

La Gestión del Cambio post COVID-19.

DETALLES:

Toda iniciativa organizacional trae aparejado un cambio. Este cambio, debe ser parte del proyecto y debe de tener en cuenta a todas las variables a las que alcanza y con las que interactúa:

- Nuevo producto o servicio • Personas • Cultura
- Estructura organizacional • Estilo de liderazgo
- Forma de abordar el cambio
- Políticas, Procesos, procedimientos

En el contexto actual del mundo con la pandemia del COVID 19, al regreso a nuestro trabajo nos encontraremos con otros cambios que van a influir en los proyectos:

- Incremento del trabajo remoto • Cambio del trabajo en equipo • Mayor exigencia en el ROI de los proyectos • Problemas de headcount (p.e. algunos RRHH vulnerables seguirán en cuarentena) • Cambio de políticas, procesos, procedimientos relacionados a la pandemia
- Temas de relacionamiento de RRHH



INSTRUCTOR
RICARDO FEDERICO
CONSULTOR INTERNACIONAL

Miércoles 08-abril-2020
Hora: 12:00 m

Unirse a la reunión Zoom
<https://zoom.us/j/240847102>
ID de reunión: 240 847 102





Bienvenidos

Ciclo de Jornadas Instruccionales



El video de la actividad será enviado a todos los registrados en el formulario

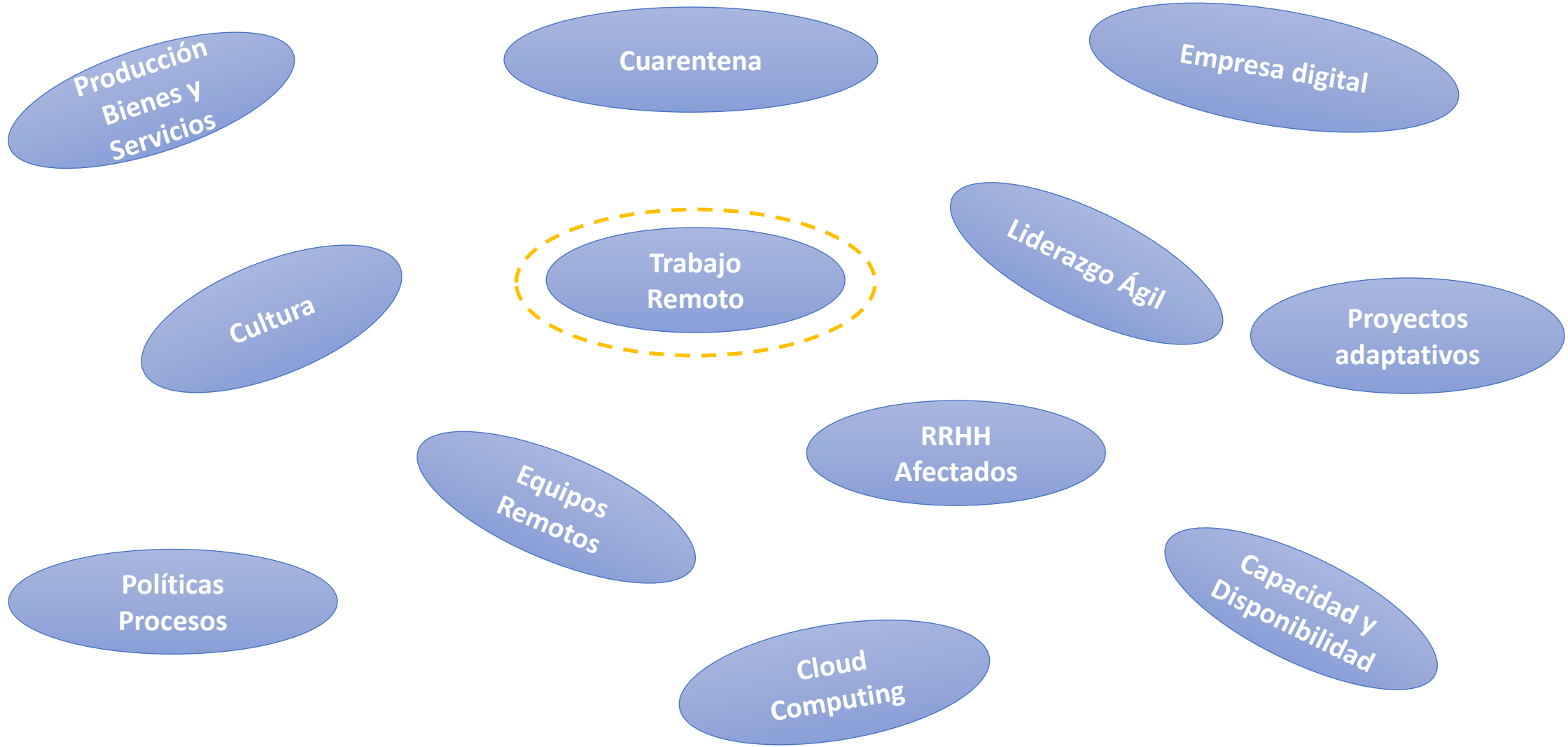
info@pontezenia.com.do
info@spn.com.do



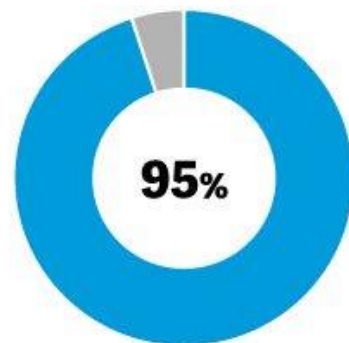
Todo está bien , en equilibrio,
bajo control, hasta que.....

deja de estarlo

Coronavirus: Implicancia

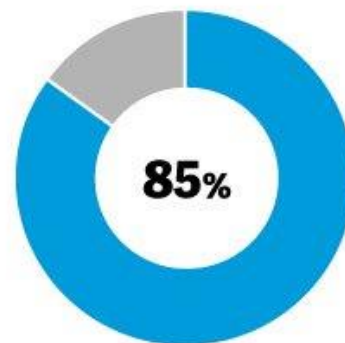


El teletrabajo, en alza



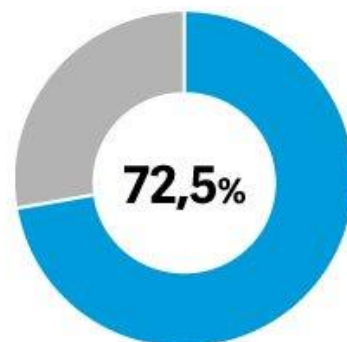
De las organizaciones afirma que permitir el trabajo remoto aumentó la retención de los empleados.

FUENTE: **IBID**



De los empleados afirman que alcanzan la máxima productividad cuando trabajan de forma remota.

FUENTE: **FORBES**



De los empleados trabajarán de manera remota para este 2020.

FUENTE: **IDC**

Los efectos positivos



PARA LOS EMPLEADOS

- ✓ Reducción en los tiempos de desplazamiento
- ✓ Flexibilidad del tiempo de trabajo
- ✓ Mejor equilibrio entre la vida laboral y personal
- ✓ Aumento de la productividad



PARA LAS EMPRESAS

- ✓ Aumento de la motivación del personal
- ✓ Ahorro y reducción de costos en activos de oficina
- ✓ Mejora de la productividad y la eficiencia
- ✓ Reducción de la rotación

Mas allá de la tecnología y las herramientas

Valores (cómo somos y nos comportamos)

Principios (lo que pensamos y sentimos)

Buenas prácticas (lo que hacemos)

Herramientas (lo que tenemos)

Estos cuatro niveles los referencia de **Nishida-San**

Gerente Senior de Toyota

Herramientas
Buenas Prácticas

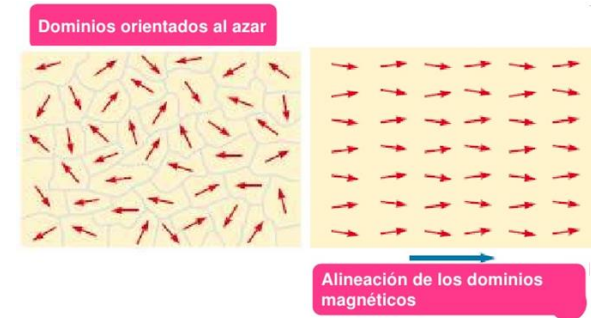
Principios
Valores



Buenas Prácticas:

- ITIL
- Lean IT
- DevOps
- Agile
- Scrum
- COBIT
-

Transmitir ó alinear y vivir los valores?



Lo esencial es invisible a los ojos

Metáforas de las Empresas (Gareth Morgan)

- Organizaciones como **máquinas**



- Organizaciones como **organismos**



Una Organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo

Peter F. Drucker

Las empresas son sistemas adaptativos complejos (organismo)

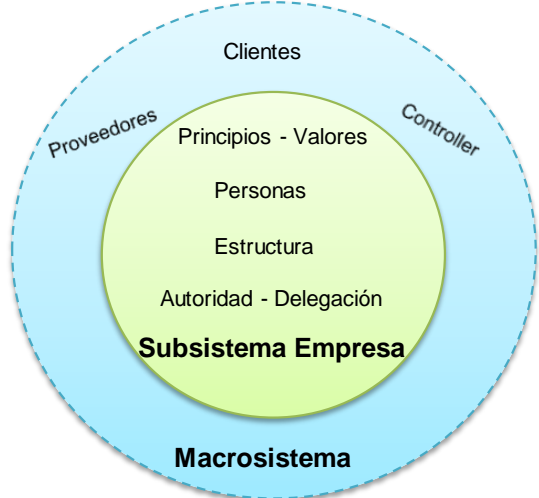
Molinos de viento en las empresas

Si estos elementos no son los adecuados, eficientes y no se optimizan, estaremos en problemas

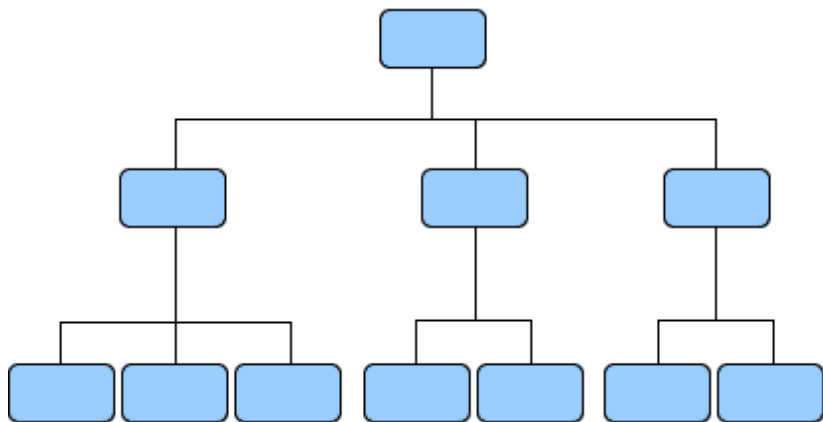
- Cultura – Valores
- Estructura
- Paradigmas de Gestión
- Autoridad y Delegación
- Gente – Capital humano
 - Motivación
 - Crecimiento
 - Empoderamiento
 - Creatividad
 - Trabajo en equipo



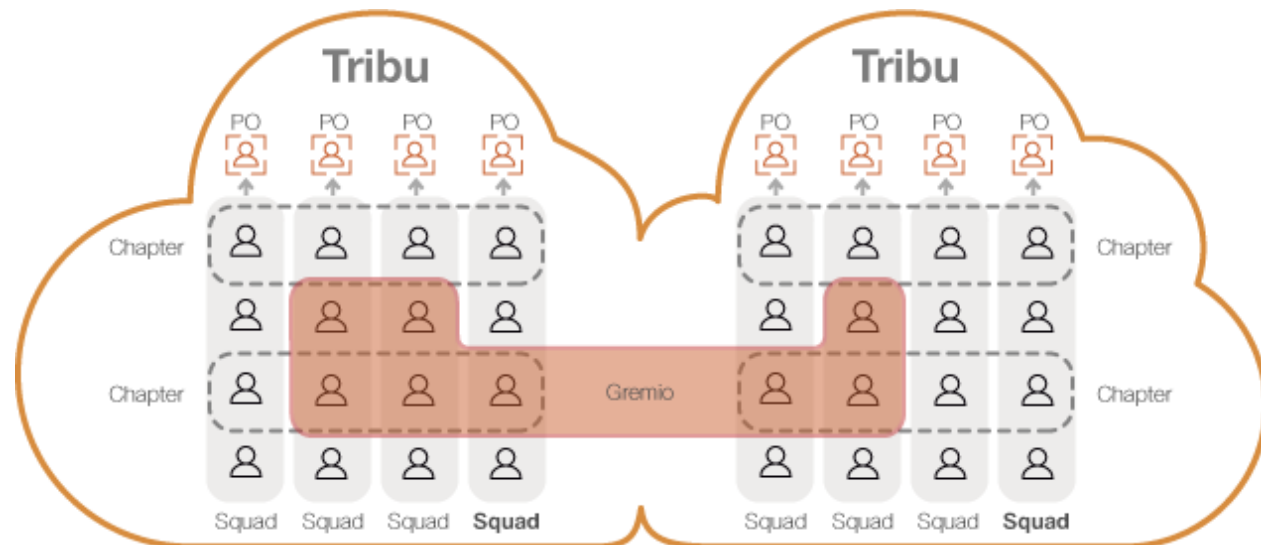
Alinear los molinos para direccionar la energía



Estructura – Responsabilidad - Delegación

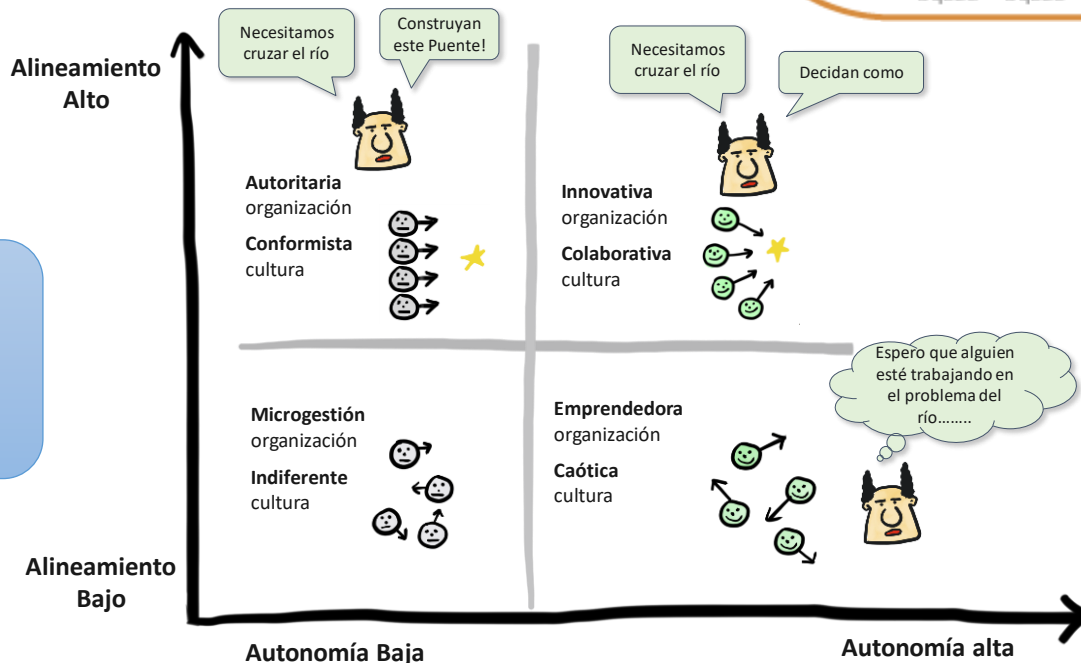


VS

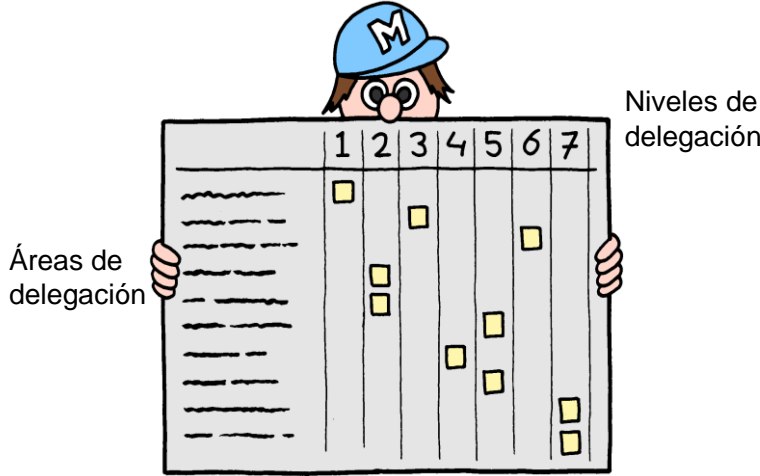
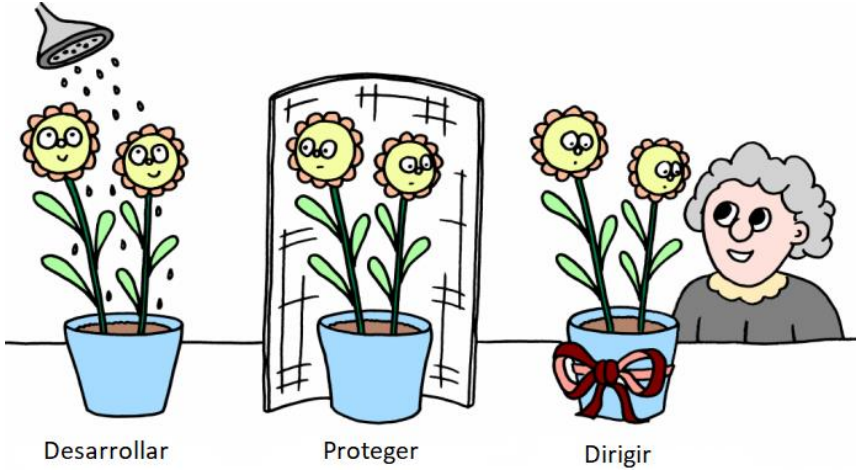
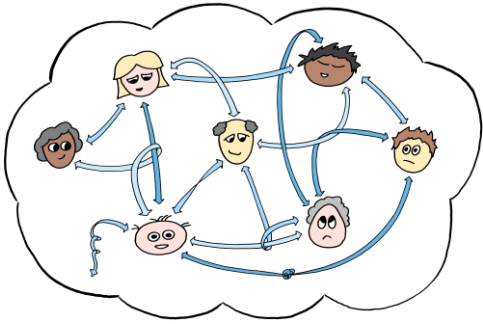


Estructura jerárquica o algún modelo ágil?

Mando y Control ó Empoderamiento?



Capital Humano

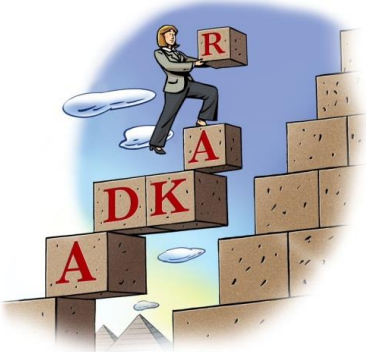


Motivar a las personas

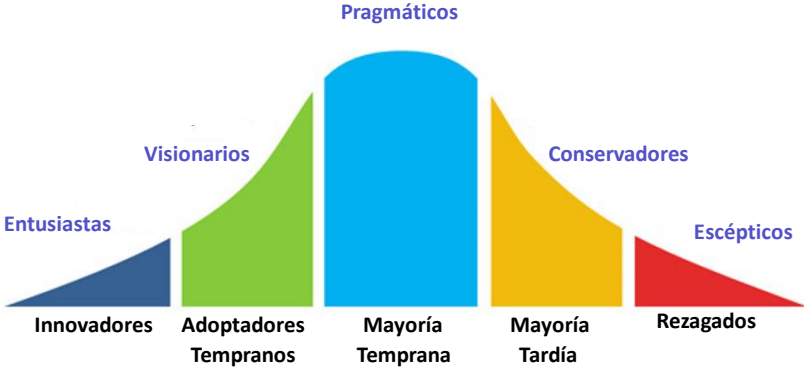
Líder Controlador o Líder Servicial

Empoderar Equipos

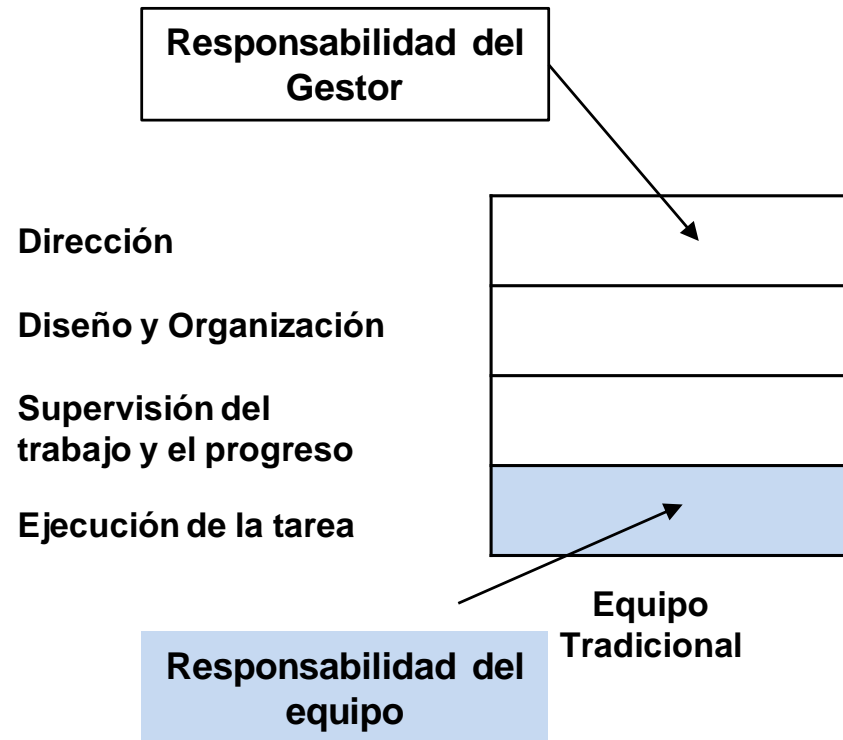
Awareness
Desire
Knowledge
Ability
Reinforcement®



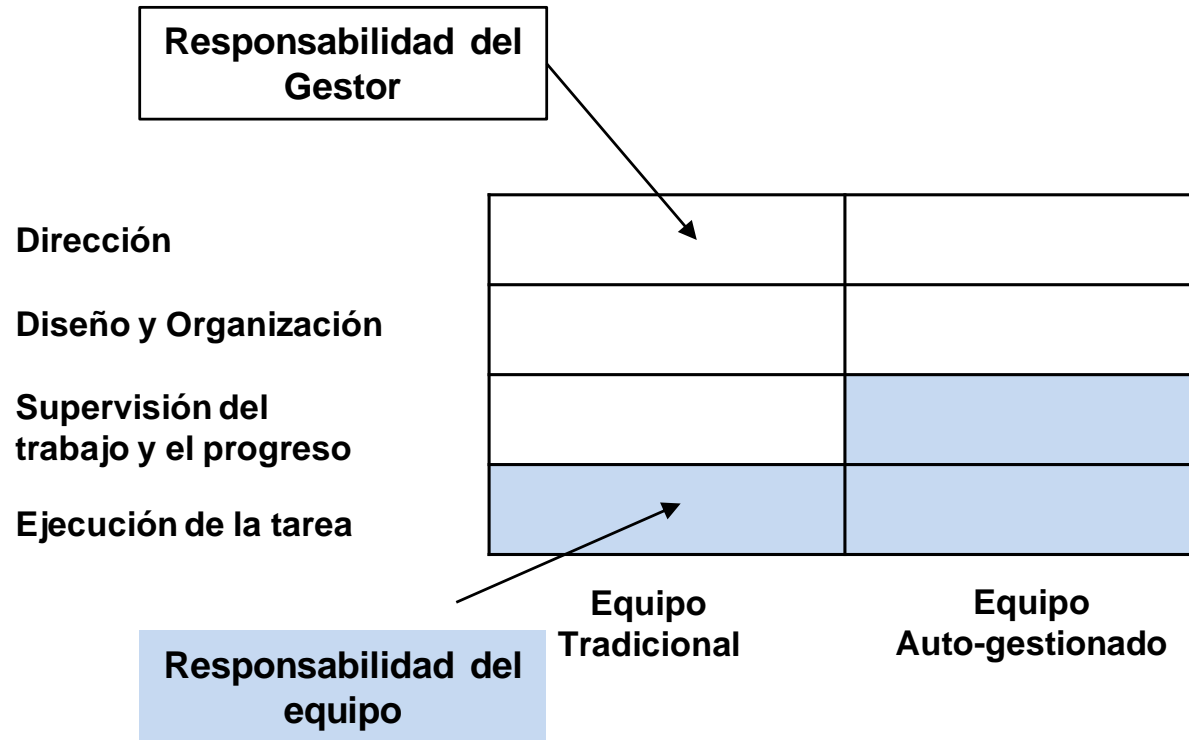
Modelos de Gestión



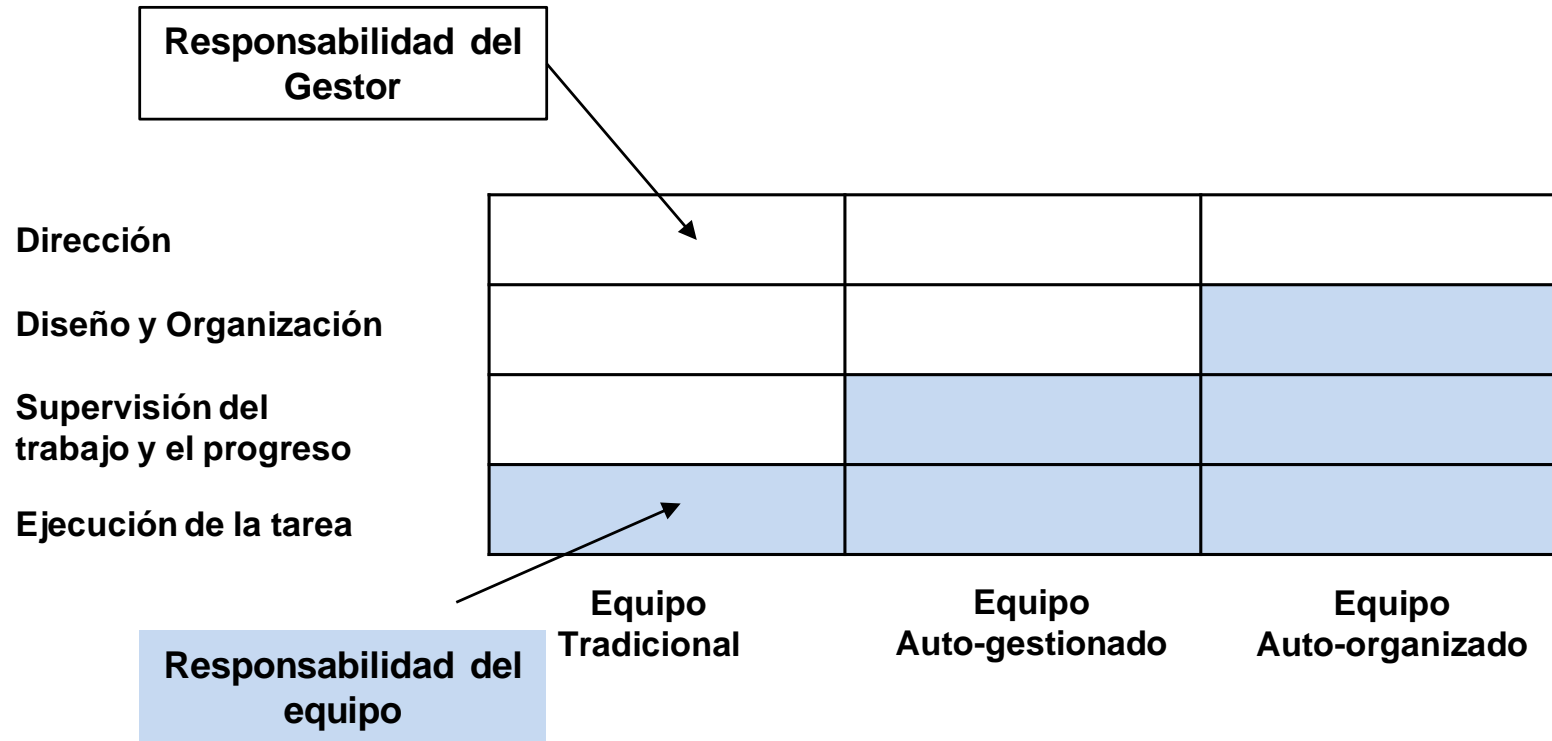
Niveles de Delegación



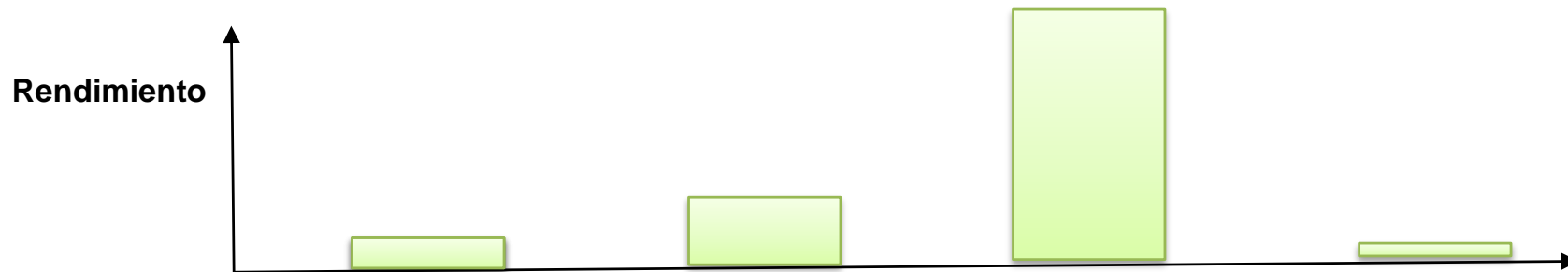
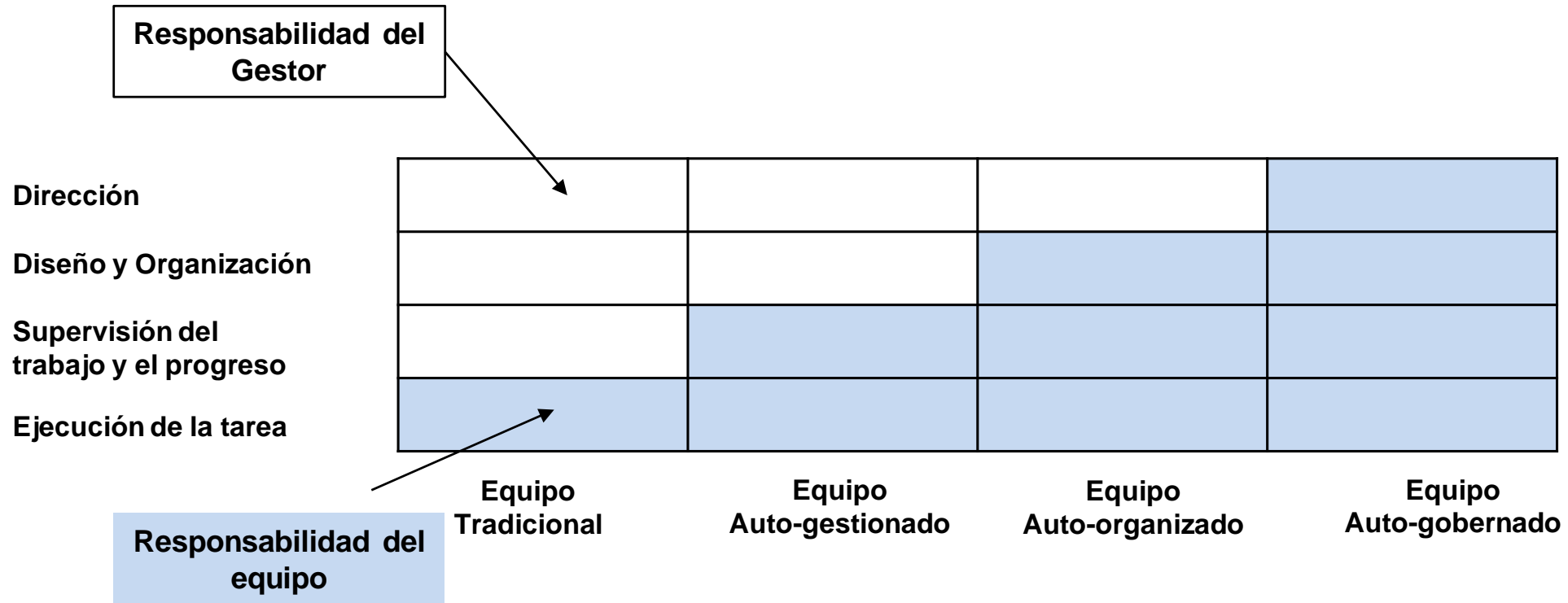
Niveles de Delegación



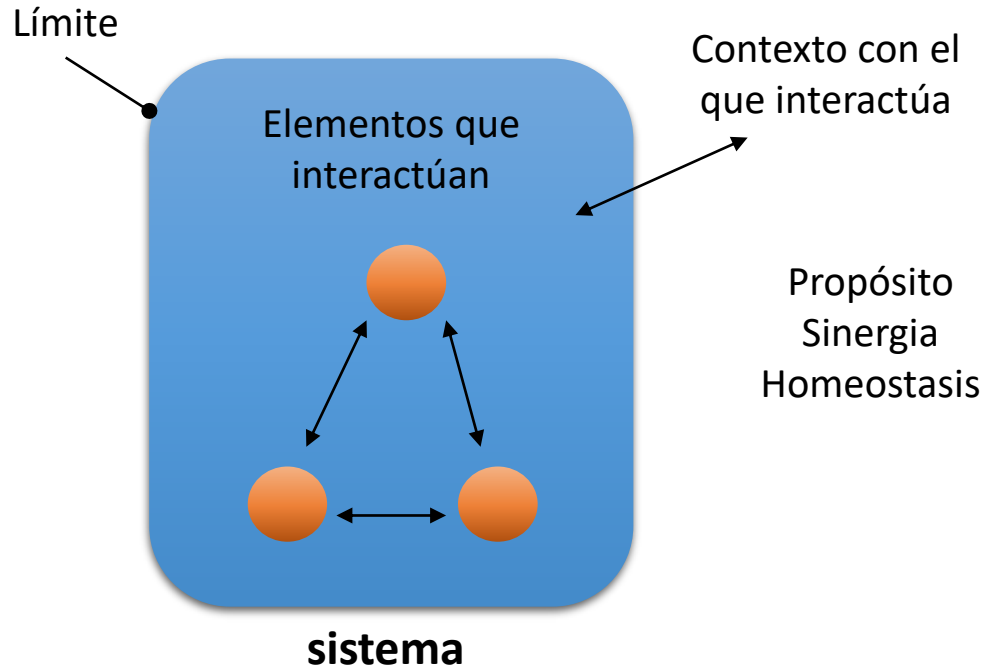
Niveles de Delegación



Niveles de Delegación



Visión sistémica de la empresa



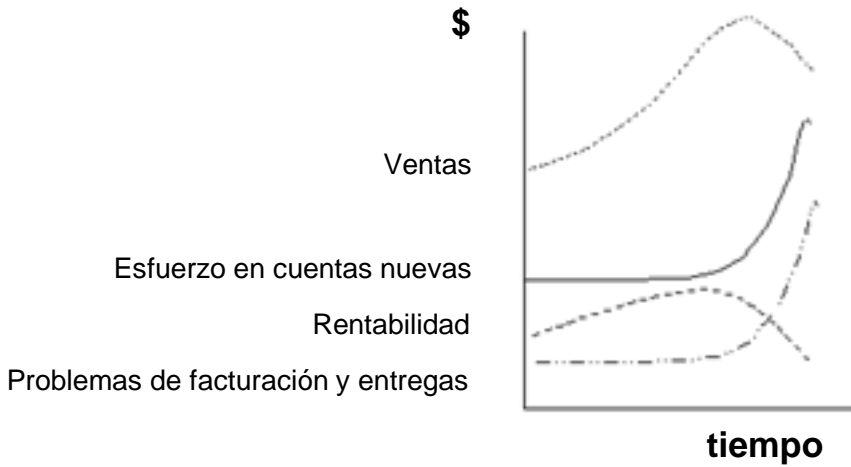
Hábitos del pensamiento sistémico

- Buscar la visión de alto nivel
- Observar el cambio de los elementos en el tiempo
- Reconocer que la estructura genera el comportamiento
- Identificar la naturaleza circular entre elementos
- Cambiar las perspectivas para entender mejor
- Analizar profundamente antes de concluir
- Considerar efectos en el corto y largo plazo
- Reconocer el impacto de las demoras en el tiempo
- Considerar cómo los modelos mentales afectan la realidad actual y futura

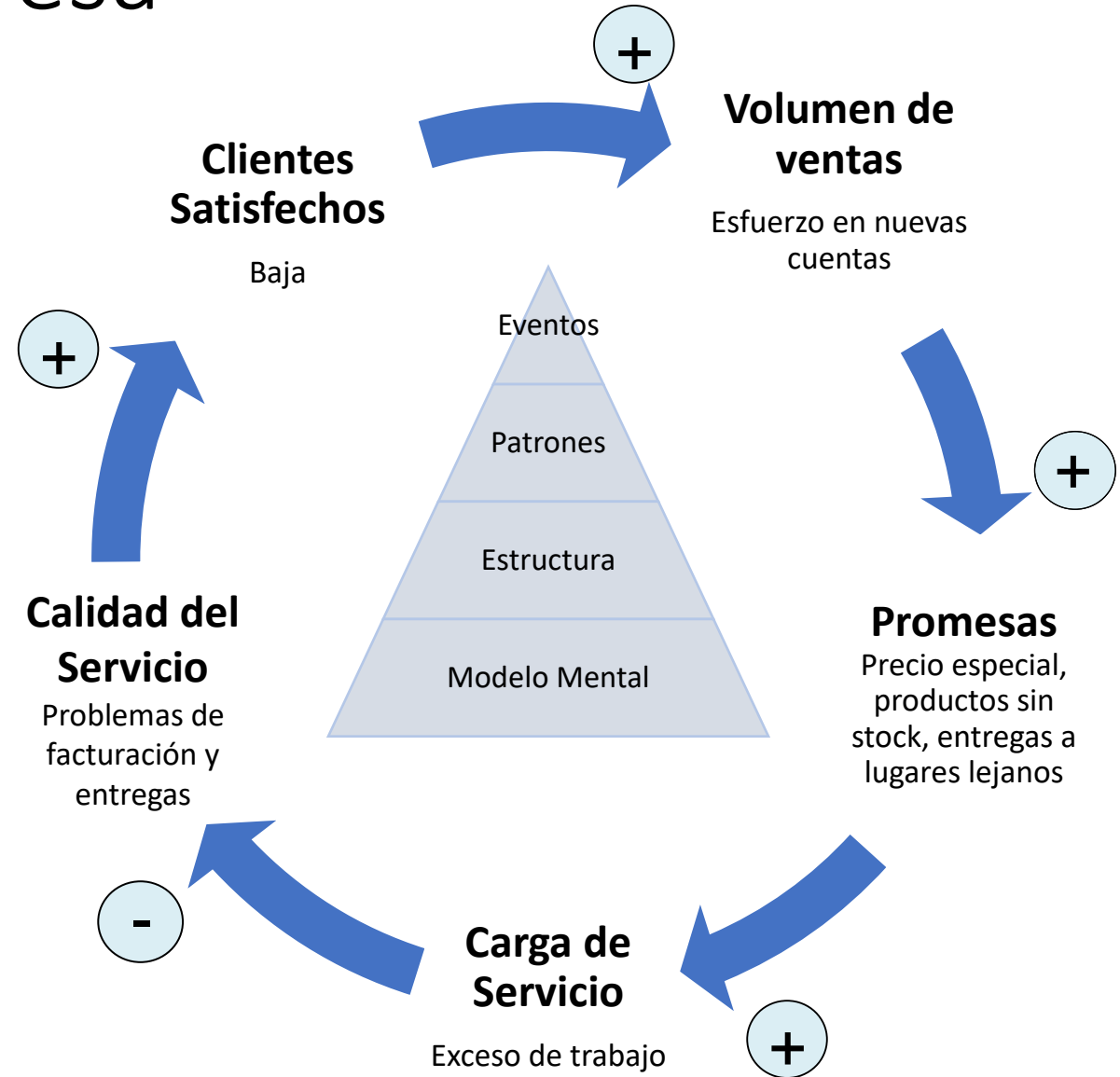
- *Las empresas son sistemas adaptativos complejos.*
- *Debemos aprender de biología*
- *La cultura es el sistema autoinmune de la empresa*

*Causa-efecto ó
Visión Sistémica*

Visión sistémica de la empresa



Problemas	Soluciones
Errores de facturación	Reescribir el proceso de facturación
Entregas tardías	Instalar un sistema de entregas predictivo
Tiempo excesivo en nuevas cuentas	Crear políticas de cuentas nuevas
Baja en Ventas	Desarrollar un nuevo enfoque



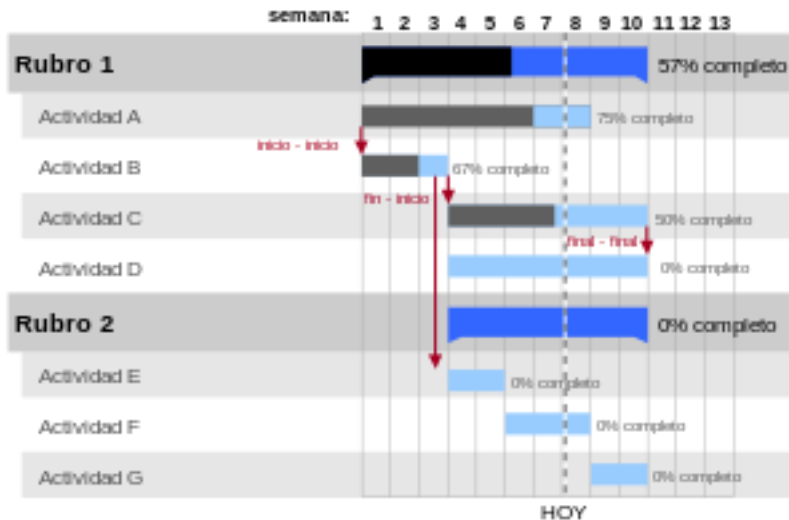
Optimización local: iniciativa errónea

		Efectos en las funciones			Efecto General
		Compras	Fabricación	Ventas	
PROYECTOS	Compras	Proyecto 1	+	-	-
		Proyecto 2	+	-	+
	Fabricación	Proyecto 3	-	+	-
		Proyecto 4	+	+	-
	Ventas	Proyecto 5	+	-	+
		Proyecto 6	-	-	+
Efecto General		+	-	0	

- Hacemos esto?, o asistimos a
 - Presentación de gastos departamentales
 - Presentación de resultados departamentales
 - Presentación de premios individuales.....

Proyectos: Abordaje en contextos complejos

Creencia de linealidad y predictibilidad

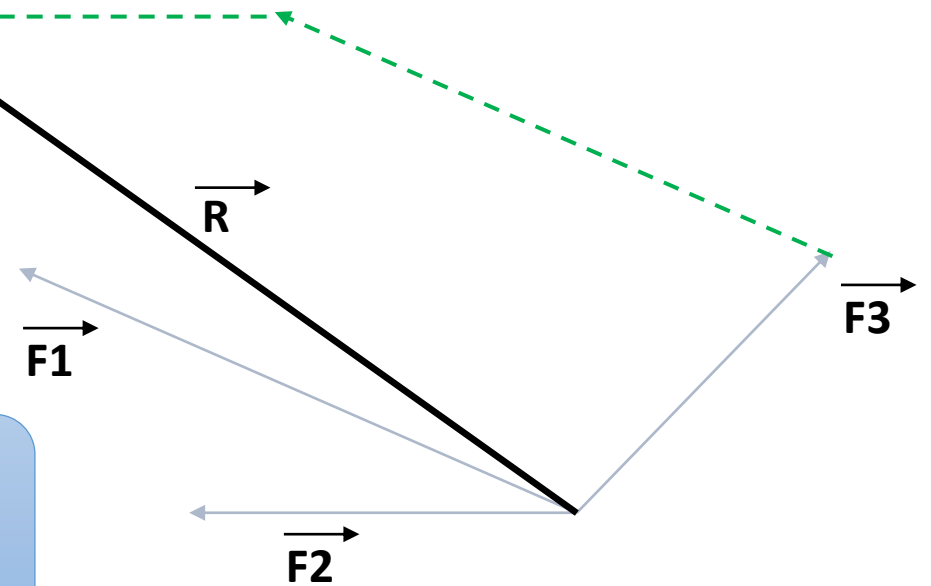


El proyecto dice: vamos para allá

Complejidad de la realidad

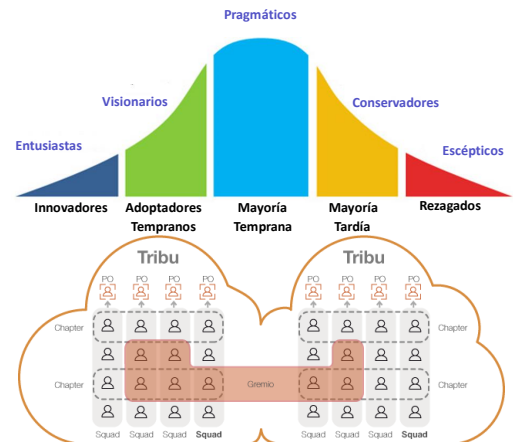
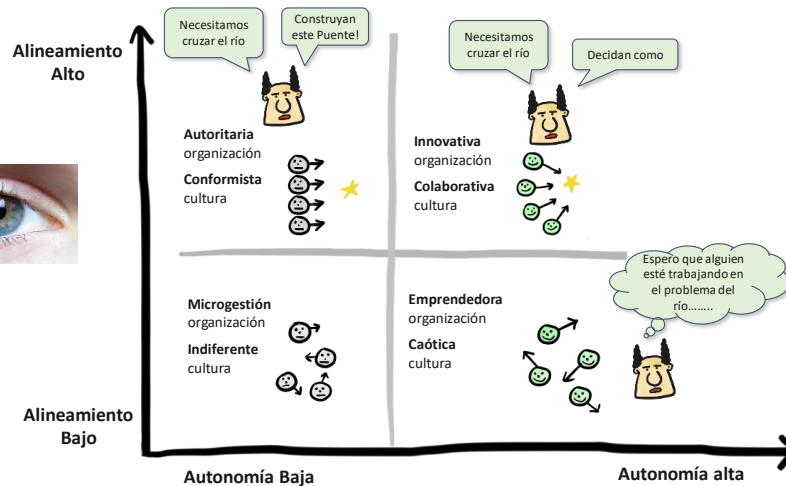
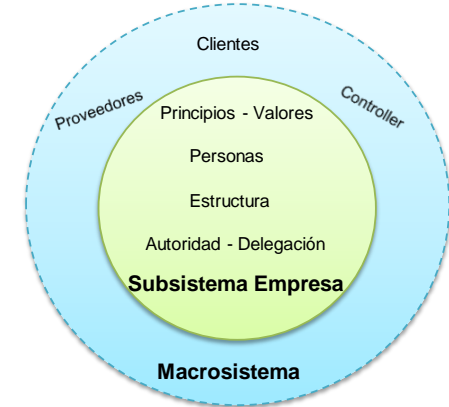
Planeamos F1 y conseguimos R

Proyectos predictivos o adaptativos?



Realidad: composición de fuerzas

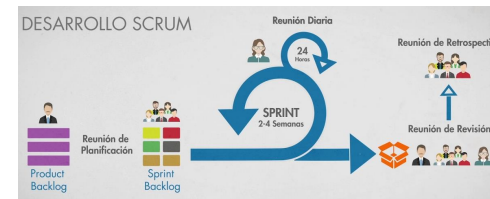
Integrando todo



- Transformación digital
- ITIL
- Lean IT
- DevOps
- Agile
- Scrum
- COBIT
- VeriSM

Cómo cambiar la empresa (sistema social complejo)?

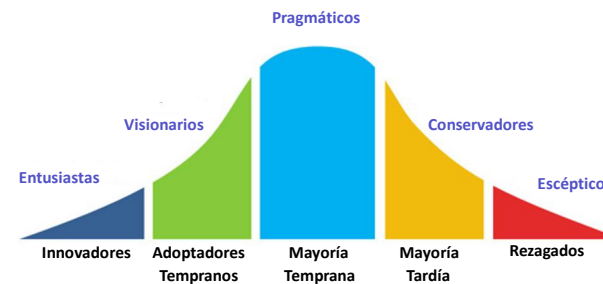
Las **4** facetas de cambio social...



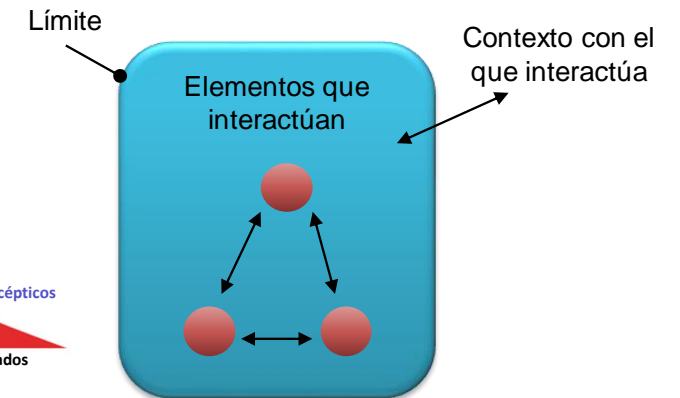
Sistema

- A** Concientización sobre la necesidad de cambiar
- D** Deseo de apoyar el cambio
- K** Conocimiento de cómo cambiar
- A** Habilidades adquiridas para el cambio
- R** Refuerzo para hacer el cambio permanente

Gente



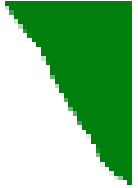
Interacciones



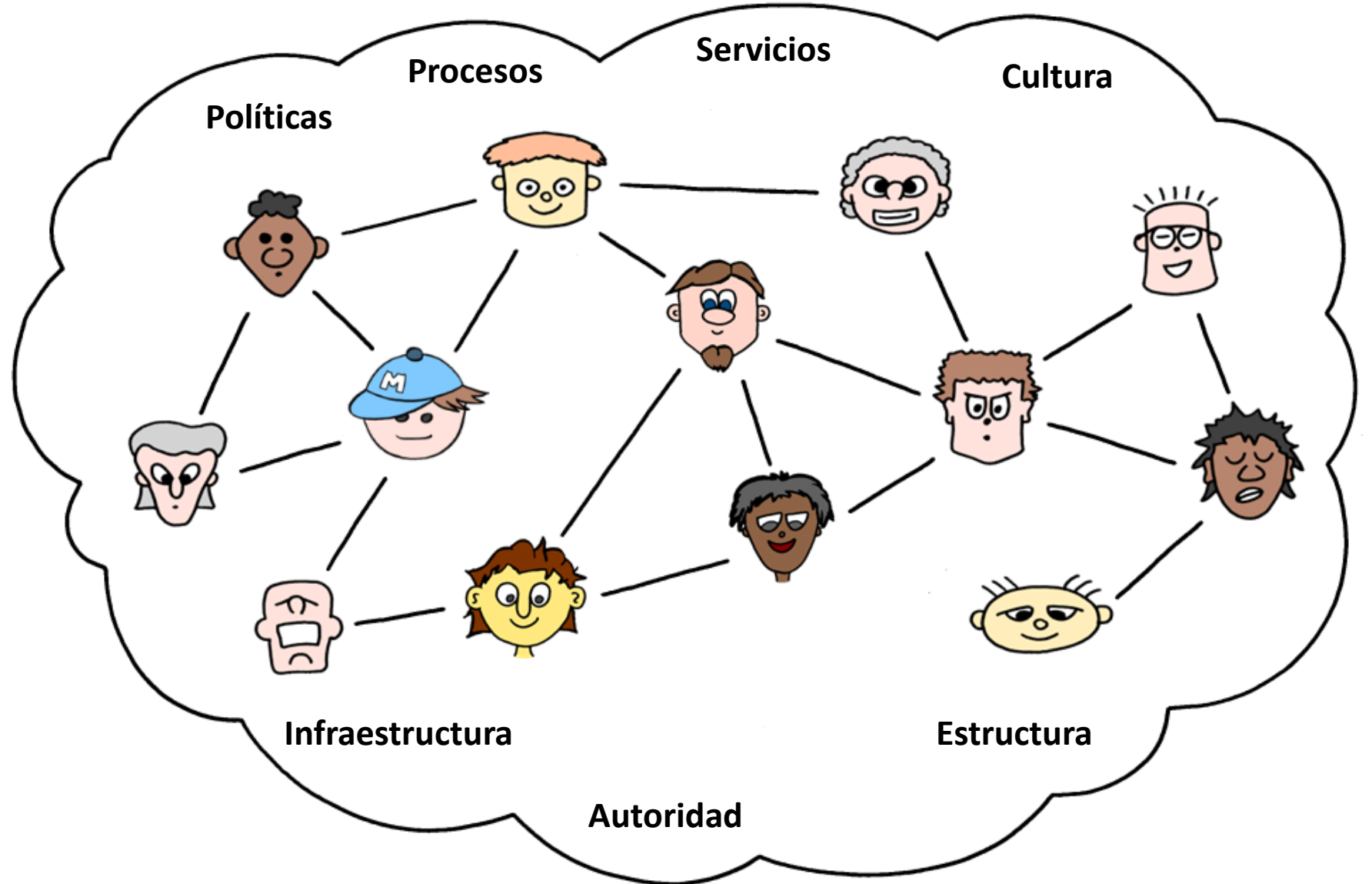
sistema

Ambiente

4 aspectos de los sistemas sociales

1 

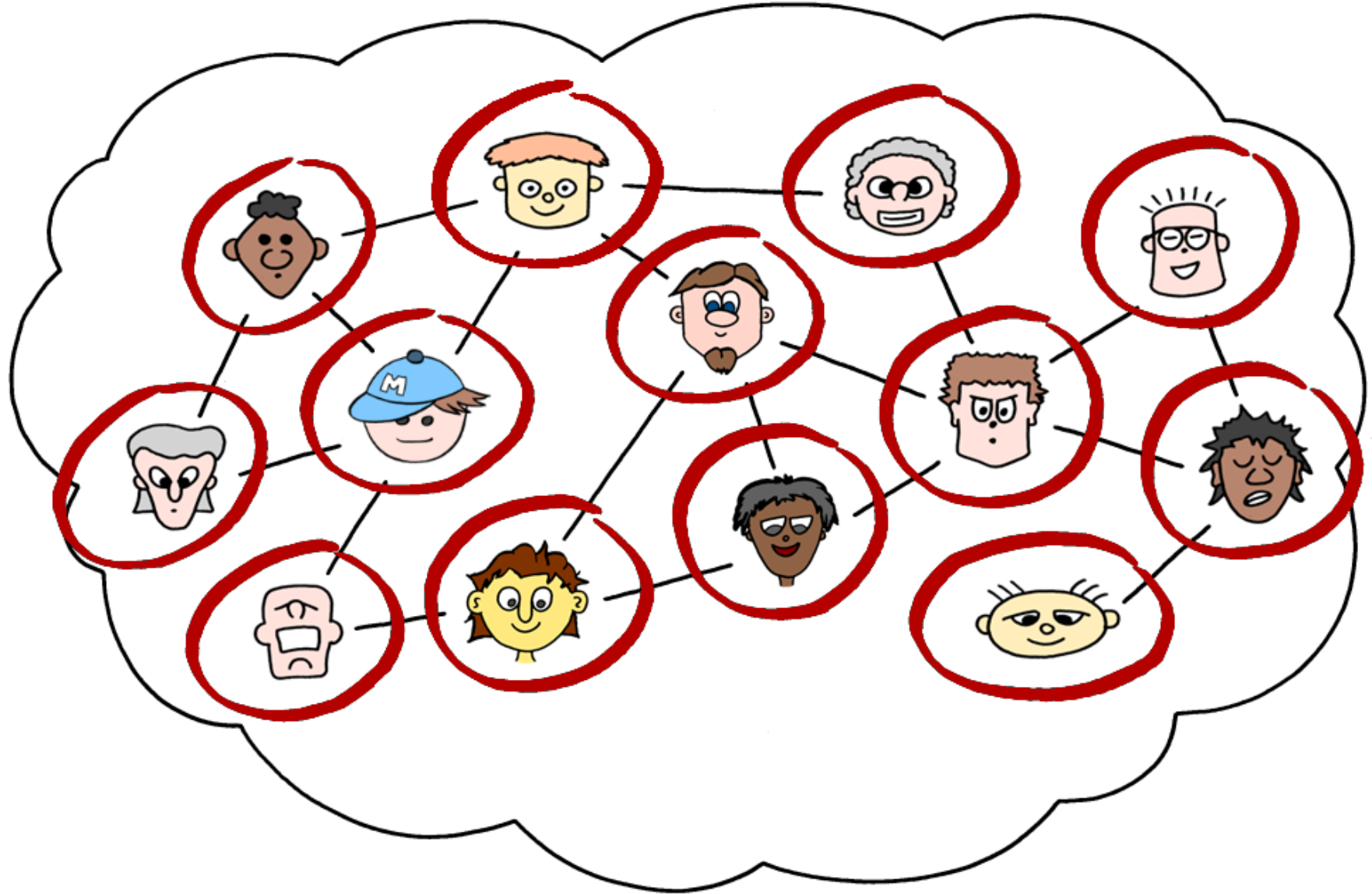
Tenga en cuenta el **Sistema**



4 aspectos de los sistemas sociales

2

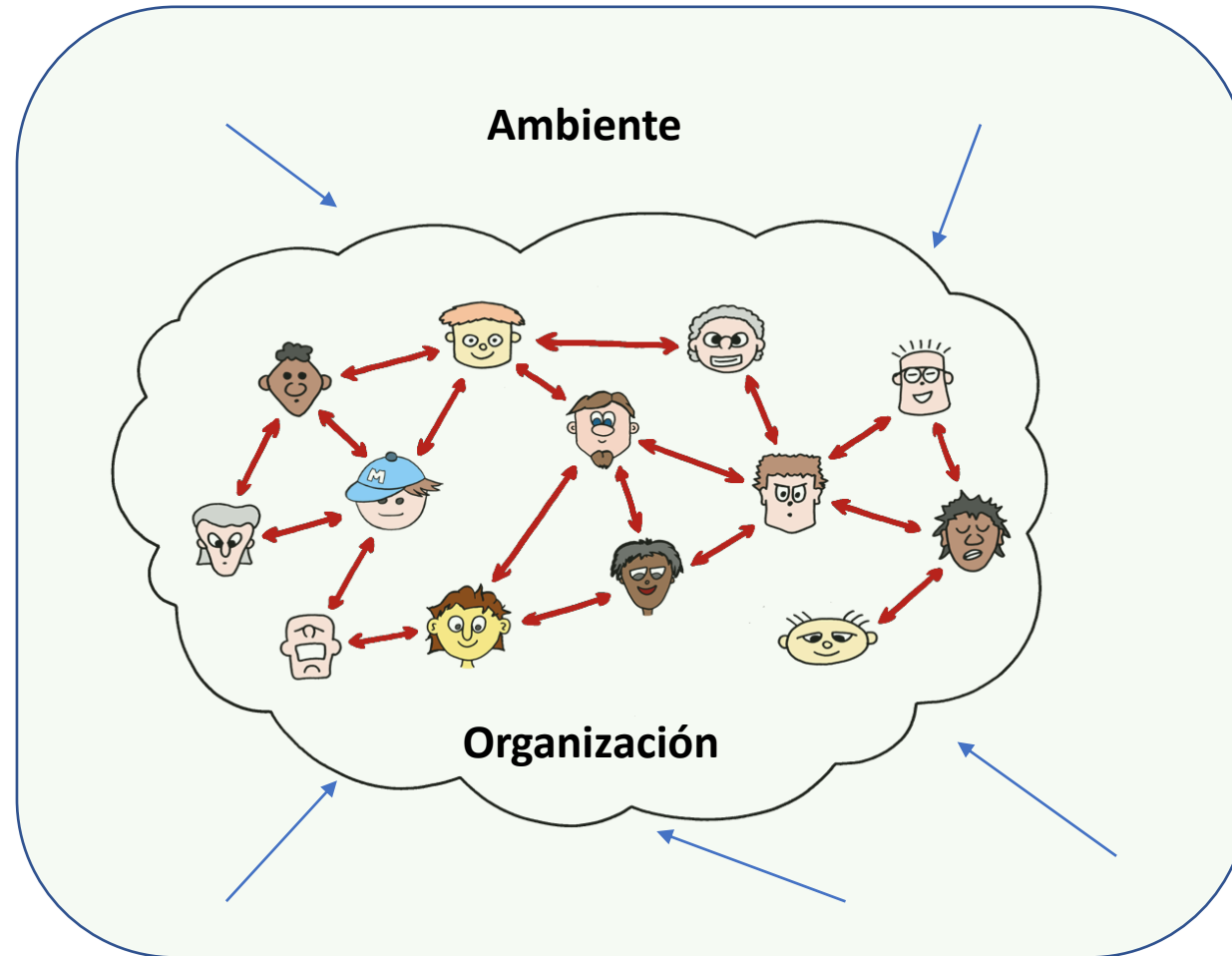
Tenga en cuenta
a la **Gente**



4 aspectos de los sistemas sociales

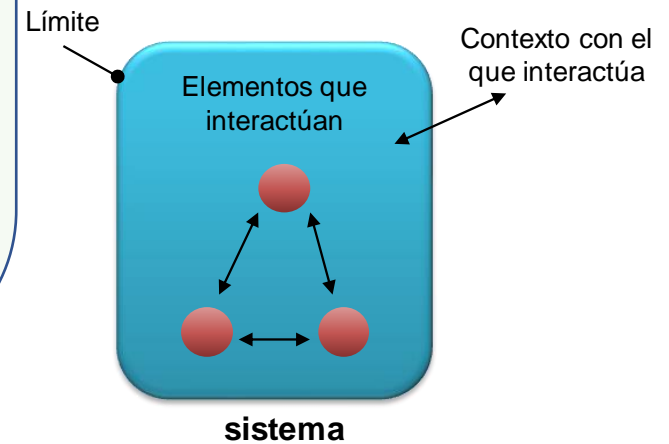
4

Tenga en cuenta
el **Ambiente**



Una organización es un **sistema adaptativo complejo (CAS)**, ya que consiste en partes (Personas) que forman un sistema (organización), que muestra un comportamiento complejo mientras se mantiene adaptándose a un entorno cambiante.

CAS: Complex Adaptive System



Danzar con el Sistema

1

- Los sistemas sociales, con su auto-organización y no-linealidad, son inherentemente impredecibles.
- No son controlables. Sólo resultan comprensibles en su forma más general.
- El objetivo de prever el futuro con exactitud y prepararse para él a la perfección es inalcanzable.

No podemos controlar los sistemas ni desentrañarlos por completo. ¡Pero podemos bailar con ellos!

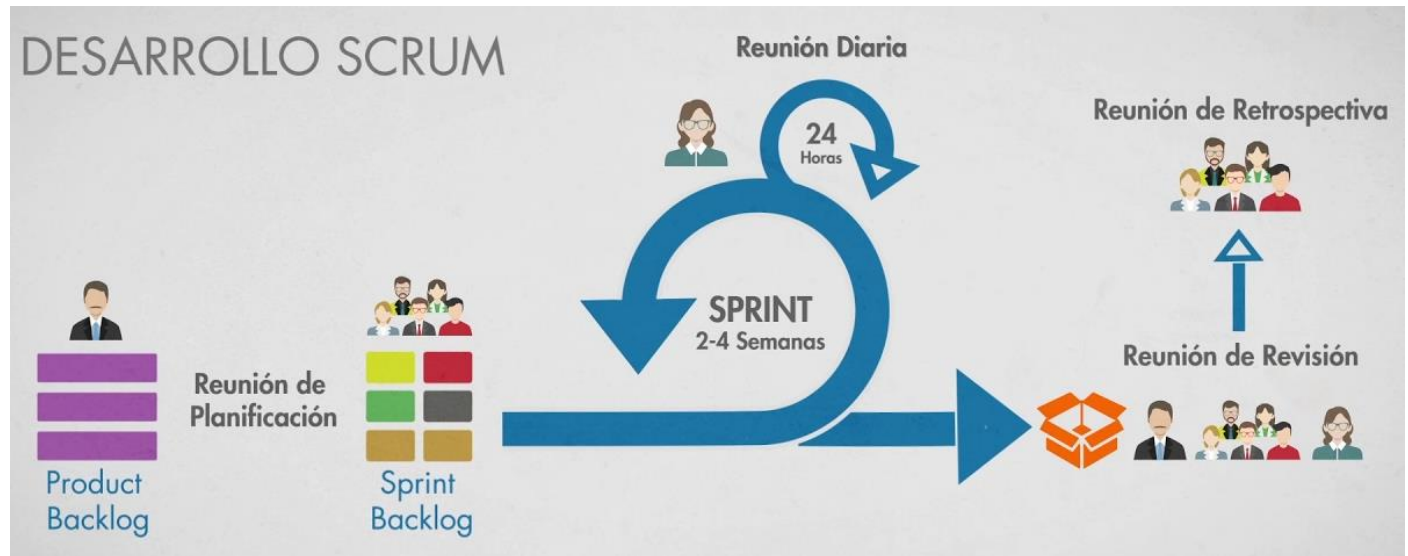
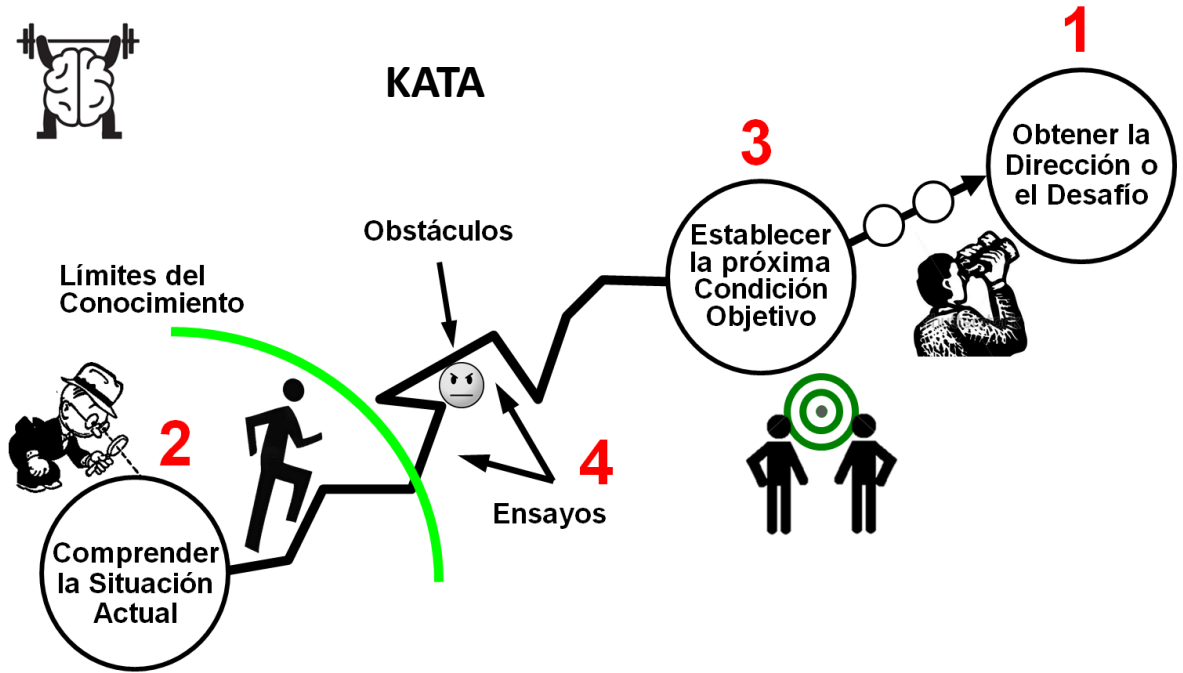


Danzar con el Sistema

1



PHVA



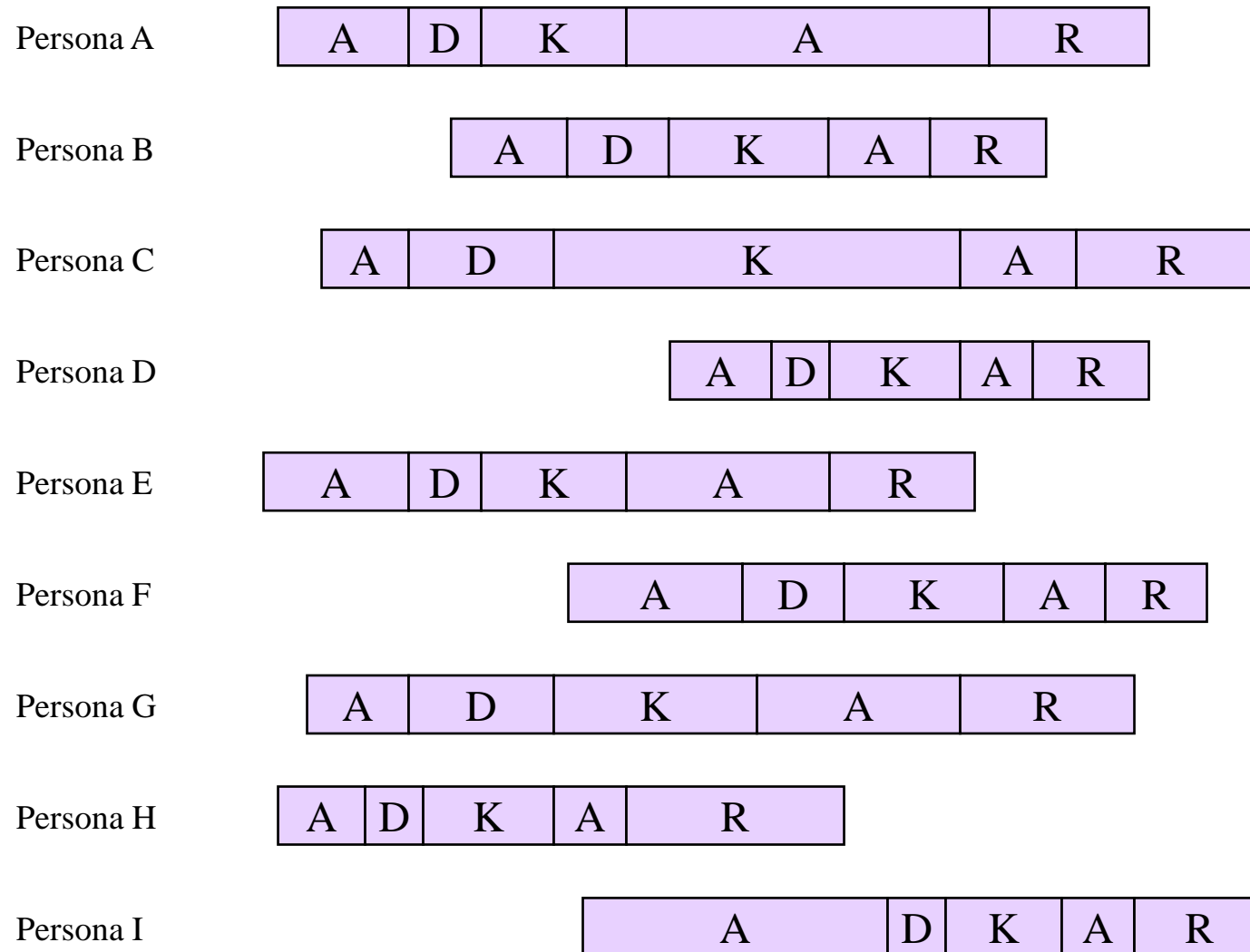
Pensar en la Gente



A	Concientización sobre la necesidad de cambiar
D	Deseo de apoyar el cambio
K	Conocimiento de cómo cambiar
A	Habilidades adquiridas para el cambio
R	Refuerzo para hacer el cambio permanente

- **Concientización** de la necesidad del cambio.
 - Cuál es la naturaleza del cambio?
 - ¿Por qué está sucediendo el cambio?
 - ¿Cuál es el riesgo de no cambiar?
- **Deseo** para respaldar el cambio.
 - Motivación personal para apoyar el cambio
 - Los disparadores organizacionales para respaldar el cambio
- **Conocimiento** sobre cómo cambiar.
 - El conocimiento y los comportamientos requeridos durante y después del cambio
 - Entender cómo cambiar
- **Habilidades** para implementar el cambio.
 - Habilidad demostrada para implementar el cambio
 - Las barreras que pueden inhibir la implementación del cambio
- **Refuerzo** para sostener el cambio.
 - Mecanismos para mantener el cambio en su lugar
 - Reconocimiento, recompensas, incentivos, éxitos

No todos cambiamos la mismo ritmo



No todos cambiamos la mismo ritmo

Cambiando una
persona



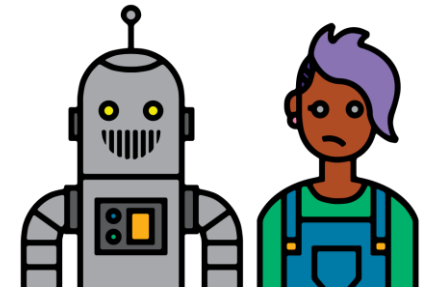
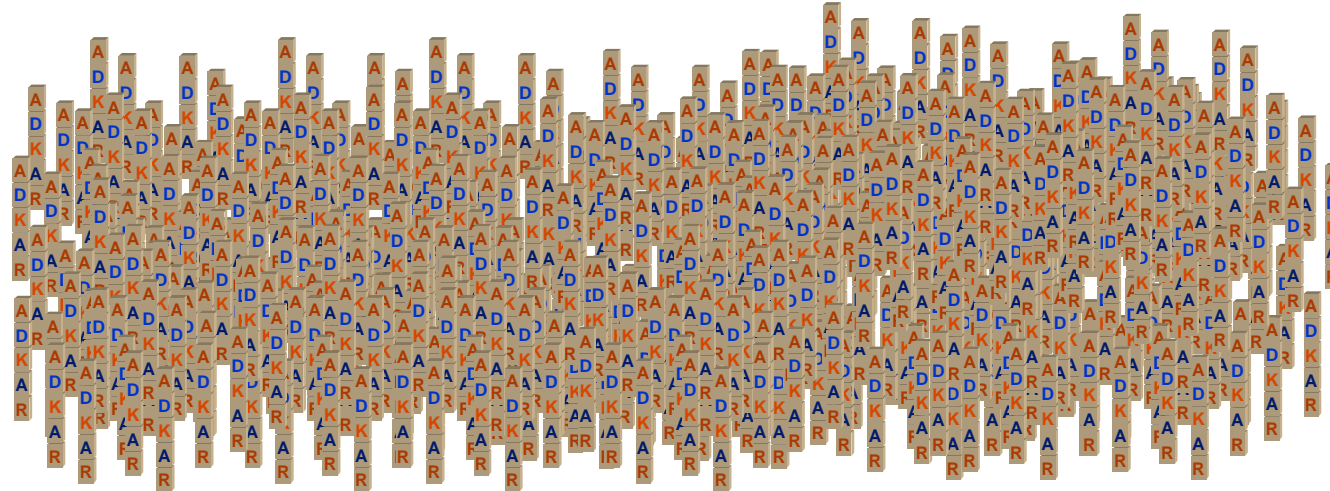
Cambiando 5



Cambiando 20



Cambiando
1000



Cuál será mas sencillo
hacerlo cambiar?

Estimular las interacciones – redes

3



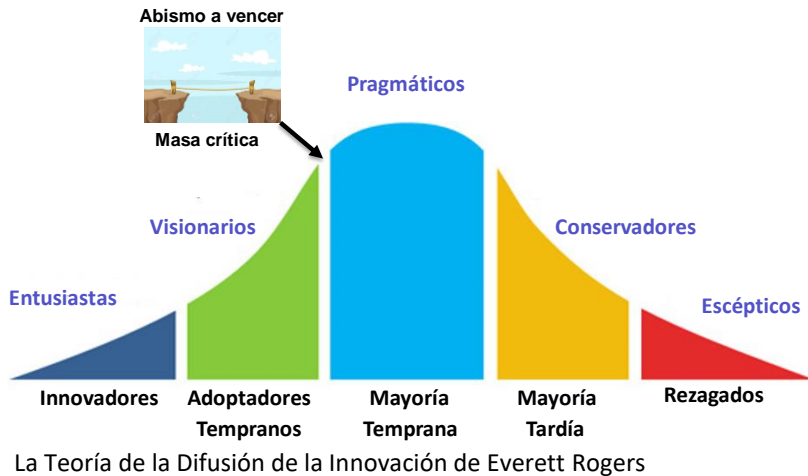
Adopción y Propagación del Cambio

La Teoría de la Difusión de la Innovación de Everett Rogers

- Muchas iniciativas de cambio comienzan con:
 - Un pequeño grupo de entusiastas
 - Un pequeño grupo de escépticos
 - Un gran grupo de personas que no le importa nada
- En una organización en red y, como todo sistema social complejo, los comportamientos se esparcen como un virus
- El ritmo de comportamiento es la velocidad relativa con la que un cambio o innovación es adoptado

Adopción y propagación del cambio

3

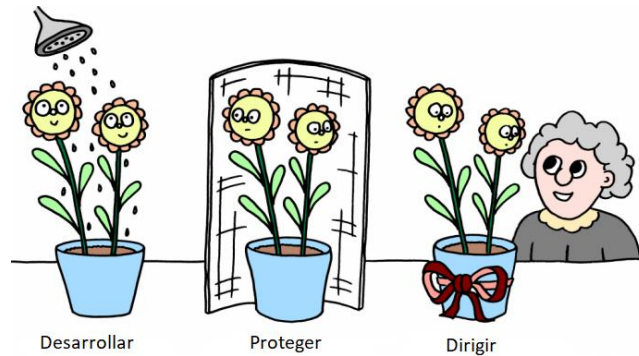


- **Innovadores**
 - Son agentes de cambio en sí mismos
 - Buscan innovar en la organización
- **Adoptadores tempranos**
 - Comúnmente se denominan líderes de opinión
 - Son buenos referentes para la propagación del cambio
- **Mayoría temprana**
 - En este punto se requiere de toda la gente común
 - Delegar a otras personas a que hagan esto
 - Hay un **ABISMO** entre los Adoptadores Tempranos y la Mayoría Temprana. Es normalmente el gran desafío del cambio
- **Mayoría Tardía**
 - Escuchando sus críticas frecuentemente se puede encontrar cómo mejorar
 - Usar el feedback para aprender, no para luchar
- **Rezagados**
 - No hay que festejar antes de convencer a todos
 - Algunas veces los cambios son derrotados por la resistencia no resuelta, de personas dispersas por la organización

Recordar la R de AKDAR
reforzar

Cambie el ambiente

4



El **C**omportamiento es una función de la **P**ersona y de su **E**ntorno. En lugar de cambiar a una Persona, cambie el entorno. $C = f(P, E)$

Kurt Lewin

La cultura solo cambia después de haber **alterado correctamente las acciones de las Personas**, después de que el nuevo comportamiento produzca algún **beneficio** grupal durante un **período de tiempo**.

John P. Kotter, Leading Change

Preguntas

Ciclo de Jornadas Instruccionales



El video de la actividad será enviado a todos los registrados en el formulario

info@pontezenia.com.do
info@spn.com.do