

14

JULIO



CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE
LA INDUSTRIA
EN EL SECTOR INDUSTRIAL

4.0

EL FACTOR HUMANO

La clave para conseguir
UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EFICAZ

GESTIÓN DEL CAMBIO

Entendiendo la
resistencia al cambio

ORGANIZA:



IMPARTE:



Transversalia
Group | Innovación y
transformación

ACTUACIÓN SUBVENCIONADA POR:



Gobierno
de Canarias

Más información e inscripción en:
www.asinca.com

El 88% de las pymes españolas consideran clave la digitalización como factor de viabilidad

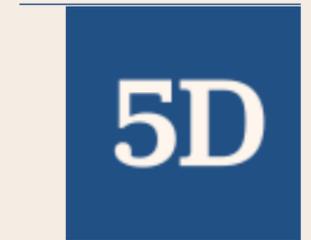


Opinión

EL FOCO >

La hora de la revolución tecnológica de las pymes

La colaboración público-privada se perfila como solución para saldar los desfases digitales que viven las pequeñas empresas



ROMÁN
CAMPA

Principales obstáculos hacia la digitalización de las empresas

- Costes
- Falta de tiempo
- Factor humano (resistencia al cambio)



[Inicio](#) > [ÓPTICAS Y EMPRESAS](#) > Sin el factor humano no hay el paraíso de la digitalización

ÓPTICAS Y EMPRESAS

Sin el factor humano no hay el paraíso de la digitalización

Por [Jaime Cevallos](#) - 17/12/2021



Suscríbete al Newsletter de [modaengafas.com](#)

Nombre



Dirección de correo electrónico:



Registro



5 notificaciones nue



FACTOR HUMANO – “INVICTUS”

Cambio Progresivo

mié 15	jue 16				vie 17		sáb 18		dom 19
18-24 h	00-06 h	06-12 h	12-18 h	18-24 h	00-12 h	12-24 h	00-12 h	12-24 h	
									
17°C	16°C	22°C	20°C	16°C					
Probabilidad de precipitación									
0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	45%	55%	60%

- Predecibles
- Permiten prepararnos
- Afrontarlos con tiempo
- Planificar
- Destinar recursos

LAS COSAS CAMBIAN EN EL MISMO CONTEXTO

Cambio Disruptivo

mié 15	jue 16				vie 17		sáb 18		dom 19
18-24 h	00-06 h	06-12 h	12-18 h	18-24 h	00-12 h	12-24 h	00-12 h	12-24 h	
									
17°C	16°C	22°C	20°C	16°C					
Probabilidad de precipitación									
0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	45%	55%	60%

- No se puede anticipar
- Cambio abrupto en nuestro eje temporal
- Cambia el contexto

CAMBIA EL CONTEXTO

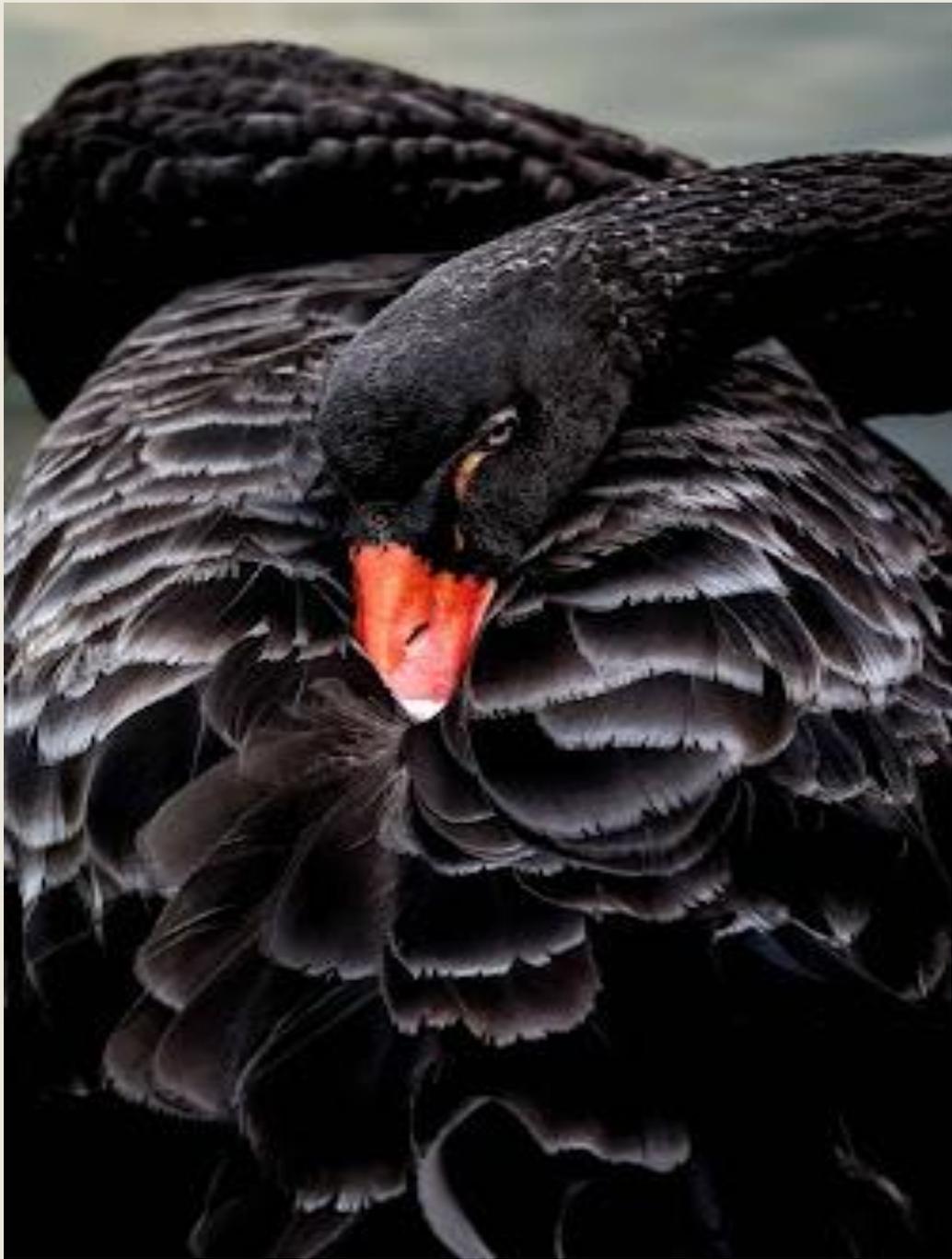
VUCA

Volátil
U-Incierto
Complejo
Ambiguo

BANI

B-frágil
Ansiedad
No lineal
Incomprensible







FATIGA MENTAL PANDÉMICA

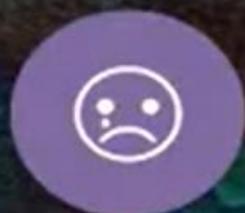
Crecen > 25%



Ansiedad



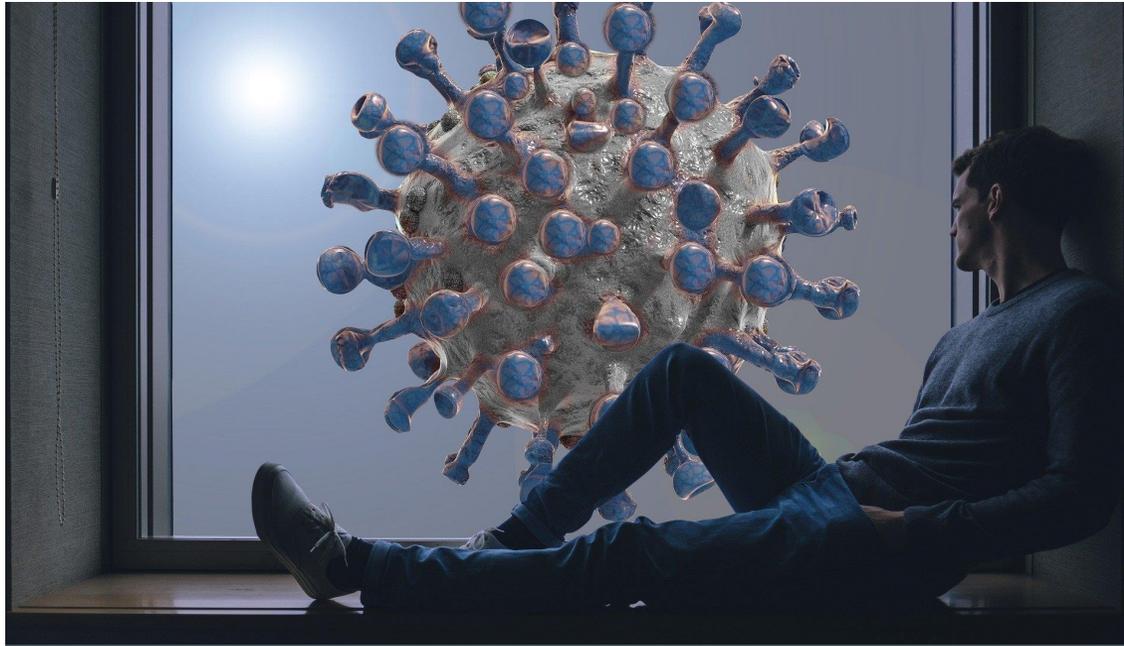
Miedo



Depresión



53 millones +



FATIGA MENTAL PANDÉMICA

Desmotivación

Estrés y
ansiedad

Síndrome del
“trabajador
quemado”



Misión

Quien eres
Que ofreces
A quien
Con que cuentas



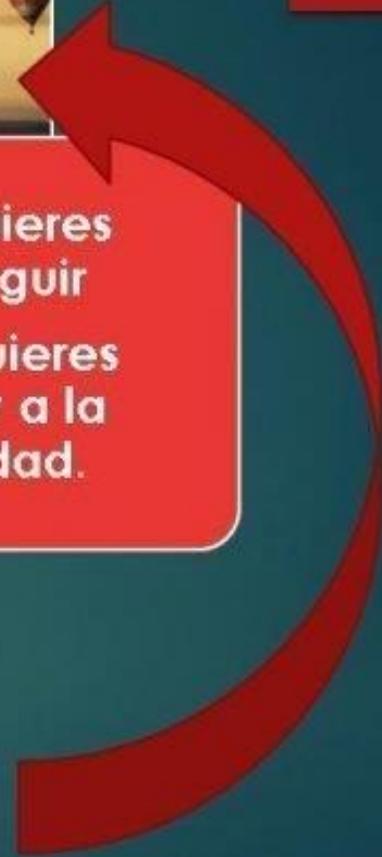
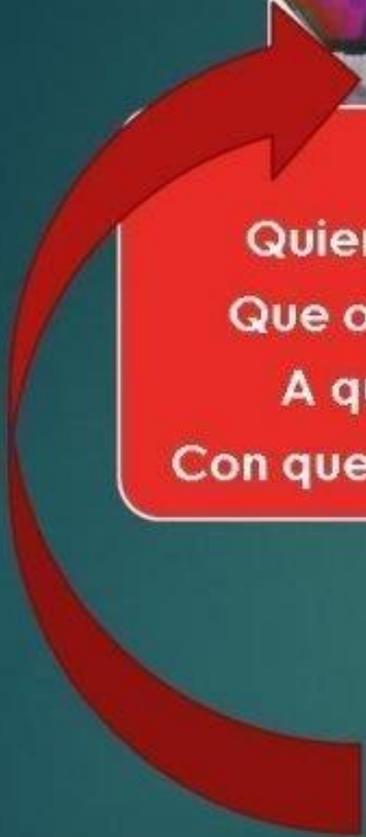
Visión

Que quieres conseguir
Que quieres aportar a la sociedad.



Valores

Los principios que definen la fuerza de tu equipo y de tu organización



ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CULTURA EMPRESARIAL



“CÓMO SE
COMPORTA LA
GENTE CUANDO
SU
RESPONSABLE
NO ESTÁ”

CULTURE!



STRATEGY!!!

“La cultura se come a la estrategia para desayunar”

Estrategia, cultura y objetivos

Algunos de los factores para el éxito de los proyectos de gestión del cambio, independientemente de su envergadura, son los siguientes:

- Antes que nada, **alinear los objetivos a conseguir con la estrategia de la compañía**. De otro modo, los resultados podrán ser exitosos pero reducirse a «flores de un día», sin solución de continuación.

Estrategia, cultura y objetivos

Algunos de los factores para el éxito de los proyectos de gestión del cambio, independientemente de su envergadura, son los siguientes:

- Antes que nada, **alinear los objetivos a conseguir con la estrategia de la compañía**. De otro modo, los resultados podrán ser exitosos pero reducirse a «flores de un día», sin solución de continuación.
- **Implicar a la alta dirección**, que debe aportar su visión, conocer, liderar e impulsar activamente las iniciativas.

Estrategia, cultura y objetivos

Algunos de los factores para el éxito de los proyectos de gestión del cambio, independientemente de su envergadura, son los siguientes:

- Antes que nada, **alinear los objetivos a conseguir con la estrategia de la compañía**. De otro modo, los resultados podrán ser exitosos pero reducirse a «flores de un día», sin solución de continuación.
- **Implicar a la alta dirección**, que debe aportar su visión, conocer, liderar e impulsar activamente las iniciativas.
- Proponer proyectos que alineen las necesidades de negocio con las de los clientes finales, **implicando activamente a los profesionales**: si los que deben llevar a cabo el cambio en el día a día “no lo ven”, el cambio no sucederá, o lo hará a un ritmo mucho menor de lo deseado.

Estrategia, cultura y objetivos

- **Suscitar entusiasmo y buscar apoyos** gradualmente, solucionando las posibles dudas con acompañamiento constante (comunicación, formación, información, implicación, retroalimentación).

Estrategia, cultura y objetivos

- **Suscitar entusiasmo y buscar apoyos** gradualmente, solucionando las posibles dudas con acompañamiento constante (comunicación, formación, información, implicación, retroalimentación).
- **Medir, corregir y enmendar** para aprender de los fallos en el camino hacia los objetivos.

Estrategia, cultura y objetivos

”

En el caso de proyectos específicos de cambio o transformación digital, será especialmente importante alinear las diferentes iniciativas de cada área para que todas converjan hacia el objetivo común, en los plazos deseados.



¿PORQUÉ EL CAMBIO DEBE SER GESTIONADO?



SABER "QUÉ HAY QUE HACER"
NO NECESARIAMENTE IMPLICA
SABER "CÓMO HACERLO"

LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La disciplina de la gestión del cambio es multidimensional, y ello se refleja en los marcos y herramientas desarrollados para comprender y gestionar el cambio. Estos también ofrecen enfoques y perspectivas diversos y, sobre todo, demuestran que no existen enfoques unívocos.

A modo de referencia, los siguientes son algunos de los principales marcos, modelos y metodologías existentes en gestión del cambio,

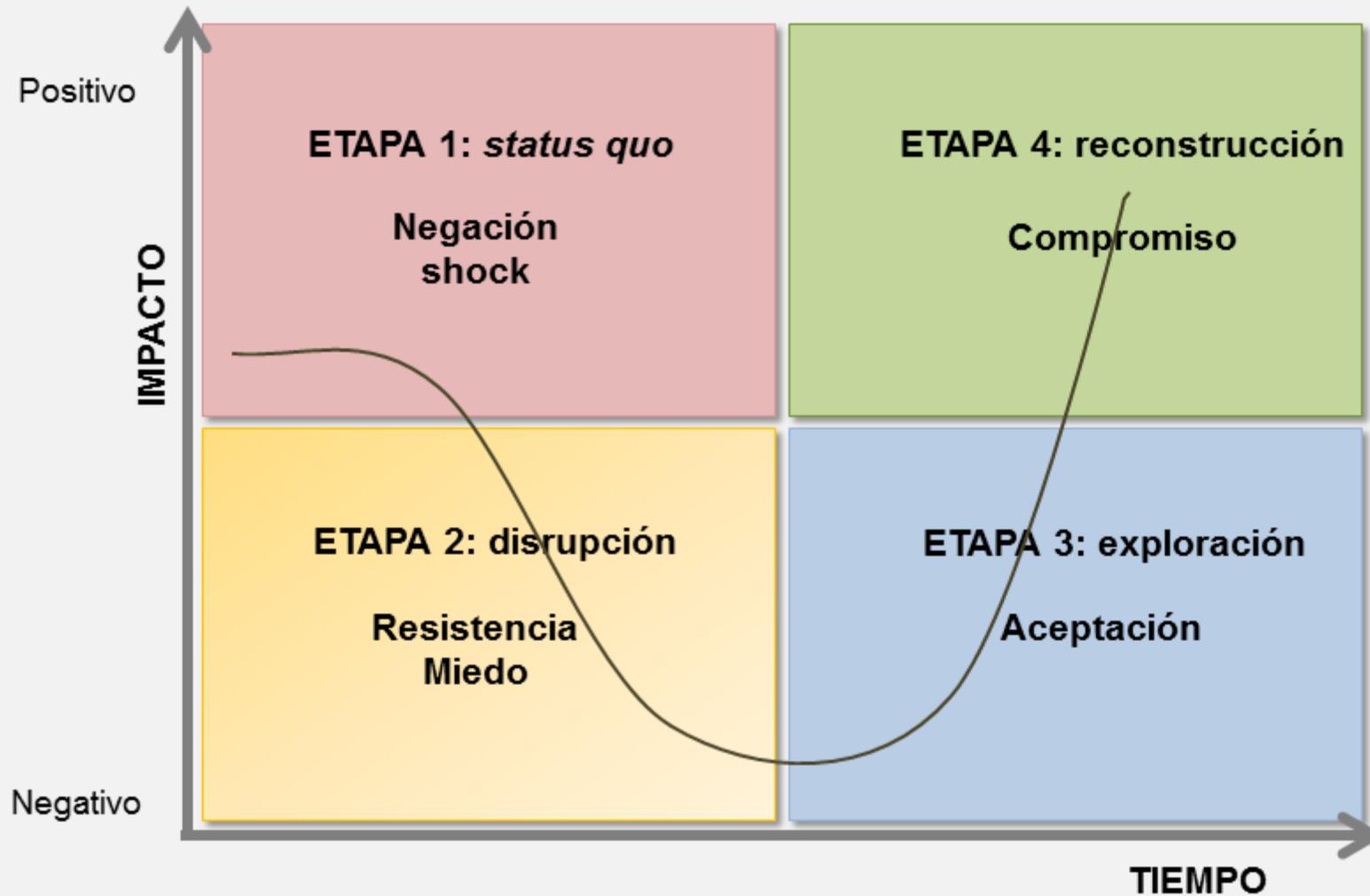
- Modelo del Cambio en tres pasos, de Kurt Lewin (1947)^y
- Modelo de Investigación-Acción, de W. French (1969)^z
- Modelo de Ocho pasos para el cambio, de John Kotter (1996)^{aa}
- Modelo de Cambio sistémico, de Peter Senge (1996)^{ab}
- Modelo Positivo, de Cameron, Dutton y Quinn (2003)^{ac}
- Modelo Prosci ADKAR® (Prosci)^{ad}

MIENTRAS MAYOR ES LA BRECHA ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA DESEADA, SE HACE MÁS IMPORTANTE GESTIONAR EL CAMBIO

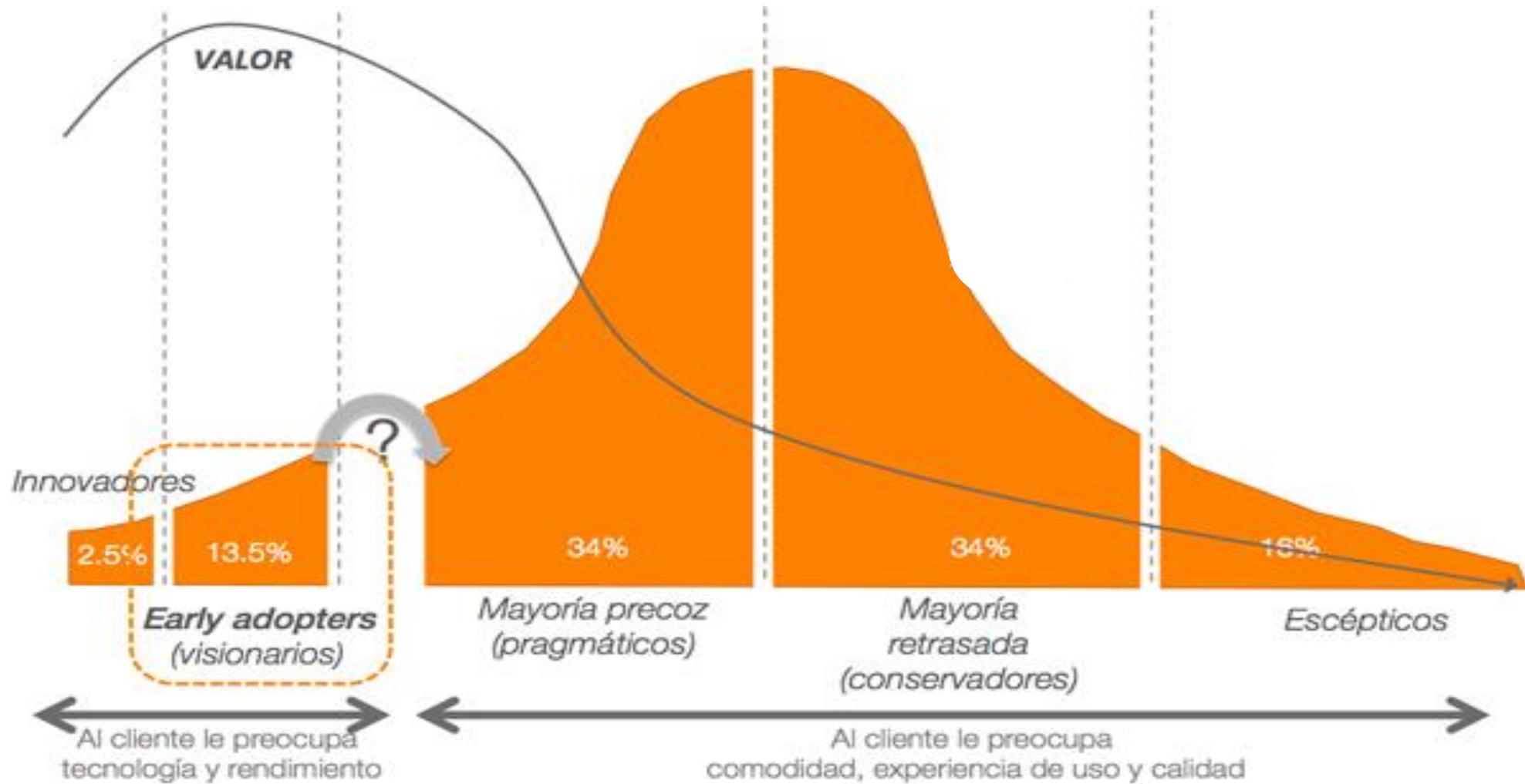
- CONTEXTO ORGANIZACIONAL**
- PERSONAS (CLIMA; INCENTIVOS)
 - LÍDER (TIPO DE LIDERAZGO)
 - EQUIPO (MADUREZ EQUIPOS - TUCKMAN)
 - ORGANIZACIÓN (ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y CULTURAL)



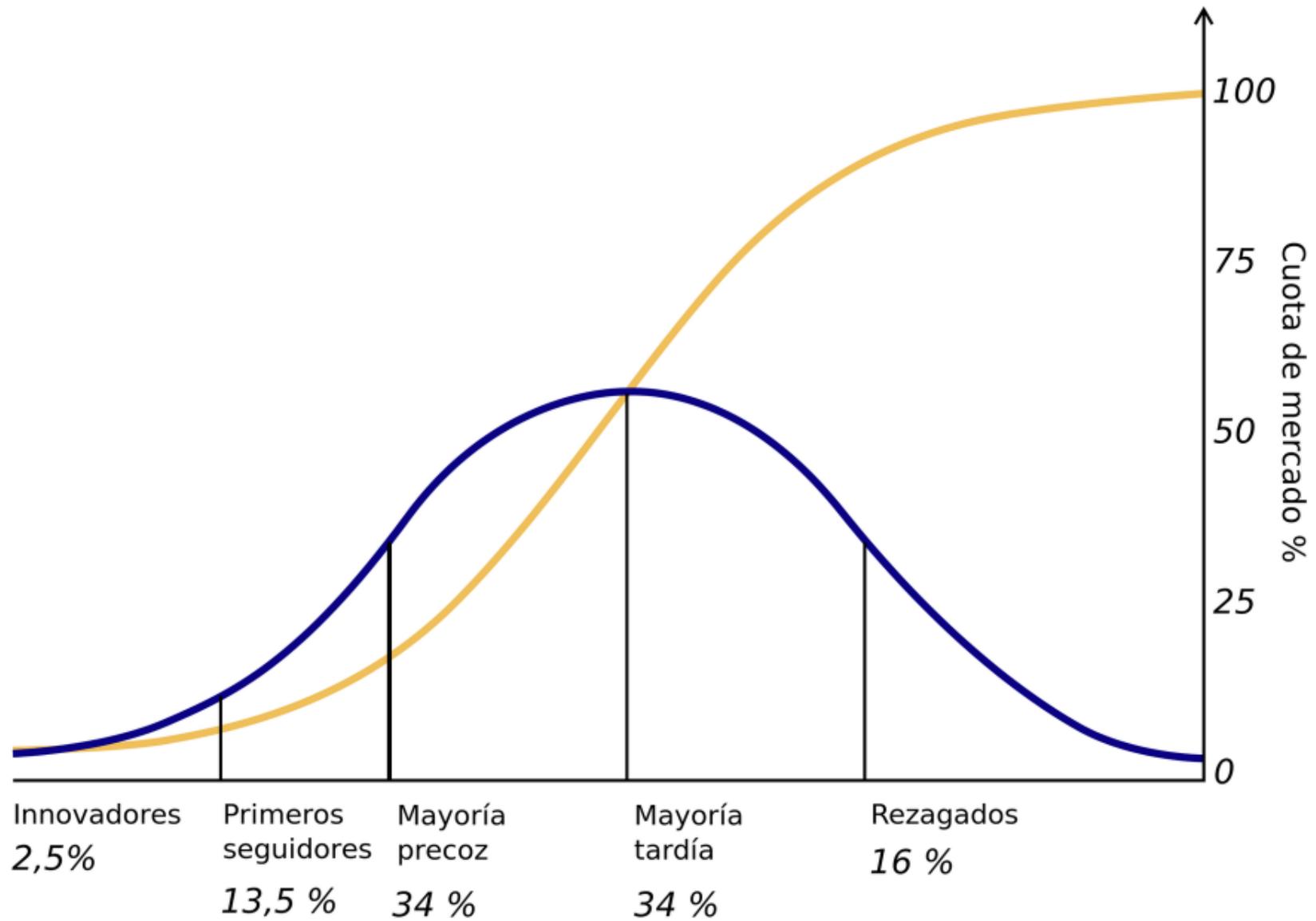
Curva de cambio



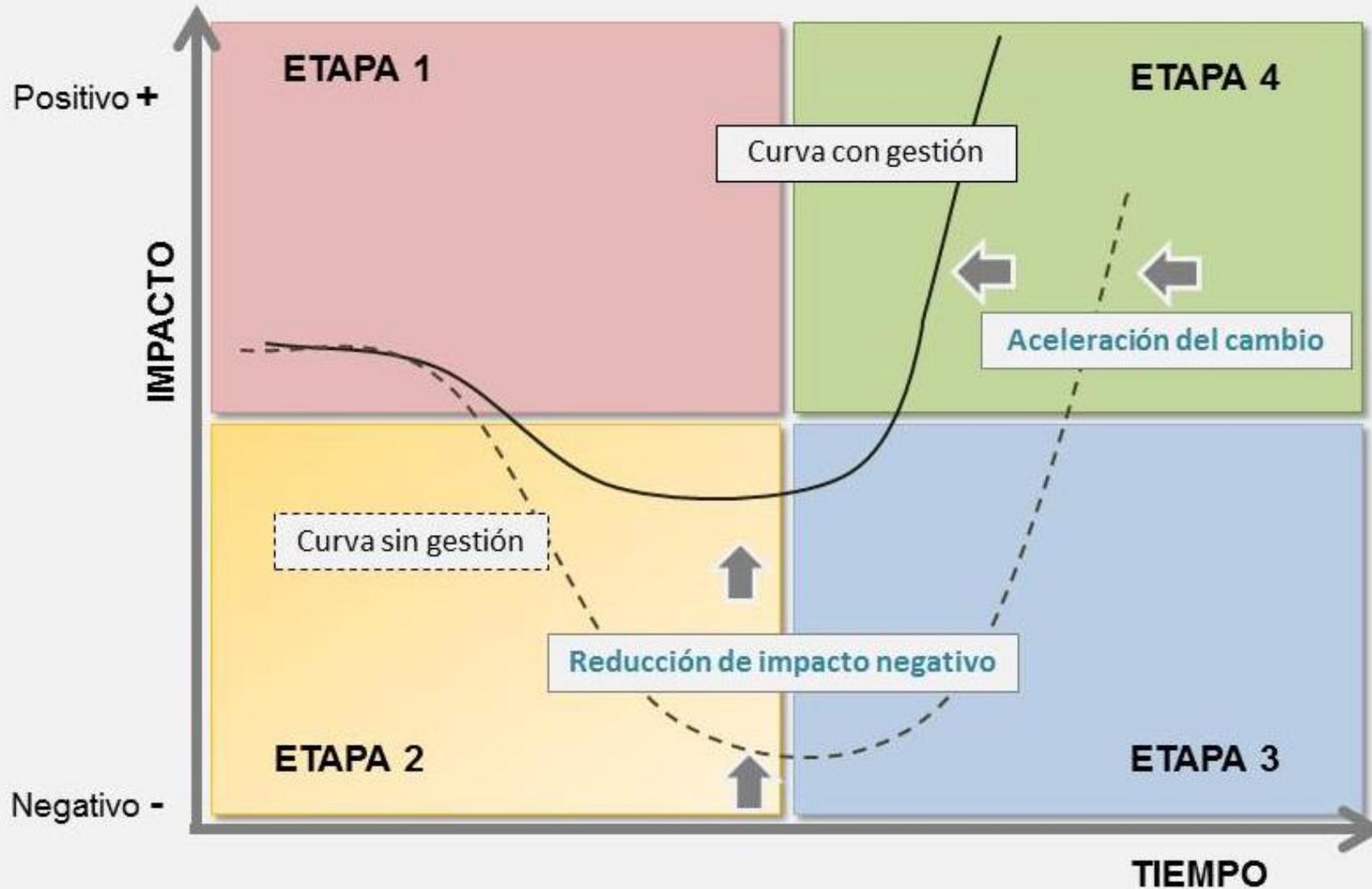
[Kübler-Ross](#) Etapas del duelo



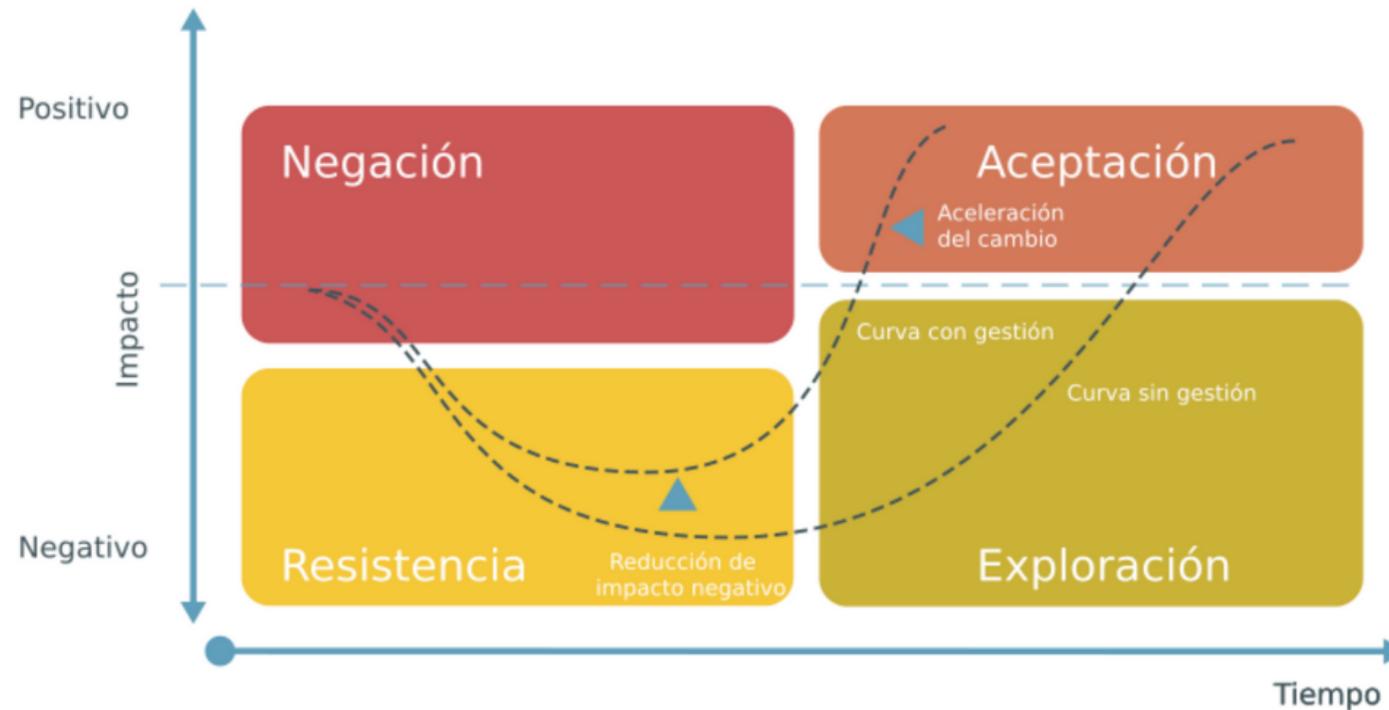
[Everett Rogers](#) "Modelar la adopción de la innovación"



Gestión de la Curva de cambio



MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO



ES FUNDAMENTAL QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTE CON LA HABILIDAD ESTRATÉGICA DE DESPLAZAR LA CURVA DE ACEPTACIÓN DEL CAMBIO EN EL TIEMPO.

MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO

Esta curva suele usarse **para predecir niveles de transición personal** (reacción y soporte que necesitarán) y de cambio organizacional.

Los miembros de una organización, entonces, atraviesan cuatro niveles que van desde el rechazo a la incorporación de la nueva modalidad de trabajo. Ellos son:

- **Nivel 1:** los individuos reaccionan al cambio requerido shockeados o con rechazo, resistiéndose a modificar el status quo.
- **Nivel 2:** Una vez que el cambio es aceptado sin más remedio, las personas pueden sentirse negativas, enojadas, disruptivas, temerosas por su futuro en la organización.
- **Nivel 3:** Poco a poco comienzan a aceptar los cambios, a aprender lo que significa ese cambio para ellos y cómo deben adaptarse.
- **Nivel 4:** Incorporan el cambio como individuos y desarrollan nuevos hábitos de trabajo y proceso. Luego se empiezan a ver los beneficios del cambio.

MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO

ACCIONES A IMPLEMENTAR EN CADA ETAPA

ETAPA 1

- Brindar información, siempre
- Ofrecer soporte y contenidos complementarios
- Responder a preguntas
- Armar grupos de conversación
- Iniciar proyectos fáciles
- Solucionar algunos problemas en grupo
- Practicar la escucha activa
- Entrenar un gestor de cambio para monitorear el proceso
- Crear un logo especial para el proyecto de **Transformación digital**

MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO

ACCIONES A IMPLEMENTAR EN CADA ETAPA

ETAPA 2

- Fomentar el buen humor y la cooperación
- Crear oportunidades para hablar de los sentimientos que provoca el cambio y cómo manejarlos
- Apoyar y entrenar
- Proveer información adicional concreta y concisa
- Dar ánimo y proponer proyectos de mediana complejidad

MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO

ACCIONES A IMPLEMENTAR EN CADA ETAPA

ETAPA 3

- Apoyo en las actividades
- No exigir el 100% de rendimiento
- No ejercer demasiada presión, dejar que la etapa transcurra, pero sin perderla de vista
- Armar grupos de conversación sobre los cambios, objetivos, tendencias
- Intercambiar ideas sobre: ¿Cuál es la visión personal de cada individuo involucrado en el proceso?
- Ofrecer planes de formación y capacitación
- Implementar sistemas de trabajo transitorio

MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO

ACCIONES A IMPLEMENTAR EN CADA ETAPA

ETAPA 4

- Reflexionar sobre lo que ha cambiado
- Conversar sobre casos de otras empresas que han realizado la **Transformación digital** en forma exitosa
- Implicar, alentar
- Recompensar
- Cierre de la etapa por un ejecutivo a cargo o dueño
- Ofrecer planes de capacitación y actualización
- Celebrar

8 pasos de Kotter

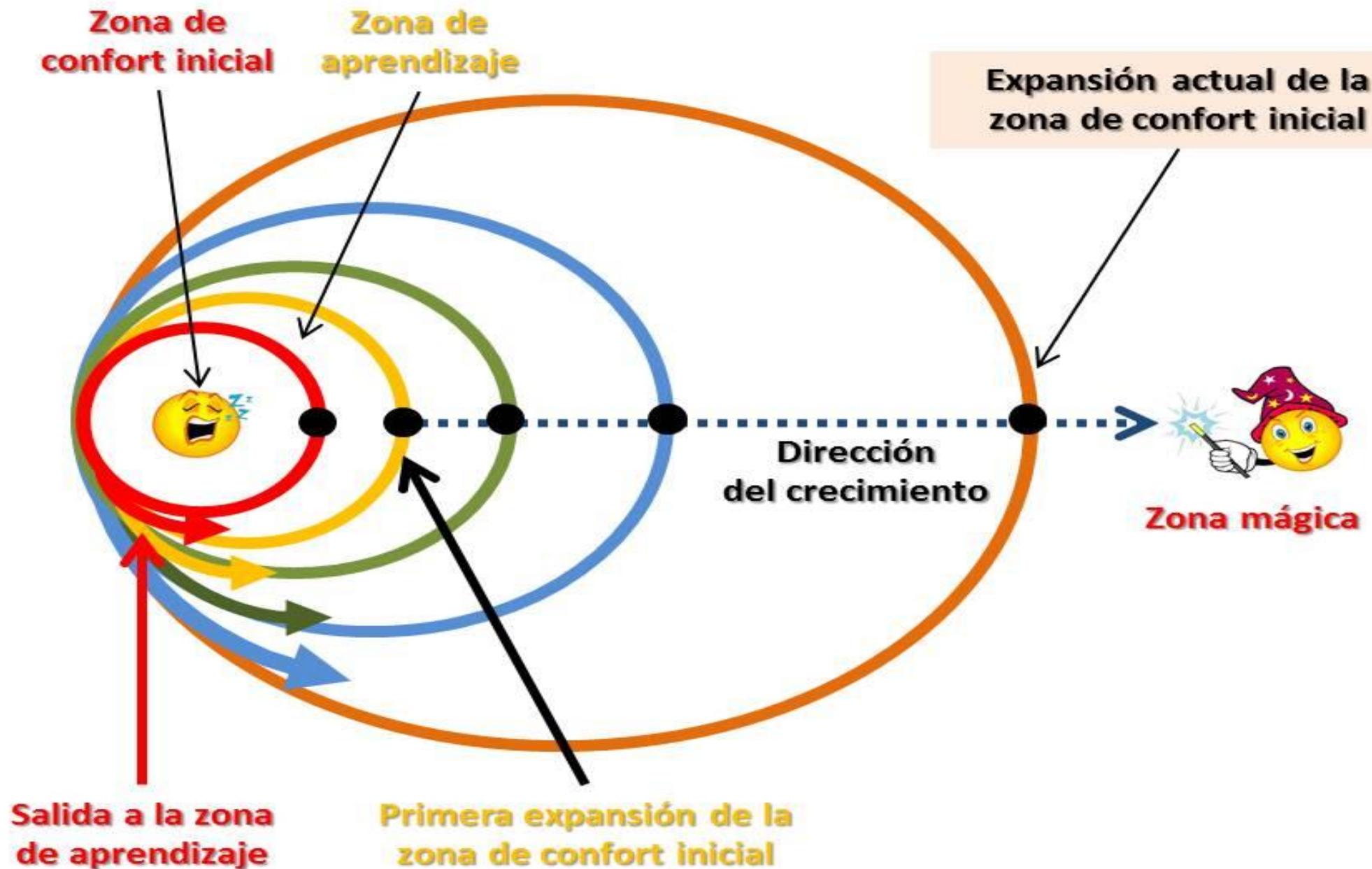




DEJAR IR LO VIEJO
(Pérdida)



ACEPTAR
NUEVAS CIRCUNSTANCIAS



RESISTENCIA FINAL

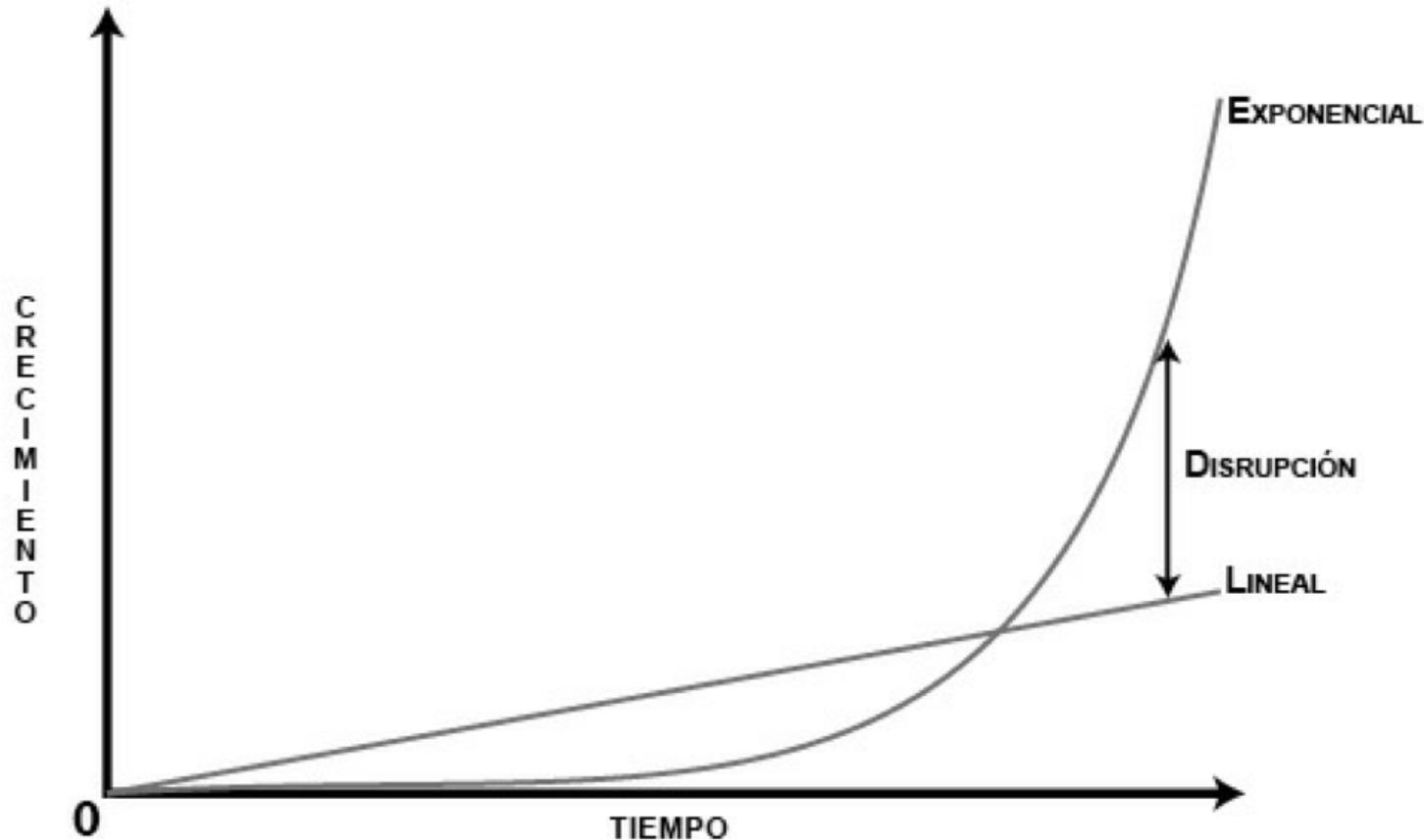


PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO

RESISTENCIA INICIAL



LINEAL VS. EXPONENCIAL



Vivimos en una realidad de cambios exponenciales con un cerebro preparado, tan sólo, para pensar linealmente.



Pasamos casi el 95% de nuestra vida pensando, sintiendo o haciendo lo mismo o casi lo mismo.

An iceberg floating in the ocean. The small tip above the water represents the conscious mind, while the much larger submerged part represents the unconscious mind. A double-headed arrow points to the tip, and a curved arrow points to the submerged part.

**10% MENTE
CONSCIENTE**

**PILOTO
AUTOMÁTICO**

**90% MENTE
INCONSCIENTE**

CREENCIAS
MIEDO
ANSIEDAD
ODIO
ANGUSTIA
TRISTEZA
QUEJA

ENTRENADOS PARA JUZGAR
PENSAR EN EL DOLOR DEL PASADO
PENSAR EN LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO

RESISTENCIA FINAL



PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO

No conoce

RESISTENCIA INICIAL

RESISTENCIA FINAL

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



RESISTENCIA INICIAL

RESISTENCIA FINAL

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



RESISTENCIA INICIAL

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



- No cambian porque no saben que tienen que cambiar
- No son conscientes de su necesidad de cambio
- No saben cómo deben llevar a cabo esos cambios
- Demoran el cambio porque están en su zona de seguridad

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



- No cambian porque no saben que tienen que cambiar
- No son conscientes de su necesidad de cambio
- No saben cómo deben llevar a cabo esos cambios
- Demoran el cambio porque están en su zona de seguridad

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Elevar el nivel de consciencia sobre la necesidad de cambio
- Proporcionar pautas claras sobre cómo se puede lograr ese cambio
- Hacer ver a la persona el impacto del cambio en términos personales

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



- Creen que no pueden hacerlo y por eso no intentan nada para lograrlo
- Si no creen tener los recursos y habilidades necesarios para llevar a cabo una acción, o no tiene la confianza suficiente para lograr un objetivo, no va a tener productividad para el cambio.

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



- Creen que no pueden hacerlo y por eso no intentan nada para lograrlo
- Si no creen tener los recursos y habilidades necesarios para llevar a cabo una acción, o no tiene la confianza suficiente para lograr un objetivo, no va a tener productividad para el cambio.

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Trabajar la autoeficacia identificando logros pasados y recursos empleados, elevando así el nivel de confianza
- Trabajar el autoconocimiento personal para identificar recursos, fortalezas, habilidades y conocimientos, y ver cuáles pueden aportar valor en el proceso de cambio
- Identificar también los que no se tienen y explorar opciones para conseguirlos o compensarlos.

PIRÁMIDE DE
LA
RESISTENCIA
AL CAMBIO



RESISTENCIA FINAL

No quiere

RESISTENCIA INICIAL

- Hay casos en que la persona no está realmente comprometida con el cambio
- No ve el beneficio del cambio y, por lo tanto, no va a invertir esfuerzo en el mismo

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

Para vencer la resistencia...

- Es inimaginable llevar adelante una transformación sin que los y las participantes comprendan los motivos y la necesidad de cambiar. **Por esto es importante comunicar a qué se debe el o los motivos del cambio y cuáles serían sus beneficios.**

Para vencer la resistencia...

- Es inimaginable llevar adelante una transformación sin que los y las participantes comprendan los motivos y la necesidad de cambiar. **Por esto es importante comunicar a qué se debe el o los motivos del cambio y cuáles serían sus beneficios.**
- Sumar e involucrar en las decisiones del cambio a todo el equipo, por supuesto que las participaciones estarán ligadas al rol y alcance de la función de cada persona. **Las modificaciones tendrán menos resistencia si los y las involucradas se sienten parte del proyecto.**

Para vencer la resistencia...

- Es inimaginable llevar adelante una transformación sin que los y las participantes comprendan los motivos y la necesidad de cambiar. **Por esto es importante comunicar a qué se debe el o los motivos del cambio y cuáles serían sus beneficios.**
- Sumar e involucrar en las decisiones del cambio a todo el equipo, por supuesto que las participaciones estarán ligadas al rol y alcance de la función de cada persona. **Las modificaciones tendrán menos resistencia si los y las involucradas se sienten parte del proyecto.**
- Toda transformación es un proceso largo que requiere de una participación activa y constante por parte de quienes lo atraviesan. **Conocer cuales son las funciones y roles nuevos que se deben asumir, y cómo ir contribuyendo en el cambio es fundamental para reducir los miedos.**

Para vencer la resistencia...

- Es inimaginable llevar adelante una transformación sin que los y las participantes comprendan los motivos y la necesidad de cambiar. **Por esto es importante comunicar a qué se debe el o los motivos del cambio y cuáles serían sus beneficios.**
- Sumar e involucrar en las decisiones del cambio a todo el equipo, por supuesto que las participaciones estarán ligadas al rol y alcance de la función de cada persona. **Las modificaciones tendrán menos resistencia si los y las involucradas se sienten parte del proyecto.**
- Toda transformación es un proceso largo que requiere de una participación activa y constante por parte de quienes lo atraviesan. **Conocer cuales son las funciones y roles nuevos que se deben asumir, y cómo ir contribuyendo en el cambio es fundamental para reducir los miedos.**
- **Asegurarse de transmitir los beneficios del cambio y que las personas lo tengan como la meta a alcanzar,** si están convencidas de que las recompensas son mejores que el “dolor” que produce el cambio aparecerán menos obstáculos.

Para vencer la resistencia...

- Es inimaginable llevar adelante una transformación sin que los y las participantes comprendan los motivos y la necesidad de cambiar. **Por esto es importante comunicar a qué se debe el o los motivos del cambio y cuáles serían sus beneficios.**
- Sumar e involucrar en las decisiones del cambio a todo el equipo, por supuesto que las participaciones estarán ligadas al rol y alcance de la función de cada persona. **Las modificaciones tendrán menos resistencia si los y las involucradas se sienten parte del proyecto.**
- Toda transformación es un proceso largo que requiere de una participación activa y constante por parte de quienes lo atraviesan. **Conocer cuales son las funciones y roles nuevos que se deben asumir, y cómo ir contribuyendo en el cambio es fundamental para reducir los miedos.**
- **Asegurarse de transmitir los beneficios del cambio y que las personas lo tengan como la meta a alcanzar,** si están convencidas de que las recompensas son mejores que el “dolor” que produce el cambio aparecerán menos obstáculos.
- Durante todo el proceso **transmitir confianza a las personas, reforzar que el grupo posee las capacidades, cualidades y destrezas para llevar adelante el cambio.** Si se sienten confiados y confiadas el proceso será mucho más rápido.



"THE ONLY THING
THAT IS CONSTANT
IS CHANGE."

-HERACLITUS



Carlos Jiménez

Presen Simón

Tanto nosotros como nuestros proyectos, estamos en redes sociales, desde donde te invitamos a consultar el día a día de nuestra actividad.

¿En qué redes sociales?



14

JULIO



CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE
LA INDUSTRIA
EN EL SECTOR INDUSTRIAL

4.0

EL FACTOR HUMANO

La clave para conseguir
UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EFICAZ



ORGANIZA:



IMPARTE:



Transversalia
Group | Innovación y transformación

ACTUACIÓN SUBVENCIÓNADA POR:



Gobierno
de Canarias

Más información e inscripción en:
www.asinca.com