiar
<b>A</b>	<b>ABILITY</b>	Habilidad para demostrar nuevas competencias y comportamientos
<b>R<sup>®</sup></b>	<b>REINFORCEMENT<sup>®</sup></b>	Refuerzo para sostener el cambio

## Curva emocional del cambio



Fuente: adaptado del Modelo de Kübler-Ross de Elisabeth Kübler-Ross

# CURVA EMOCIONAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Elisabeth Kübler-Ross

¿Nos suena Gestión de emociones e Inteligencia Emocional?



## CIFRAS:



70

% de todas las iniciativas de cambio organizacional fallan.

80

% de los trabajadores se sienten estresados en el trabajo. Acerca de la mitad de los trabajadores dicen que necesitan ayuda para manejar el estrés.

71

% de empleados no pueden identificar la estrategia de su propia empresa entre seis opciones.

# »» La mayoría de las iniciativas de cambio organizacional fallan

Los mismos desafíos aparecen una y otra vez:

» Personas que no se inspiran en la visión o no entienden cómo llegar allí.

» Métricas contradictorias o demasiados objetivos que crean tensión.

» Empleados que luchan por defenderse de los viejos hábitos y aprender otros nuevos.

» La gente no entiende lo que significa la estrategia para su trabajo diario.

» Comunicación insuficiente, incompleta o ausente. Comunicaciones informal y horizontal divergentes o contradictorias. Rumores, corros, comentarios de pasillos.

» Confusión y desorientación por la falta de transparencia.

» Lucha de Dirección por apoyar a las personas en el aprendizaje de mejores maneras de hacer las cosas.

**LA SIMPLICIDAD ES UN VALOR.**

# 1

Cualquier plan de negocios o estrategia que dependa de que **las personas sean perfectas** fracasará.

La pregunta clave para un cambio de comportamiento duradero que crea resultados empresariales positivos es la siguiente:

# 2

¿Cómo puede asegurarse que **lo que las personas hacen diariamente** está conectado a donde los principales líderes quieren llevar la empresa?

# LOS 4 VIAJES

# DEL CAMBIO

- Asegurar que el liderazgo, los procesos y las estructuras apoyen el cambio hasta que los **RESULTADOS** sean indiscutibles

4

4

- Traducir la estrategia en una **HISTORIA** que la gente puede entender y con la que puede conectar.

1

1

- Arraigar las acciones en **HÁBITOS** consistentes.

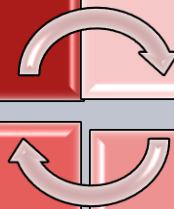
3

3

- Convertir esa historia en **ACCIONES** medibles.

2

2



# LOS 4 VIAJES DEL CAMBIO

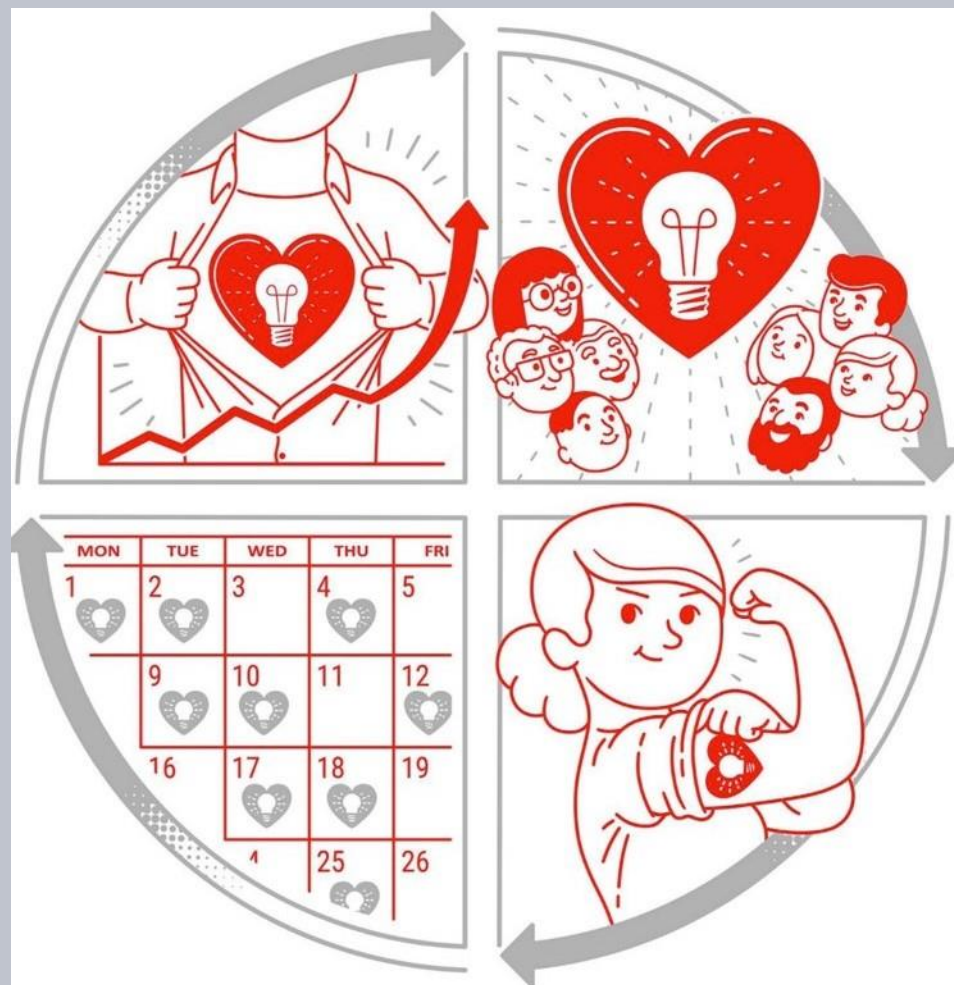
## DE HÁBITOS A RESULTADOS

- Transparencia de acciones a resultados
- Integrado en el sistema de dirección, procesos y estructuras
- Proceso y ritmo del aprendizaje

## DE ACCIONES A HÁBITOS

- Arranque y continuación
- Asegurar el cambio en el liderazgo
- Programa de cambio personal con muchas palancas

MEJORA CONTINUA



IMPLEMENTACIÓN

CLARIFICACIÓN

## DE OBJETIVOS A UN RELATO COMPARTIDO

- Un resumen repetible y memorable
- Un viaje del cambio visualizado
- Story telling (propósito, personas, clientes)

## EL RELATO COMPARTIDO EN ACCIONES

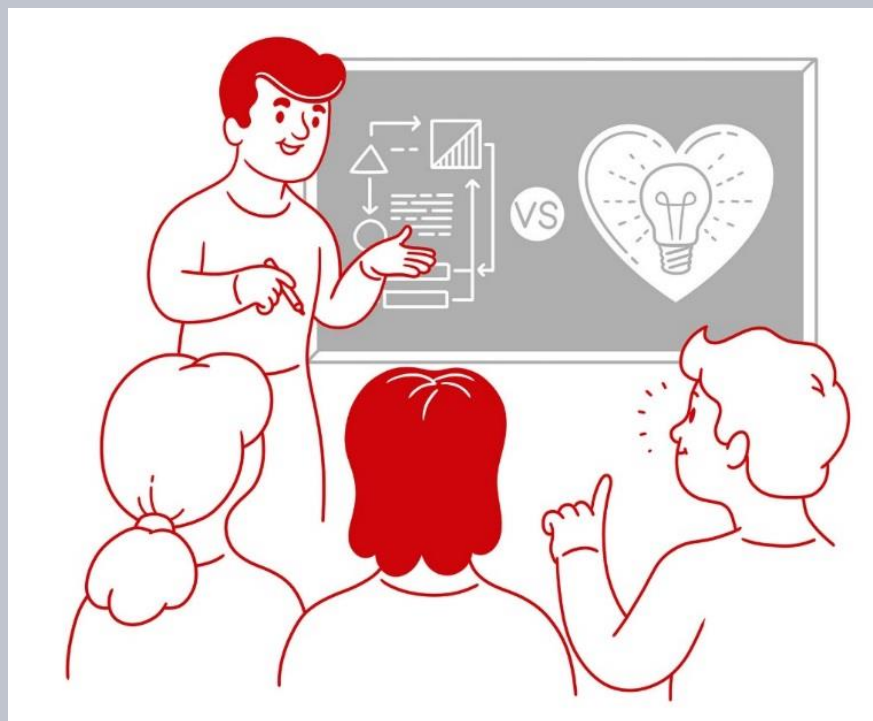
- Identificar las acciones más críticas
- Hacer partícipes a las personas
- Fases de implementación que reconocen la cultura

ACELERACIÓN

# FASE 1: DE OBJETIVOS A UN **RELATO COMPARTIDO**



Incluso la mejor de las estrategias se queda sin realizar si las personas que deberían hacerla realidad no comprenden de qué se trata o si no se inspiran en ella.



La **ESTRATEGIA** se convierte en una **HISTORIA** cuando se encuentra un significado fuerte que se dirige a los **SENTIMIENTOS** de las personas para el cambio.

# EL CIRCULO DORADO: **COMIENZA CON POR QUÉ**

(Simon Sinek-'Start With Why')





# LOS 5 NIVELES DE POR QUÉ



- 5 ¿Por qué el cambio es importante para el mundo, la sociedad, la comunidad?
- 4 ¿Por qué el cambio es importante para el **Cliente**?
- 3 ¿Por qué el cambio es importante para la **empresa**?
- 2 ¿Por qué el cambio es importante para cada **equipo**?
- 1 ¿Por qué el cambio es importante para el **trabajador individual**?

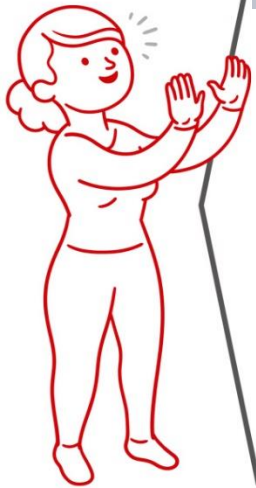
# APUNTANDO AL CAMBIO

AHORA

DESPUÉS


# FASE 2: IDENTIFICAR LAS ACCIONES CRÍTICAS CON EL MAPA DE IMPACTO

CONVERTIR LA ESTRATEGIA EN ACCIONES DIARIAS



OBJETIVO SELECCIONADO

BUSINESS TARGETS

OBJETIVOS

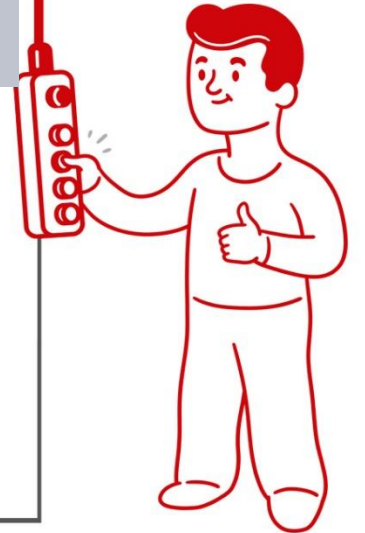
OPERATIONAL INDICATORS

INDICADORES OPERACIONALES

THE MOST IMPORTANT ACTIONS REPEATED

LAS ACCIONES REPETIDAS MÁS IMPORTANTES

CULTURA



ACCIONES SE CONVIERTEN EN RESULTADOS



# FASE 2: CONVERTIR LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN COTIDIANA CON EL USO DEL MAPA DE IMPACTO

## EJEMPLO

Prioridades  
estratégicas

### Objetivos

Aumento del volumen  
de ventas + 4-5 %

Beneficio

### Mediciones operativas (KPI's)

Ventas

Bienestar Empleado

Satisfacción Cliente

Eficiencia

### Acciones críticas semanales

#### Ventas

Reuniones con  
clientes (cantidad,  
dirección, calidad))

#### Supervisores

Reuniones de  
equipo One2One

#### Gestores Proyecto

Cumpliendo proyectos

#### Marketing

Testimonios de clientes

#### Top executives

Storytelling:  
"El cliente como Norte"

Cultura

# FASE 3: DE ACCIONES A **NUEVOS HÁBITOS**



Los sentimientos siguen al **comportamiento.**

Gordon Livingston

Cambios en las actitudes y emociones son típicamente precedidos por cambios en el **comportamiento.**

Timothy D. Wilson

# CENTRO DE OPERACIONES

## FEED-IN/Entrada:

Datos de los equipos:

1. Ambiente
  2. Acciones
  3. Logros
- La información más crítica respecto al cambio
  - Instantánea de la situación: Visual y Conceptualización
  - Todos los participantes aportan input de sus áreas de responsabilidad



## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

Percepciones y conclusiones basadas en el feed-in:

1. Ambiente, acciones, logros y predicción de los siguientes pasos
  2. Prioridades comunes y específicas de cada equipo
  3. Aprendizaje compartido
- Eliminación del efecto silo y aprendizaje mutuo
  - Asegurar el progreso desde la visión en conjunto
  - Prioridades comunes claras

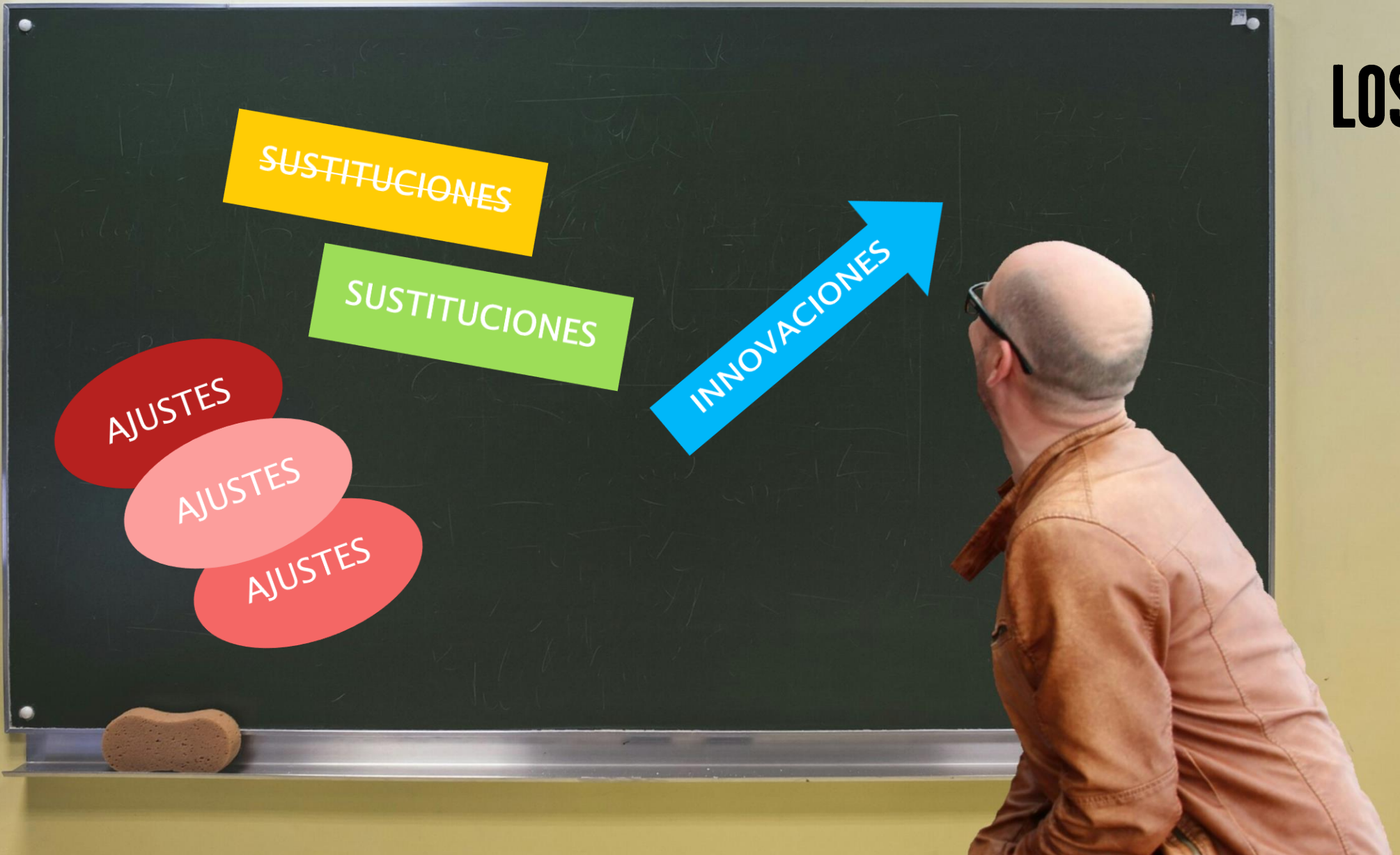
## FEED-OUT/Salida:

Acciones seleccionadas:

1. Historias de éxito
  2. Acciones correctivas
  3. Elementos a comunicar
- Máximo de 1-3 acciones por persona
  - Mensajes principales claras para la organización
  - Transparencia de gestión
  - Divulgación de historias de éxito

**A BAD SYSTEM WILL BEAT A  
GOOD PERSON EVERY TIME**

W. Edwards Deming



**LOS CAMBIOS**

**REQUIEREN  
PROCESOS**





# PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA:

- ✓ PLANIFICACIÓN Y PRUEBAS
- ✓ PROGRAMACIÓN & IMPLEMENTACIÓN
- ✓ PLAN DE COMUNICACIÓN
- ✓ DOCUMENTACIÓN
- ✓ EVALUAR EFECTOS DEL CAMBIO



## CHECKLIST PARA



Definir visión resultados clave del proyecto



Definir estrategia de comunicación en función de la visión y los objetivos



Crear un plan de comunicación



Identificar e involucrar a stakeholders



Identificar e involucrar a defensores del cambio

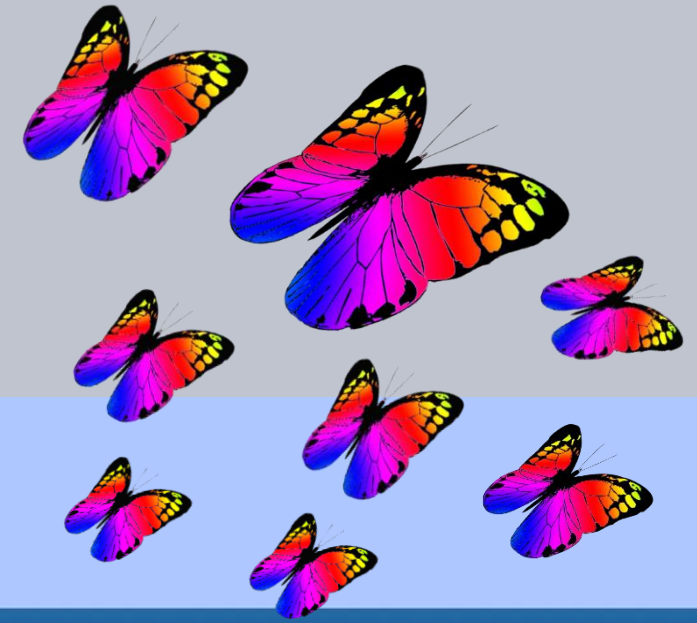


Crear un plan para testar



Entrenamiento para instruir y como marketing del nuevo sistema

# RESISTENCIA AL CAMBIO



apocalypse

...loading...

# 2 CITAS

“Hasta que llegué a IBM, probablemente le habría dicho que la cultura era sólo uno de los elementos importantes en la composición y el éxito de cualquier organización, junto con la visión, la estrategia, el marketing, las finanzas, etc.... Vine a ver, en mis tiempos en IBM, que la cultura no es sólo un aspecto del juego, es el juego. Al final, una organización no es más que la capacidad colectiva de su gente para crear valor.”

[Louis V. Gerstner, Jr.](#), Ex-CEO of IBM

“Un buen liderazgo requiere que se rodee de personas de diversas perspectivas que puedan estar en desacuerdo con usted sin temor a represalias.”

[Doris Kearns Goodwin](#), Biógrafa estadounidense, historiadora



# EMPIEZA

CÓMO LOS GRANDES LÍDERES  
MOTIVAN A ACTUAR

# CON EL

SIMON SINEK

NUEVA  
EDICIÓN  
DE UN  
CLÁSICO

# PORQUÉ

Empresa Activa

1 LIBRO + 1

# ENCUENTRA

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA ENCONTRAR  
UN PROPÓSITO EN EL TRABAJO

# TU

SIMON SINEK

CON DAVID MEAD Y PETER DOCKER

# PORQUÉ

AUTOR DEL  
BEST SELLER  
EMPIEZA CON  
EL PORQUÉ

Empresa Activa



”La vida es una sucesión de habitaciones y todas las puertas abren hacia nosotros”

**trainers'  
HOUSE**

**!GRACIAS!**



**ABDEL MODISCH**

International Change Consultant  
Business Development

[abdel.modisch@trainershouse.fi](mailto:abdel.modisch@trainershouse.fi)

+34 635 83 4040



TRAINERS' HOUSE  
Helsinki-Turku-Oulu-Alicante  
[www.trainershouse.fi](http://www.trainershouse.fi)