

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Módulo VII. Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio Planeado

MDO Claudia Caballero

The image features a green semi-transparent rectangular box in the center. Inside this box, the word "COFIDE" is written in a large, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE", the words "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" are written in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of a professional office setting. A man in a grey blazer is standing and gesturing with his right hand raised. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops, some displaying charts and graphs. The overall scene suggests a business training or presentation environment.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL



Antes de comenzar...

- Atención plena: estar aquí y ahora
- Puntualidad en breaks
- Participación activa
- Respeto por la diversidad de opiniones
- Expresar dudas y puntos de vista
- **Comparte con el grupo: ¿Cuáles son tus expectativas de la sesión?**

Contenido

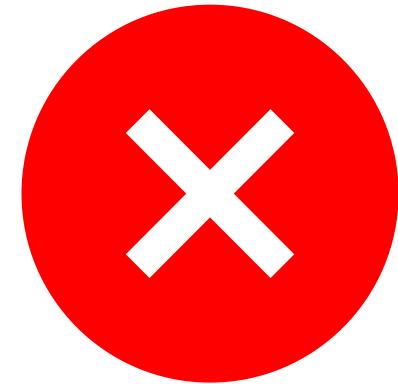
- 1. Desarrollo organizacional**
 - a. Conceptos clave, antecedentes y origen
 - b. Modelo de investigación -acción
 - c. Principales autores y sus aportaciones al DO actual
- 2. Intervención organizacional**
 - a. Etapas de una intervención organizacional
 - b. Importancia de la medición y el diagnóstico
 - c. El cambio planeado en las organizaciones
- 3. Subsistemas organizacionales**
 - a. Teoría de sistemas
 - b. Sistemas y componentes de una organización
 - c. Cultura organizacional
 - d. Tipos de Cultura, importancia de la cultura en el DO
 - e. Análisis del gap cultural
 - f. Fit cultural vs. contribuciones a la cultura
- 4. Clima laboral, engagement y retención del talento**
 - a. Herramientas de medición, monitoreo y diagnóstico del clima
 - b. Estrategias de retención y engagement
 - c. Proceso para el establecimiento de los planes de acción
- 5. Desarrollo Organizacional para la alineación estratégica**
 - a. Modelo VUCA
 - b. Modelo de Coherencia Organizacional
 - c. Sistema de Gestión del Desempeño
- 6. Change Management**
 - a. Qué es el Change Management
 - b. Etapas, recursos y elementos clave de éxito en la gestión del cambio
 - c. Herramientas de cambio personal
- 7. Desarrollo de un caso individual**

Desarrollo Organizacional

- a. Conceptos clave, antecedentes y origen
- b. Principales autores y sus aportaciones al DO actual
- c. Modelo de investigación -acción

Lo que NO es Desarrollo Organizacional

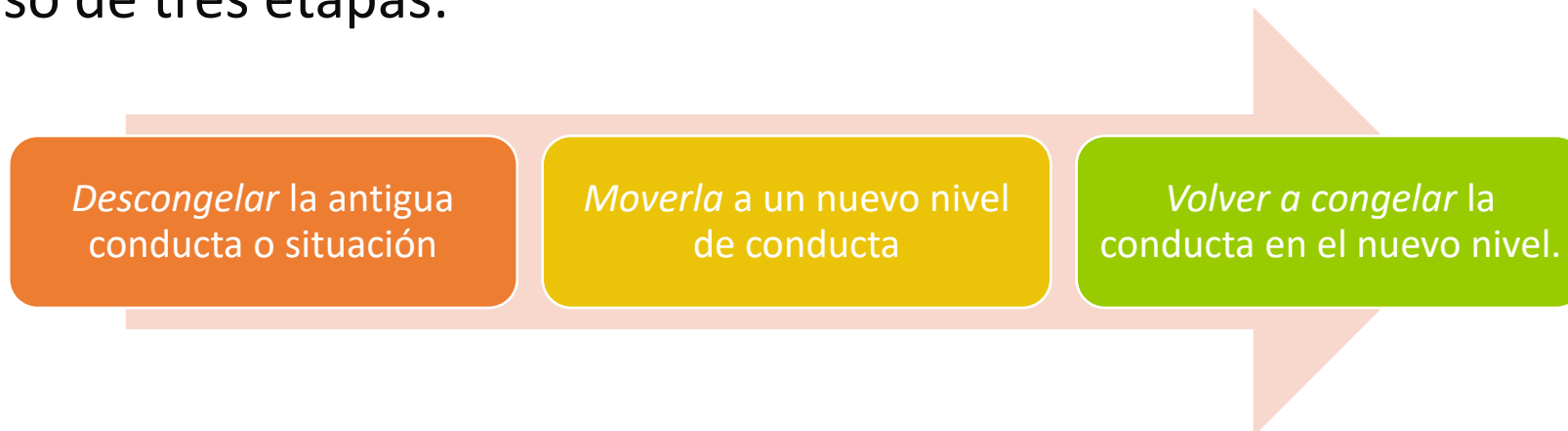
- Un área dentro de Recursos Humanos
- El equipo que administra la evaluación del desempeño y la capacitación en la empresa
- El área que evalúa el clima de trabajo o administra los esfuerzos de retención del talento
- El área que se ocupa del desarrollo de la compañía



Antecedentes del DO

KURT LEWIN: introduce dos ideas acerca del cambio (1940):

- ▶ **Status Quo:** esta idea afirma que cualquier cosa que esté sucediendo justo a hora es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.
- ▶ **Modelo del Proceso de Cambio:** esta idea de Lewin propone que el cambio es un proceso de tres etapas:



Antecedentes del DO

EDGAR SCHEIN:

Tomó la segunda idea de Lewin y la mejoró, especificando los sistemas psicológicos involucrados en el cambio:

1) **Descongelar:** crear motivación y una disposición favorable para el cambio mediante la desconfirmación o falta de ella, creación de culpa o ansiedad, la provisión de una seguridad psicológica

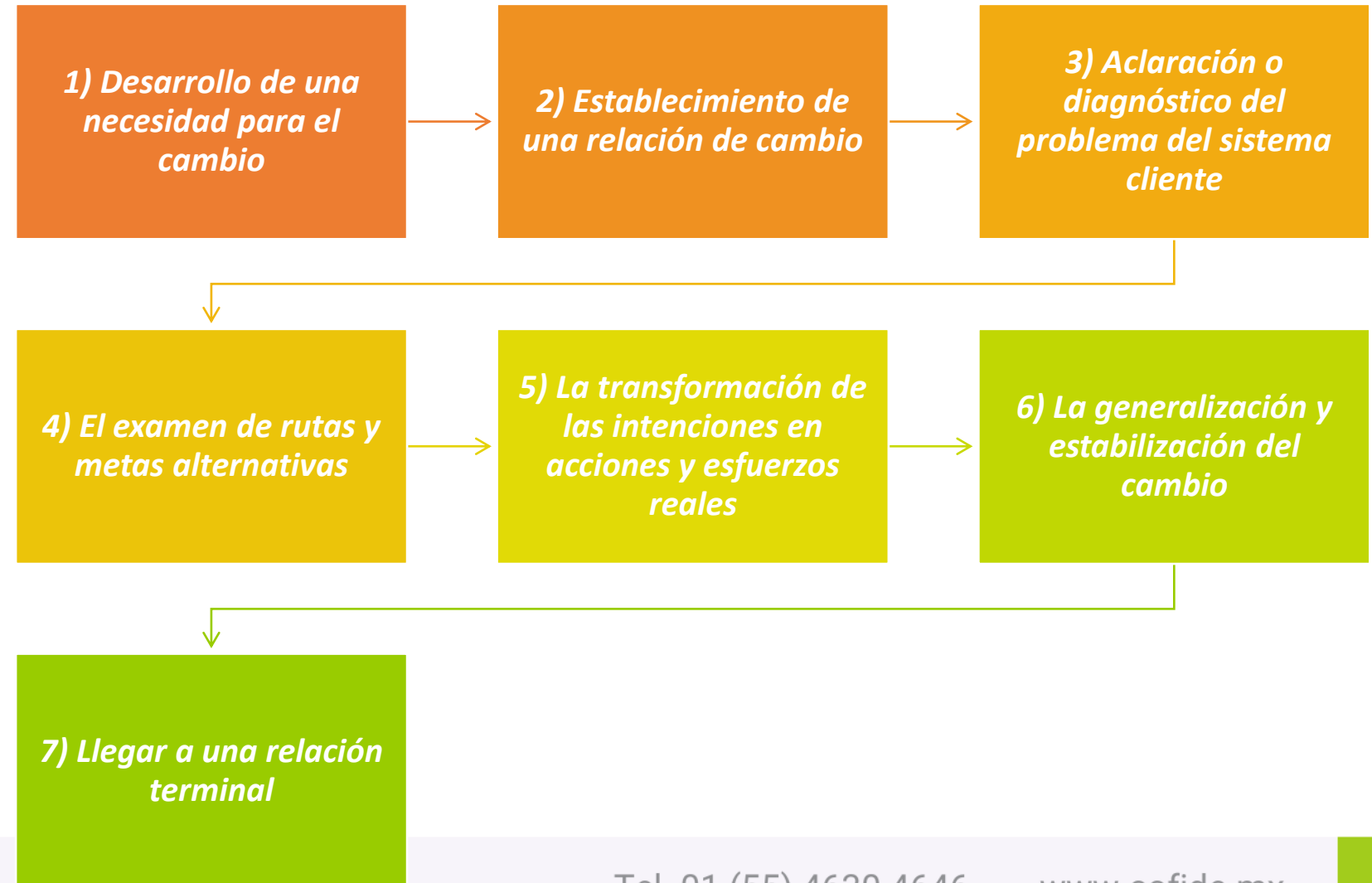
2) **Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva:** ver, sentir y reaccionar ante las cosas de una forma diferente mediante la identificación de un nuevo modelo de rol, exploración del ambiente para **encontrar información relevante**

3) **Volver a congelar:** integrando un nuevo punto de vista en la personalidad total y del concepto del yo, y en las relaciones significativas

Antecedentes del DO

**RONALD LIPPITT,
JEANNE WATSON Y
BRUCE WESTLEY:**

Estos autores
ampliaron el modelo
de tres pasos a un
modelo de siete
etapas:



Antecedentes del DO

► **JERRY PORRAS:** este autor propone otro sistema útil para el DO llamado “**El análisis de flujo**”; es un sistema para presentar en forma gráfica los problemas de una organización, examinando las interconexiones entre ellos, identificando los fundamentales y trazando gráficamente las acciones correctivas que se deben emprender para resolverlos.

El modelo de **Análisis de flujo**, clasifica el ambiente de trabajo en cuatro categorías importantes:

Organización: metas, estrategias, estructuras, políticas y procedimientos

Factores sociales: cultura, estilos de dirección, interacción, redes informales, atributos personales

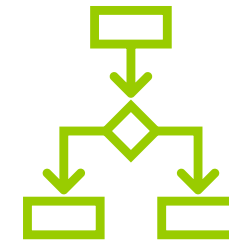
Tecnología: herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, conocimientos y sistemas técnicos

Escenario físico: espacio, interiores, diseño etc-.

Antecedentes del DO

WARNER BURKE Y GEORGE LITWIN: este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y segundo orden:

▶ **“El cambio Transaccional” o de primer orden;** es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma.



▶ **“El cambio Transformacional” o de segundo orden;** es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización.



¿Cómo se concibe el Desarrollo Organizacional?

Es un proceso que surge a partir de la visualización de las exigencias y necesidades que se deben satisfacer, tanto de nuestros clientes internos como de los clientes externos



Es una manera de manejar y optimizar los recursos, visto desde un enfoque administrativo y sistémico



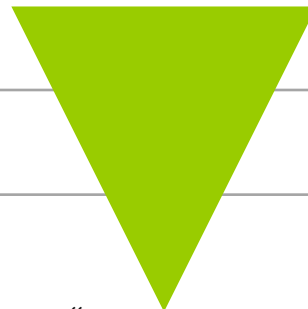
Es una práctica que utiliza ciertos instrumentos y técnicas para llevar a cabo cambios planeados



Es una disciplina multi e interdisciplinaria que requiere los conocimientos de Antropología, Sociología, Psicología, y otras como la Ingeniería, la Administración, Teoría de sistemas, etc. para lograr en conjunto, un proceso dinámico y continuo de cambio



French W. Y Bell Jr., C. (1978): “Es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de **solución de problemas y de renovación de una organización**, particularmente a través de una **administración más eficaz y la colaboración de la cultura organizacional**, otorgándosele especial importancia a la cultura de equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio y el uso de la teoría y tecnología de una **ciencia de comportamiento aplicada, incluida la investigación - acción.**”



Para Warren Bennis (1969), el D.O. es *“una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”*.

El D.O. como una herramienta de cambio

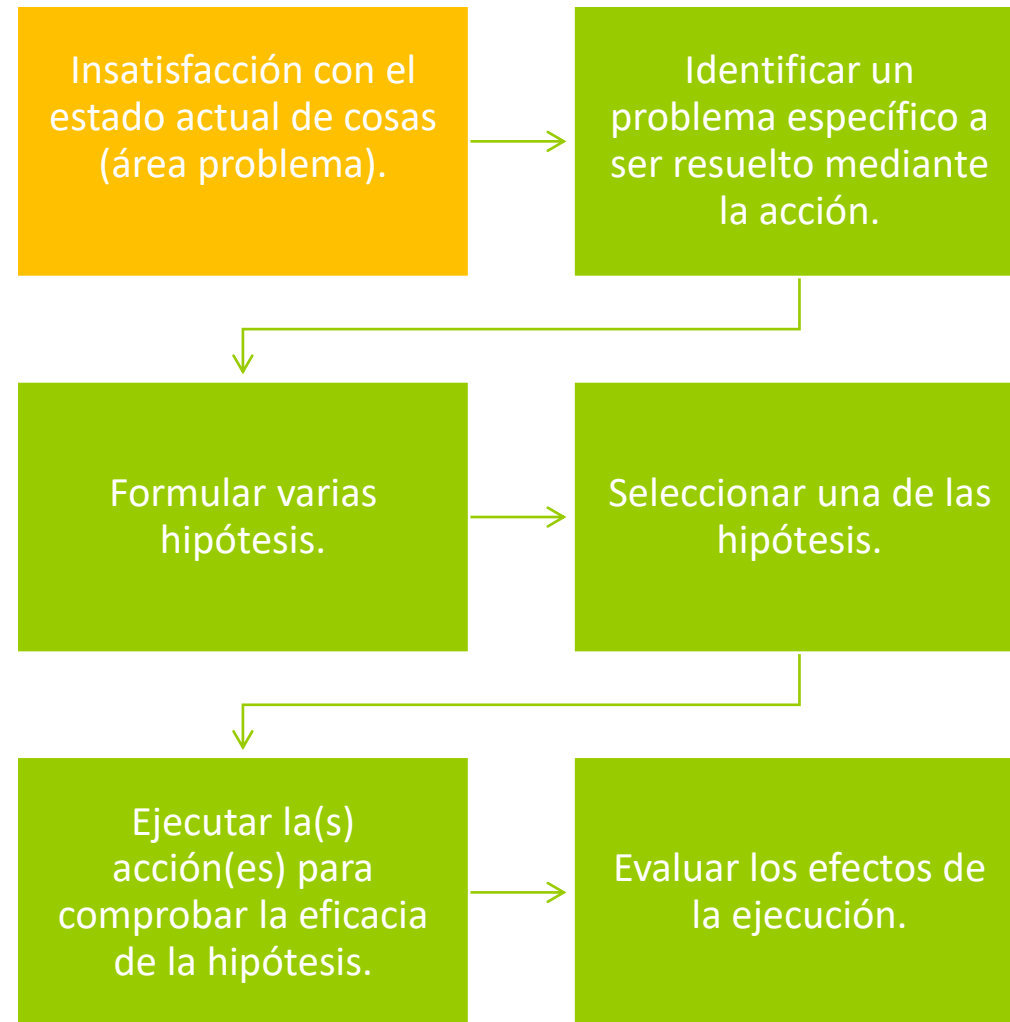


Definición de DO

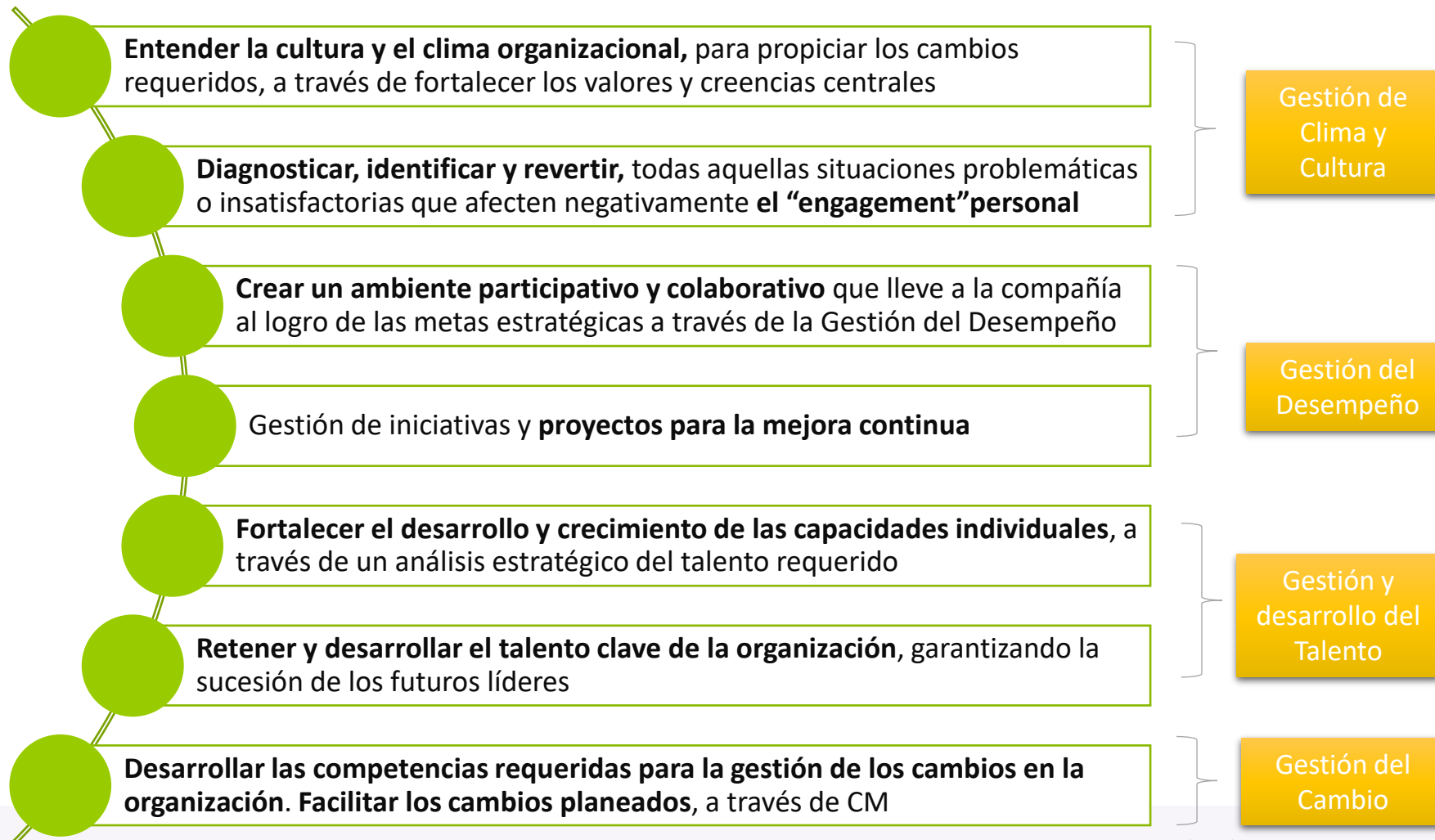
El DO es una disciplina encargada de la aplicación del conocimiento, las prácticas y las habilidades de las ciencias de la conducta en los sistemas de la organización, para llevar a cabo un cambio planeado que permita mejorar una situación o problema, donde se involucran generalmente las personas, sus actitudes y comportamientos, en una cultura organizacional específica

Fundamentos del Modelo Investigación- acción

- En la década de 1940, Kurt Lewin estableció los pasos a seguir para lograr que los estudios y/o investigaciones realizados por la Ciencia Social se unieran, tales como la teoría y la práctica.
- La forma de instrumentarlo era a través de grupos conformados por especialistas multidisciplinarios y por protagonistas clave relacionados al problema
- Este enfoque tuvo una influencia muy importante en el DO.
- Los principios que utilizó Lewin se siguen aplicando actualmente y su impacto ha sido prácticamente universal



Tareas clave del área de Desarrollo Organizacional como área estratégica de RH

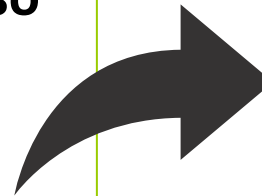


Intervención Organizacional

- a. El cambio planeado en las organizaciones
- b. Etapas de una intervención organizacional
- c. Importancia de la medición y el diagnóstico
- d. Herramientas diagnósticas

El D.O. es una metodología que promueve el ***cambio planeado*** a nivel individual y organizacional

- El diseño del modelo de intervención, debe contemplar los **programas necesarios para trabajar con cada una de las áreas e incluso personas que conforman la organización:**
- El cambio es algo que sucede persona a persona
- Es vital trabajar con las personas, a través de programas de **capacitación y desarrollo,**
- Esfuerzos enfocados hacia la **sensibilización al cambio**



Hacer participar a todos los afectados.

Comprender la naturaleza de la resistencia.

Informar los hechos, necesidades y objetivos.

Dialogar, intercambiar y confrontar opiniones.

Involucrar a todos los stakeholders

Expresar sentimientos y emociones.

Modelo investigación – acción, en la actualidad

1ra. Etapa: Planteamiento del problema

- Definir claramente el problema, identificando las consecuencias visibles, los síntomas observados, cómo se origina, su dignificado y las diferentes perspectivas del problema

2da. Etapa: Recopilar y analizar información

- Encuestas, observación, sondeo (conversación informal y espontánea) - *ANTES*
- Gráficas, Estadísticas, interpretación de situaciones

3ra. Etapa: Diagnosticar

- Exponer las áreas de oportunidad y las estrategias a seguir

4ta. Etapa: Diseño de una propuesta de cambio - plan de trabajo

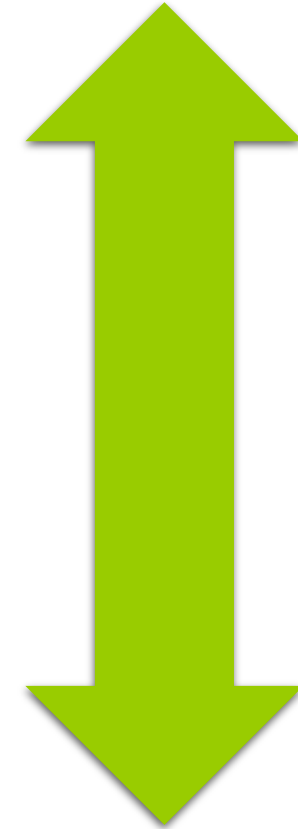
- Cronograma de actividades del plan de trabajo

5ta. Etapa: Desarrollo e implementación de las estrategias

- Implementación, desarrollo y seguimiento

6ta. Etapa: Evaluación

- Encuestas, observación, sondeo (conversación informal y espontánea) – *DESPUÉS*

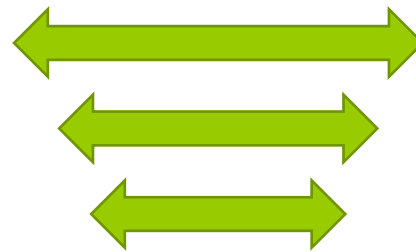


Las fuerzas del cambio – inversamente proporcionales

Fuerzas re restrictivas

- Son todas aquellas características, hábitos, formas o cualidades, que afectan a las empresas, a las personas, que las hacen ser peores:
- *Finanzas con demasiadas deudas, poca innovación, gente no comprometida, poca capacidad de producción, tecnología obsoleta, personas sin conocimientos ni experiencia, sin sentido de pertenencia*

Resistencia
al cambio



Fuerzas impulsoras

- Son todas aquellas características, formas o cualidades que son positivas, que impulsan a la empresa, a la gente, y que en resumen, las hace mejores:
- *Finanzas sanas, innovación, gente bien capacitada y con experiencia, tecnología de punta, personas con conocimientos, experiencia, liderazgo, comprometidas, con sentido de pertenencia*

Mientras más fuerzas restrictivas se minimicen o se eliminen y/o las impulsoras se fortalezcan y aumenten, la resistencia al cambio será menor

Importancia del diagnóstico

- Cuando un problema está bien definido y se ha llevado a cabo un buen diagnóstico, la mitad del problema estará resuelto.
- Luis Ferrer Pérez, nos señala las características de las organizaciones, dividiéndolas en enfermas y sanas, haciendo referencia al conocimiento sobre el estado actual de las cosas, señalado por Lewin.

- **Participa en un breve diagnóstico de salud organizacional (15 min)**
- Escribe dos columnas en una hoja blanca, anotando en cada una de ellas:
Organización enferma / Organización sana
- Marca una “X” según consideres que aplica a tu organización cada uno de los enunciados
- Al final, haz la suma cuántas marcas tienes de cada lado



Organizaciones enfermas

Poco involucramiento de la gente en los objetivos organizacionales, salvo la alta gerencia.

La gente ve los problemas, pero no hace nada por resolverlos, **los errores se ocultan**.

El nivel organizacional es muy importante, al jefe no le informan de los problemas, **es mal vista la inconformidad**.

Los jefes tratan de controlar el mayor número de decisiones, las cuales toman con información y consejos inadecuados, la gente se queja de esas malas decisiones.

Cuando los jefes tratan de resolver problemas se sienten solos, **las órdenes no se llevan a cabo, ni las políticas ni los procedimientos**.

El juicio de los trabajadores no es tomado en cuenta.

Las **necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos**.

La gente compite en vez de colaborar: celosos de su área, pedir ayuda es signo de debilidad, desconfían entre todos ellos y el jefe tolera todo esto.

Cuando surge una crisis, la gente se aleja y/o se inculpan.

Los conflictos son ocultados y manejados por políticas de la oficina o hay interminables e irreconciliables argumentos.

El aprendizaje es difícil, no se enseñan unos a otros, tienen que hacerlo con base en sus propios errores.

Organizaciones sanas

Los objetivos son ampliamente compartidos y se les destina un flujo de energía, fuerte y consistente.

La gente es libre de señalar los problemas para que se solucionen.

Los problemas se resuelven de forma práctica, se tolera la inconformidad, el nivel organizacional no es tan importante, retan al jefe con frecuencia.

Las decisiones se toman con base en la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia de problema, el tiempo y de acuerdo con un desarrollo profesional de los jefes.

Sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina, incluso, **responsabilidad compartida**.

El juicio de los trabajadores sí es tomado en cuenta.

La **resolución de problemas considera las necesidades personales** y las relaciones humanas.

Alto grado de colaboración, se pide y se ayuda prontamente, compiten entre sí, pero para obtener metas compartidas.

En caso de crisis todos cooperan hasta que se mitiga.

Los conflictos los consideran importantes en la toma de decisiones y crecimiento personal, se tratan de forma abierta y todos dicen lo que piensan.

Existe mucho aprendizaje entre la gente y saben que todos son capaces de desarrollarse y crecer.

Organizaciones enfermas	Organizaciones sanas
La retroalimentación es evitada.	La crítica constructiva es rutina.
Las relaciones están contaminadas , la gente se siente sola en el barco y hay una corriente de miedo solapada.	Las relaciones son honestas y se preocupan entre sí , la gente no se siente sola.
La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, su conducta es indiferente y dócil .	La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente, su trabajo es importante y divertido .
El gerente sólo da órdenes.	El liderazgo es flexible, cambia de estilo, según la persona.
El gerente controla los pequeños gastos de forma exagerada, muy poco margen de errores.	Alto grado de confianza, profundo sentido de libertad y responsabilidad, se sabe lo que es importante para la organización y lo que no es importante.
Tiene un gran valor minimizar el riesgo.	Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
Una falta y el despido.	Aprender de los errores.
El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.	Se enfrenta el desempeño deficiente y se le busca solución.
La estructura, políticas y procedimientos de la organización son excesivos, la gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura.	La estructura, políticas y procedimientos orientados a ayudar a la gente y a proteger el buen funcionamiento de la organización y susceptibles de cambio.
La tradición y la zona de confort ante todo.	Un gran sentido del orden y alto grado de innovación.
Poca adaptabilidad, resistencia al cambio.	Se adaptan rápidamente a los cambios y a las nuevas oportunidades del mercado, se anticipan al futuro.
Falta de accountability: "no es mi responsabilidad"	Rendición de cuentas y responsabilidad personal: "debo resolver la situación"

Diagnóstico organizacional

- Como responsables de Desarrollo Organizacional, es importante tener herramientas que nos permitan diagnosticar con efectividad la salud y el estado general de las organizaciones, para poder diseñar las medidas de mejora:

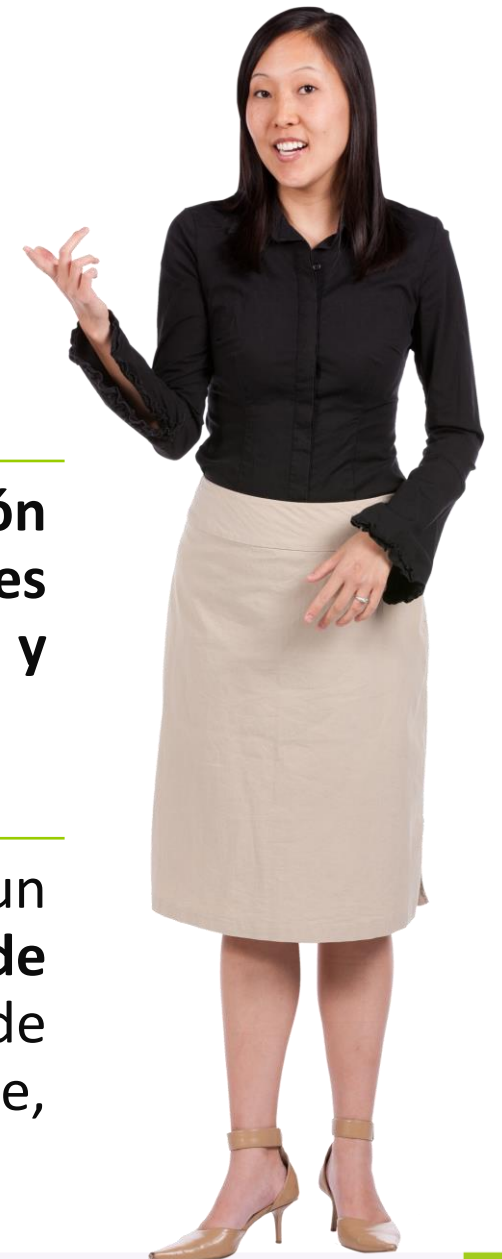
- ¿Cuál es el objetivo de la organización?
- ¿La estructura formal está alineada con la actividad del día a día?
- ¿Cómo se premia el buen desempeño?
- ¿Quién realmente tiene el poder suficiente para llevar a cabo el cambio?
- En caso de conflictos, ¿cómo se acostumbran solucionar?
- ¿Existe colaboración o aislamiento entre las distintas áreas que forman la organización?
- Comparando a la organización con su competencia, ¿hay ventajas competitivas, mayor eficiencia, mayor participación y penetración en el mercado, etcétera?
- La gente, en general, ¿tiene alineados sus objetivos personales con los institucionales, hay posibilidades de mejorar y crecer?
- ¿Existe la filosofía organizacional: Misión, Visión y Valores, y se lleva a la práctica por parte de todos?
- ¿Se diseñan programas para la superación de la gente y se les destina presupuesto?
- ¿Cómo actúa el staff, qué tanta influencia tiene en la toma de decisiones?
- ¿Los tiempos de los gerentes están distribuidos productivamente para la organización?



Diagnóstico Gerencial- Evaluación de 360°

La encuesta 360°, es una **estrategia de medición y extracción de información de diferentes personas (jefe, pares, reportes directos, clientes)**, que se utiliza para detectar **fortalezas y áreas de oportunidad sobre un sujeto o grupo evaluado**.

Posteriormente se utiliza esa información para generar un **plan de acción que busca la mejora de las áreas de oportunidad, y potenciar las fortalezas**; el éxito depende de tener claro lo que se quiere medir, la forma en que se aplique, y cómo se comunique.



Beneficios



Obtener información de múltiples perspectivas

Contrastar percepciones sobre un mismo sujeto y analizar tendencias de actuación

Medir a un grupo de personas con las mismas variables, analizando aspectos culturales

Promover la crítica y el feedback constructivo

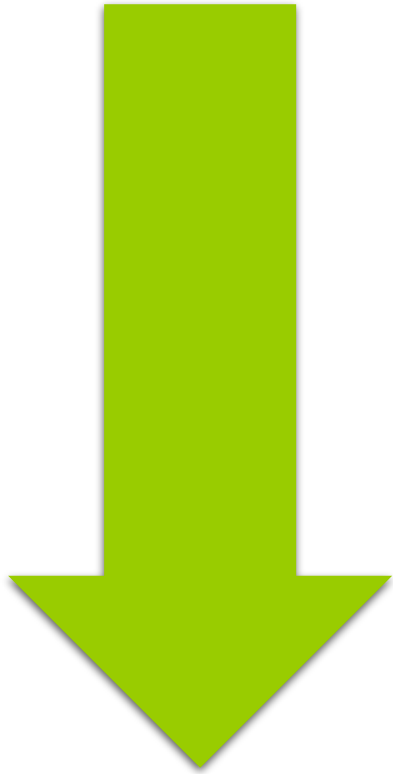
Provocar reflexión en el sujeto evaluado

Generar un diagnóstico para elaborar el plan de acción / plan de desarrollo gerencial

Gestionar el cambio

Evaluar el progreso de forma cíclica

Metodología para la aplicación de un 360°



1. **Definir** de las variables a evaluar (habilidades, actitudes, comportamientos)
2. **Determinar** el sujeto o sujetos a evaluar
3. **Definir** las personas (puestos) que deberán evaluar al sujeto de estudio – jefe, pares, colaboradores, clientes, (no menos de 3 por grupo)-
4. **Establecer** la forma de aplicación de la encuesta
5. **Informar** al personal de la realización de la encuesta (evaluado y evaluadores)
6. **Generar** un plan de aplicación (fechas, recursos requeridos, lugar, etc)
7. **Analizar** resultados
8. **Proporcionar** retroalimentación a los evaluados por escrito y verbalmente
9. **Establecer** planes de acción (grupales e individuales)
10. **Informar** los resultados a los directivos (tendencias, estadísticas, planes de acción, etc.)

Subsistemas Organizacionales

- a. Sistemas y componentes de una organización
- b. Cultura organizacional
- c. Tipos de Cultura, importancia de la cultura en el DO
- d. Análisis del gap cultural
- e. Fit cultural vs. contribuciones a la cultura

Subsistemas críticos en una intervención organizacional

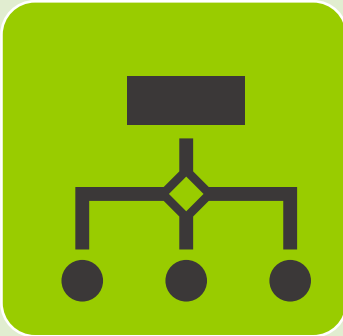


Estos sistemas son interdependientes, lo más importante es saber qué tan sano, productivo y orientado a resultados está su equilibrio entre ellos y, por ende, qué tan bien o mal organizada y/o administrada está la compañía.

El propósito de su análisis es poder realizar un mejor diagnóstico y en consecuencia diseñar el mejor modelo de intervención a aplicar, para que la compañía mejore de forma integral y sostenida en el tiempo



Subsistemas organizacionales



Estructura

Cómo se conforma el organigrama, tipo de organización, tipo de puestos, niveles jerárquicos



Cultura

Cómo se comportan las personas, patrones de conductas, hábitos, creencias, lo que los líderes modelan



Procesos

Cómo se hacen las cosas, con un conjunto de tareas interrelacionadas, o pautas de operación estructuradas y secuenciadas



Tecnología

Conforman la infraestructura de la empresa, TIC's que facilitan la administración y la toma de decisiones, agilizan los procesos y proporcionan información oportuna



Estrategia

Cómo se enfrentan las decisiones clave, a través de un conjunto de acciones planificadas para definir la dirección y rumbo de la compañía, acompañados de compromisos y recursos



Talento

El factor humano de la compañía, que incluye el conocimiento, entendimiento del negocio, competencias y habilidades críticas, y en general el capital intelectual desarrollado

Cultura Organizacional

CULTURA

Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época...

• *“El patrón de las actividades humanas o de conducta, y las normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores, aceptados y modelados por los miembros de la organización, y que reafirman dicha conducta en el tiempo”. Luis Ferrer Pérez*

• *“Cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten”. Carolyn Taylor*

Componentes de la Cultura

Cultura Organizacional

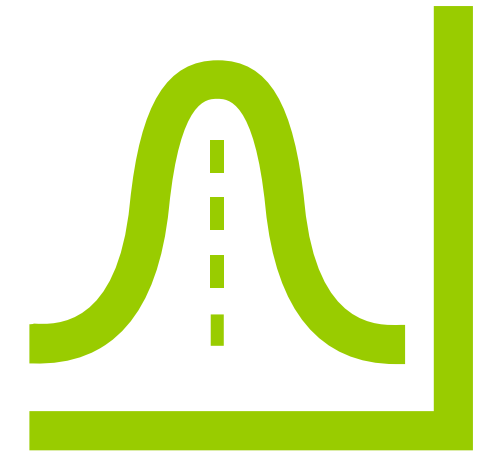
- Clima laboral
- Procesos sociales (comunicación, toma de decisiones, conflictos, etc)
- Filosofía: Misión, Visión y Valores
- Reglamento, Código de Ética y Cumplimiento
- Liderazgo
- Creencias y mentalidades
- Hábitos, costumbres, tradiciones

- Organigramas y tipo de estructura
- Políticas y Procesos
- Herramientas y equipo
- Prácticas organizacionales de talento (capacitación, desarrollo, formación, etc)
- Seguridad e higiene
- Instalaciones
- Infraestructura

Elementos de formación de la cultura

CIRCULO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Inicio	Mediana Vida	Compañías Maduras
<ul style="list-style-type: none"> •La cultura refleja las creencias del fundador. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantienen aquellos elementos culturales exitosos. •Alinean subculturas. •Cambia elementos disfuncionales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Transformación y evolución Cultural
<p>Como los líderes suelen dar forma a la cultura...</p>	<ul style="list-style-type: none"> •En lo que ponen atención para medir, supervisar, controlar, reconocer, premiar, incentivar, etc. •En cómo reaccionan a los incidentes y los errores •En cómo enseñan, retroalimentan, dan coaching, mentoring, soporte, solucionan conflictos, se comunican, etc. •Cómo diseñan a la organización y su estructura 	



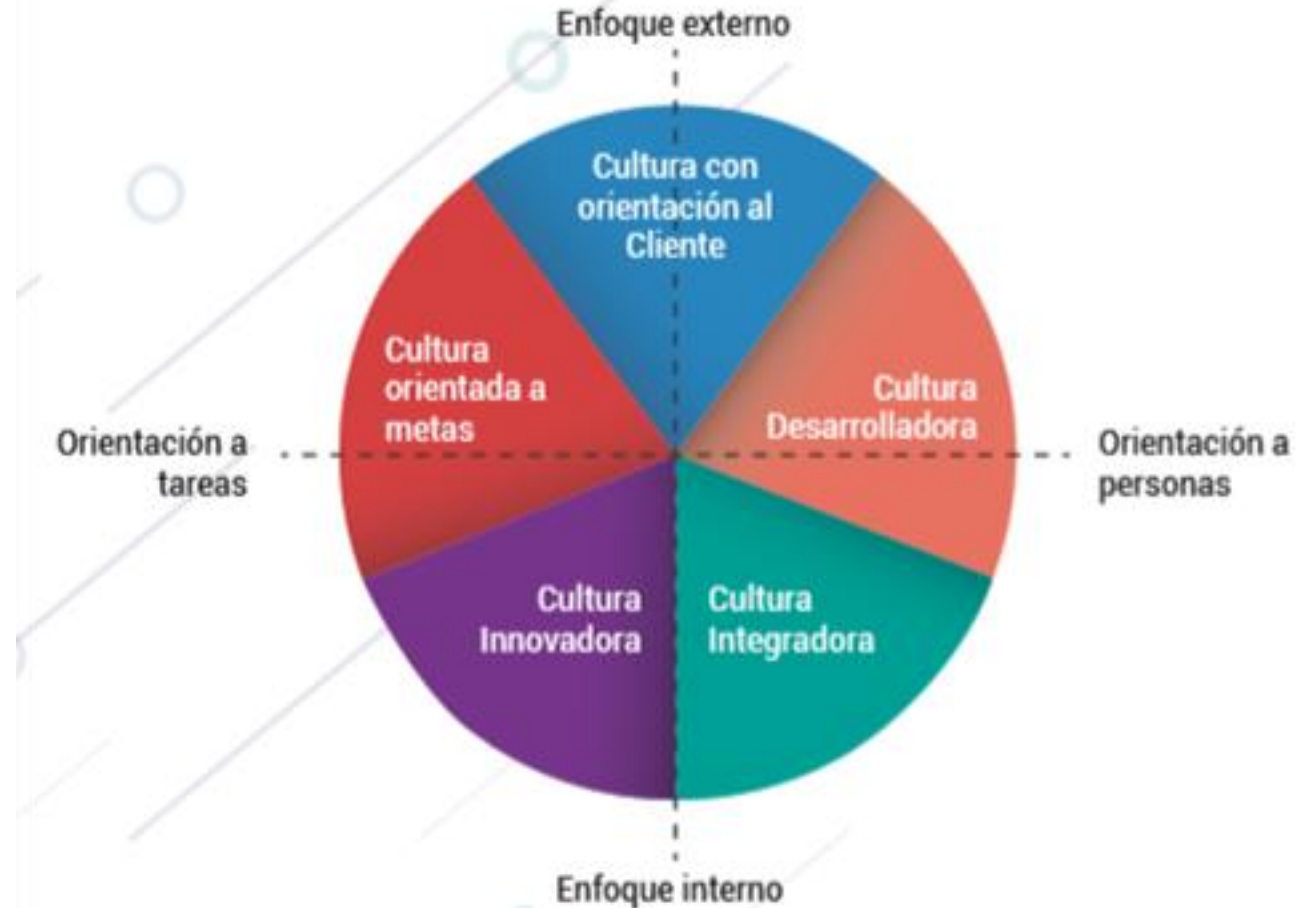
Cultura Organizacional adecuada

La cultura organizacional adecuada, se da a partir de lograr **alinear ideas, costumbres, actitudes y estilos de trabajo con las metas organizacionales, la misión y la visión**, de manera que se genere armonía, sinergia y actitud colaborativa. La cultura debe ser el vehículo para alcanzar los objetivos de crecimiento de largo plazo



Orientación Cultural

- La cultura organizacional es la base fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa.
- **Su conocimiento y estudio es indispensable para lograr las estrategias de negocio y hacer una gestión eficaz del capital humano.**
- Desde la selección, el desarrollo y la retención del talento, hasta potenciar la productividad de las personas, fidelizarlas y reconocerlas correctamente.



Modelo Cultural PDA International®



Ninguna cultura es igual a otra, cada una tiene características particulares y una configuración única.

Cada organización posee, por lo general, una o más tendencias culturales predominantes. La particular combinación de tendencias e intensidades de cada tendencia es lo que distingue y caracteriza a una organización en particular.

Las culturas organizacionales serán más adecuadas o inadecuadas para una organización en particular en función de su contribución a sus objetivos y visión.

Las organizaciones, y las personas que trabajan en ellas, deberán asumir mayor o menor esfuerzo en términos conductuales para adaptarse al objetivo de la organización.

Cualquier intervención en DO, debe tomar como base los elementos culturales, de lo contrario muy seguramente fallará

¿Cómo alcanzar la cultura deseada?



Fit cultural vs. contribuciones culturales

- El fit cultural hace referencia al proceso de compatibilidad entre:
 - ***Los valores, creencias, mindsets, habilidades y comportamientos de los empleados (actuales o futuros) con los de la empresa***
 - Este proceso lo que garantiza es una rápida integración de los nuevos elementos a la cultura deseada
 - Que puedan reducir la curva de aprendizaje y entregar resultados alineados a la estrategia del negocio, en el menor tiempo posible.
 - Enfoque in - out
- Otro enfoque aceptado es el de “Contribuciones culturales”, aceptando que los colaboradores no tengan un fit tan preciso hacia la cultura; si no más bien, **que a través de sus propias cualidades, creencias, valores y comportamientos puedan ir moldeando la cultura organizacional existente.**
 - *No se busca modificar la cultura del todo, si no sumar nuevas habilidades, con mayor flexibilidad, agilidad y resiliencia, para lograr adaptarse a los requerimientos del entorno más rápida y efectivamente.*
 - *Enfoque out- in*

Clima laboral, engagement y retención del talento

- a. Herramientas de medición, monitoreo y diagnóstico del clima
- b. Proceso para el establecimiento de los planes de acción
- c. Estrategias de engagement para la retención el talento

Clima laboral

- ▶ Es la percepción que tienen los colaboradores o miembros de una organización, sobre el entorno laboral y los satisfactores que reciben de él.
- ▶ Es una percepción un tanto subjetiva, **puede cambiar totalmente de persona a persona y está sujeta a eventos y factores circunstanciales de corto plazo**, por lo que es fácil modificarse en el tiempo.
- ▶ Se conforma por lo que sucede entre un grupo de personas diferentes en pensamiento, personalidad, actitud, intereses, costumbres y realidades, conviviendo en un mismo lugar de trabajo.

Impacto:

El clima laboral en las empresas, afecta directa e indirectamente a los dos aspectos principales:

Trabajadores: Confianza, motivación, comunicación y compromiso

Empresa: Productividad, estabilidad, imagen.

Diagnóstico y evaluación



Clima laboral

Mecanismos de medición del clima:

1. Encuestas formales (aleatorias o a todo el personal)
2. Entrevistas estructuradas
3. Observación de la dinámica de grupos
4. Focus Groups (Grupos de enfoque)

Variables a considerar en la medición del clima:

1. Remuneración, recompensas justas
2. Seguridad en el lugar de trabajo
3. Recursos y herramientas de trabajo
4. Comunicación de doble vía, transparencia y honestidad en las decisiones tomadas
5. Liderazgo del manager (trato justo, equidad, respeto, coordinación adecuada de los recursos, comunicación de la visión, interés por la persona, empowerment, autonomía, reconocimientos)
6. Respeto por la diversidad
7. Grado de compromiso y motivación
8. Nivel de reto y significado del trabajo
9. Orgullo por la compañía, los productos y/o su contribución a la sociedad
10. Desarrollo y capacitación, promociones internas
11. Colaboración y trabajo en equipo entre áreas
12. Trato cordial y amable

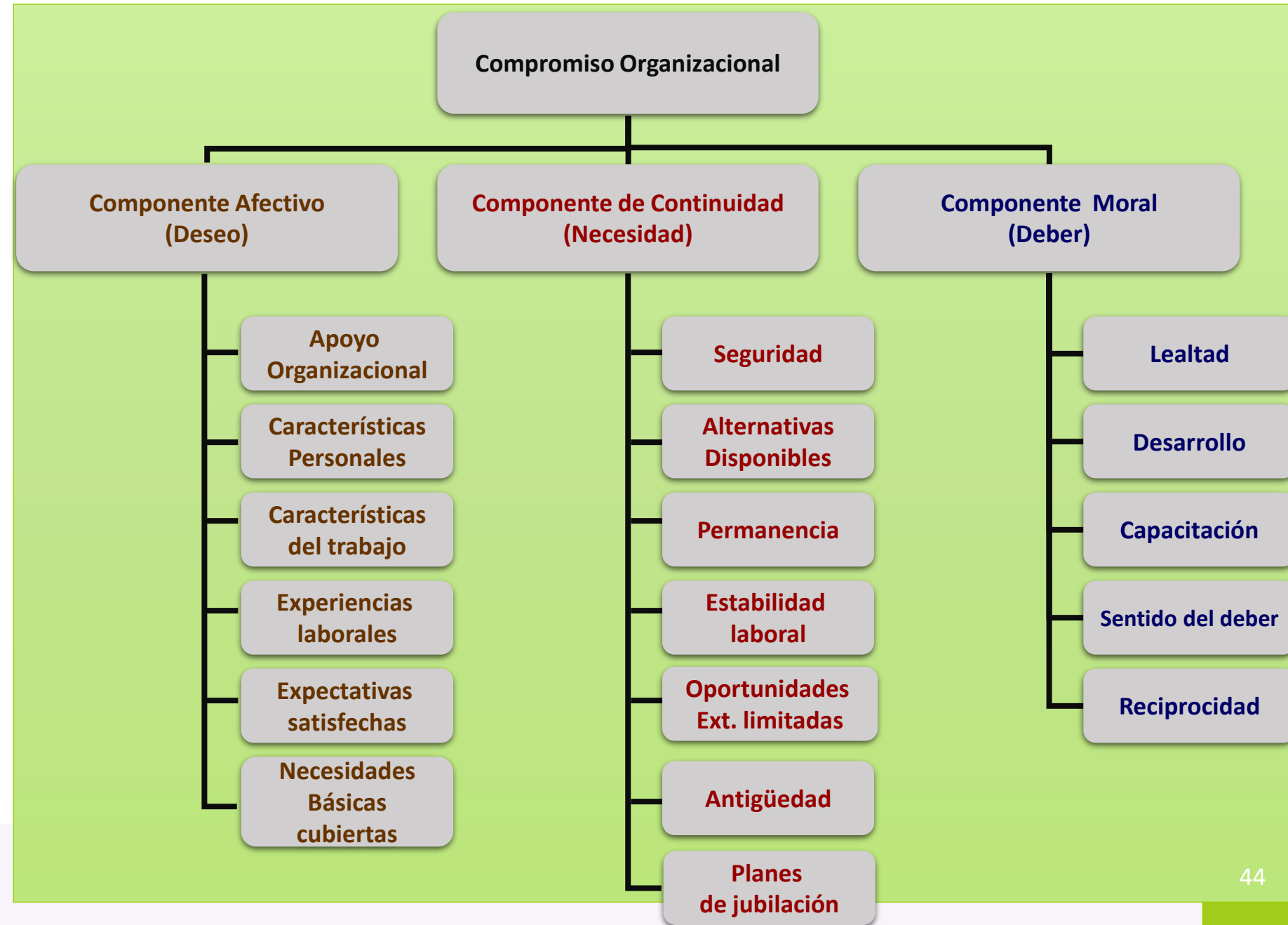
Engagement para la retención del talento

- Una de las tareas del desarrollo organizacional, derivadas del fortalecimiento cultural, es aumentar el “**engagement laboral**” para impactar en la retención del talento:

Se entiende por engagement, a la *“conexión emocional que siente un empleado hacia su organización, que tiende a influir en su comportamiento y nivel de esfuerzo en las actividades relacionadas con el trabajo”*.

Lo que busca lograr un buen *engagement* laboral es crear un entorno de trabajo ideal. Donde los empleados se sienten “emocionalmente comprometidos” a su trabajo, a su equipo y a la organización.

- Meyer Y Allen (1991)** definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: **afectivo, de continuación y normativo**; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, **el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.**



Beneficios del engagement laboral



Un alto compromiso **impacta positivamente el desempeño**



Las organizaciones con **una fuerza laboral comprometida superan a la competencia**



El valor de las acciones y de la compañía se aumenta



Las personas se recuperan más rápidamente después de recesiones y baches financieros



El compromiso es un **diferenciador clave** cuando se trata de crecimiento e innovación



10 Acciones de engagement para la retención de talento

1. Compensación y recompensas justas
2. Trabajo retador y significativo
3. Brindar expectativas claras del rol
4. Retroalimentación periódica
5. Desarrollar vínculos afectivos en los equipos con base en la confianza
6. Desarrollar un estilo de liderazgo inspirador (Consejero, Coach, Mentor)
7. Sistemas de comunicación efectivos – formales e informales
8. Oportunidades de desarrollo
9. Trato justo, respeto a la diversidad
10. Tolerancia al error, enfoque en la creatividad e innovación

Ejercicio práctico

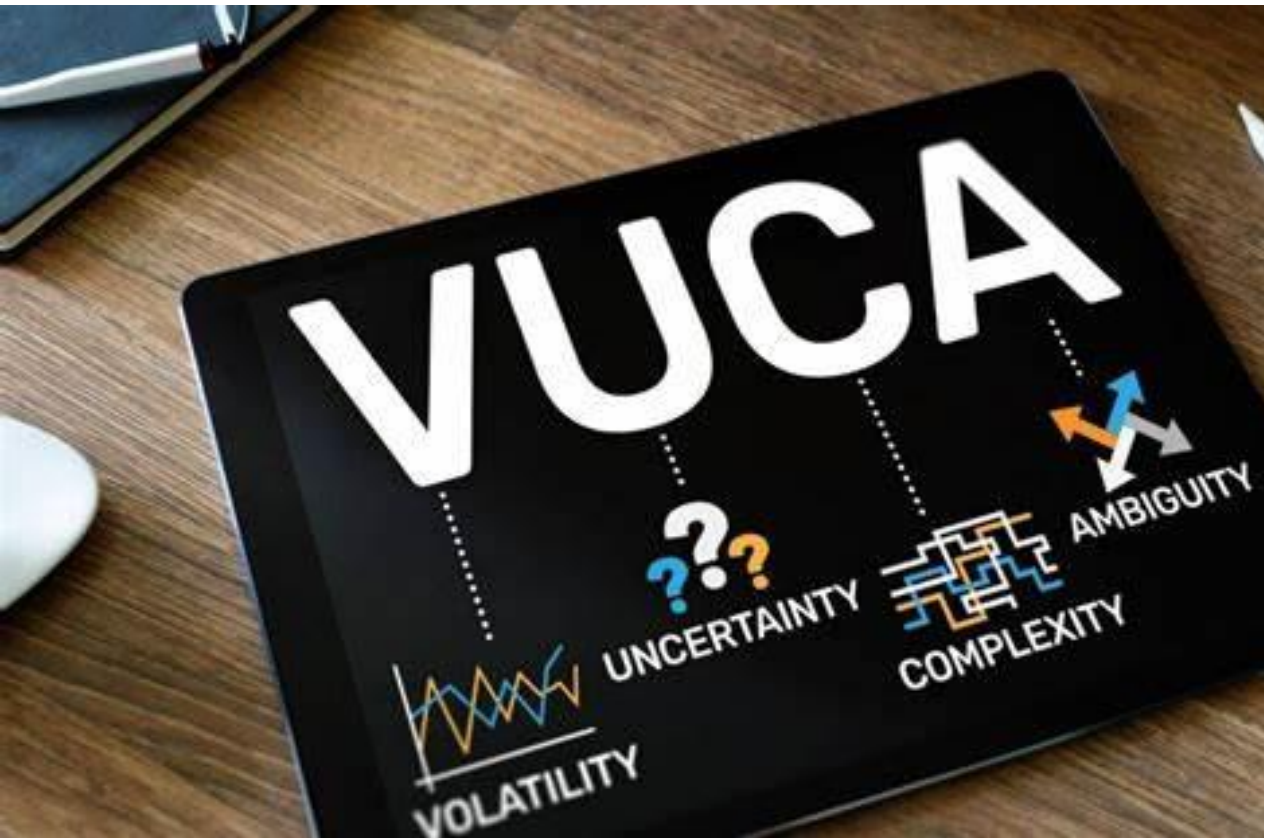
- **Participa en un breve ejercicio para elevar el nivel de engagement en tu empresa (15 min)**
- Escribe dos columnas en una hoja blanca, anotando en cada una de ellas:
- Las 5 acciones de engagement de mayor impacto para tu compañía
- Define al menos 2 pautas de acción para poder implementarlas



Desarrollo Organizacional para la alineación estratégica

- a. Modelo VUCA & BANI
- b. Modelo de Coherencia Organizacional
- c. Sistema de Gestión del Desempeño

Vivimos en tiempos **VUCA**



V olatility		Volatilidad
U ncertainty		Incertidumbre
C omplexity		Complejidad
A mbiguity		Ambigüedad

Volatilidad –Agilidad



- La **Volatilidad** se refiere a los **frecuentes y rápidos cambios** a los que están sujetas las empresas.
- La velocidad del cambio en sí.
- Los **retos son inesperados, inestables y de duración incierta.**

- Por ello, es indispensable que las empresas tengan una **visión clara de sus objetivos y valores** y los comuniquen a sus colaboradores.
- La Volatilidad **exige desarrollar nuevas capacidades como: agilidad y flexibilidad.**
- **Los proyectos deben ser lo suficientemente consistentes** para que se les puedan introducir las modificaciones que se requieran, sin que pierdan viabilidad ni se retrasen más allá de lo necesario.

Incertidumbre- Gestión de los datos

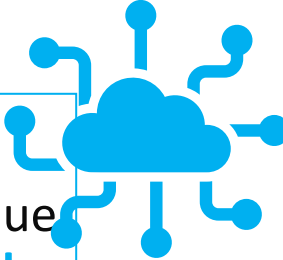
- Se refiere a la **falta de claridad sobre el presente**
- La **ausencia de previsibilidad de los acontecimientos**
- Ante esta situación se **vuelve muy difícil anticipar acontecimientos futuros** basándose en una gran cantidad de data e información disponible, hay una mayor dificultad para elaborar modelos y tomar decisiones en función de los mismos

- Se requiere un **pensamiento y posturas más amplias y flexible** para sentirse cómodos ante la incertidumbre
- Desarrollar habilidades como **manejo de data, manejo de crisis, capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones** más flexibles y de corto plazo,
- Probar **diferentes perspectivas, aumentar la diversidad**



Complejidad – Reestructuración

- Habla del caos que puede formarse cuando **existen muchas variables e información a considerar en un entorno global**
- Es la **ausencia de conexión clara entre causas y efectos**, volviéndose muy difícil comprender las relaciones entre diferentes elementos, tanto internos a la organización como externos
- **Múltiples factores para la toma de decisiones**

- 
- Frente a la complejidad hay que buscar la **claridad y la simplicidad** a la hora de llevar a cabo lo planeado
 - Mantener el **foco sobre los aspectos clave, metas, KPI's**
 - Desarrollar habilidades como **resiliencia y creatividad**
 - Abordar los problemas **separándolos en pequeñas partes**

Ambigüedad - Experimentación



- Representa la **ausencia de claridad sobre el significado de cualquier evento**; volviéndose cada vez más difícil precisar lo que ocurre en la realidad, ya que **existen más significados posibles en las condiciones que la rodean**.
- **Implica cierta incapacidad para conceptualizar con precisión amenazas y oportunidades** antes de que sea demasiado tarde

- La **capacidad de reacción** es de gran importancia ante la ambigüedad.
- Requiere desarrollar **“agilismo”**, especialmente **agilidad en la toma de decisiones**
- También requiere desarrollar la **capacidad de innovación y flexibilidad**

Los tiempos VUCA requieren...

Gestionar el cambio en la organización.

Anticipar riesgos y reaccionar ante imprevistos con capacidad de decisión.

Posicionar a los clientes al centro de las decisiones que tome la empresa. (Customer centricity)

Manejar el conocimiento de una forma flexible y ágil.

Establecer conexiones inesperadas entre personas e ideas y mantenerse abiertos a la innovación.

Atraer, capacitar y retener al mejor talento



De VUCA A BANI

- Bajo el entorno post- pandemia, surge un nuevo modelo para describir cómo se ha tornado el mundo, dando mayor peso a los aspectos emocionales que hoy se han marcado en la sociedad entera, con un nuevo acrónimo – BANI creado por Jamais Cascio, y busca describir la nueva generación de los negocios en el mundo:

B rittle	Quebradizo/ frágil
A nxious	Ansioso
N o linear	No lineal
I ncomprensible	Incomprensible

En nuestro rol como responsables de DO, es importante asumirnos como Agentes de Cambio

Bajo el entorno VUCA/ BANI, **la cohesión social, la empatía, el liderazgo consciente, la comunicación, la flexibilidad, la innovación y la resiliencia, son habilidades críticas**

El cambio **se vive más acelerado que nunca y de formas más disruptivas con modelos de negocio 100% tecnológicos y con esquemas de trabajo híbridos**

Vivimos en un **ambiente extremadamente competitivo, que nos exige ser más ágiles e innovadores**

Para lograr rápidas adopciones del cambio, necesitamos estar conscientes de la necesidad de cambiar y sentir que estamos haciendo contribuciones significativas a nuestro entorno

Modelo de Coherencia Organizacional

Entendemos por Coherencia, como la relación lógica y alineada entre los componentes de un sistema, de modo que no se produce contradicción; se genera sinergia y finalmente, se alcanzan los objetivos.

Ante el entorno V.U.C.A./ BANI y sus manifestaciones como diferentes anomalías, los sistemas que tengan modelos coherentes, serán los que tengan mayores probabilidades de trascender sobrevivir en un entorno de mayor competencia.

A menor nivel de coherencia, mayor es el riesgo de crisis y rupturas.

- ✓ Entornos más disruptivos
- ✓ Estrategia basada en el presente
- ✓ Agilidad, innovación y pensamiento crítico, como las competencias clave
- ✓ La gestión del cambio ya no es sólo una tarea de RH, es una habilidad necesaria para mandos medios
- ✓ Mayor inversión en el bienestar del capital humano y su alineación con la estrategia del negocio

Coherencia Organizacional

Personal



Estado de Atención Plena
Mindfulness

Capital Psicológico
Habilidades Suaves

Confianza
En un espacio de Realización

Proyecto de Vida
Visión personal

Social



Visión
Que todos conocen y comparten

Empatía
La fuerza de unión en un equipo

Confianza
Entre todos y en lo que hacen

Colaboración
Todos en una dirección

Organizacional



Redefinir el modelo de negocio
Propuesta comercial actualizada

Identificar capacidades estratégicas
Alineadas al modelo comercial

Modelo de Gestión efectivo
Liderazgo y empoderamiento

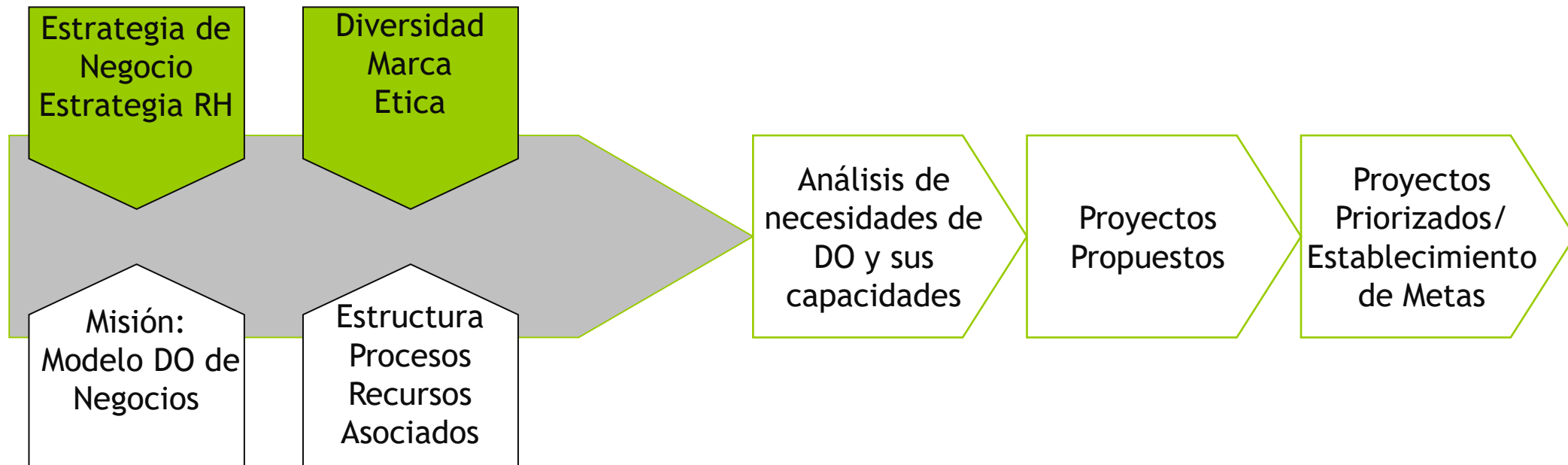
Alinear la Cultura a la Estrategia
Construir un espacio incluyente

DO Estratégico



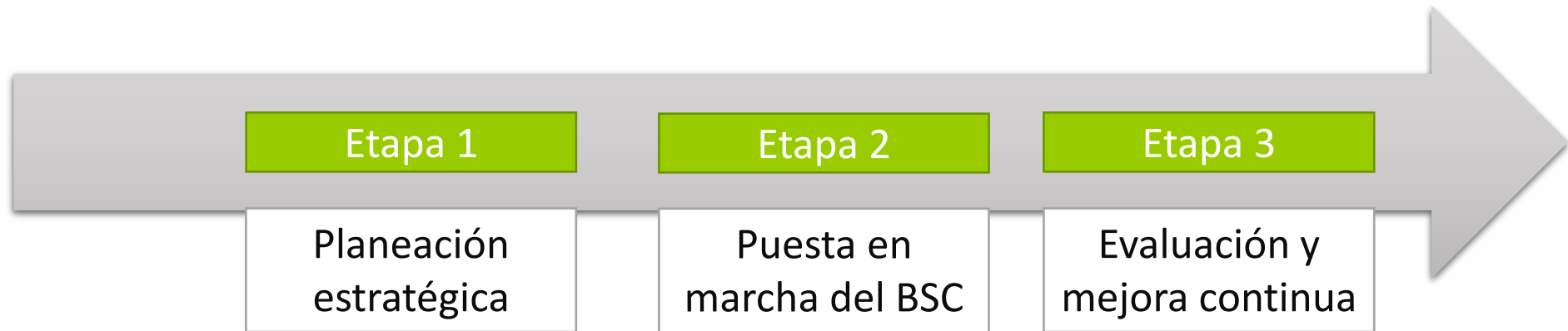
Modelo de Planeación estratégica para DO

Conformación de Factores Estratégicos Externos
(Oportunidades y Amenazas)

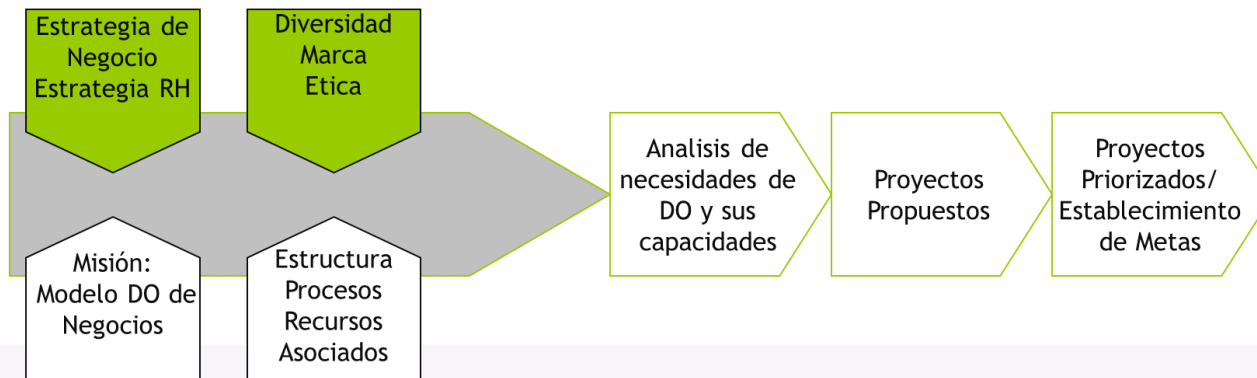


Conformación de Factores Estratégicos Internos
(Fortalezas y Debilidades)

Balanced Score Card – Implementación



Conformación de Factores Estratégicos Externos
(Oportunidades y Amenazas)



Conformación de Factores Estratégicos Internos
(Fortalezas y Debilidades)

Balanced Score Card – definición

¿Qué es?

→ Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia (actual) de la empresa en objetivos ligados entre sí; medibles a través de diferentes indicadores y que permiten a toda la organización centrarse en la estrategia a la hora de ejecutar diferentes acciones empresariales



Balanced Score Card – componentes



Sostenibilidad del negocio

Rentabilidad / Ganancias
EBITDA / productividad
+ Ventas / -Costos

Valor agregado al cliente

(lo que entregamos al cliente)

Satisfacción del cliente

Atracción de Nuevos clientes /
Retención y fidelización de
clientes actuales

Disponibilidad del mejor talento

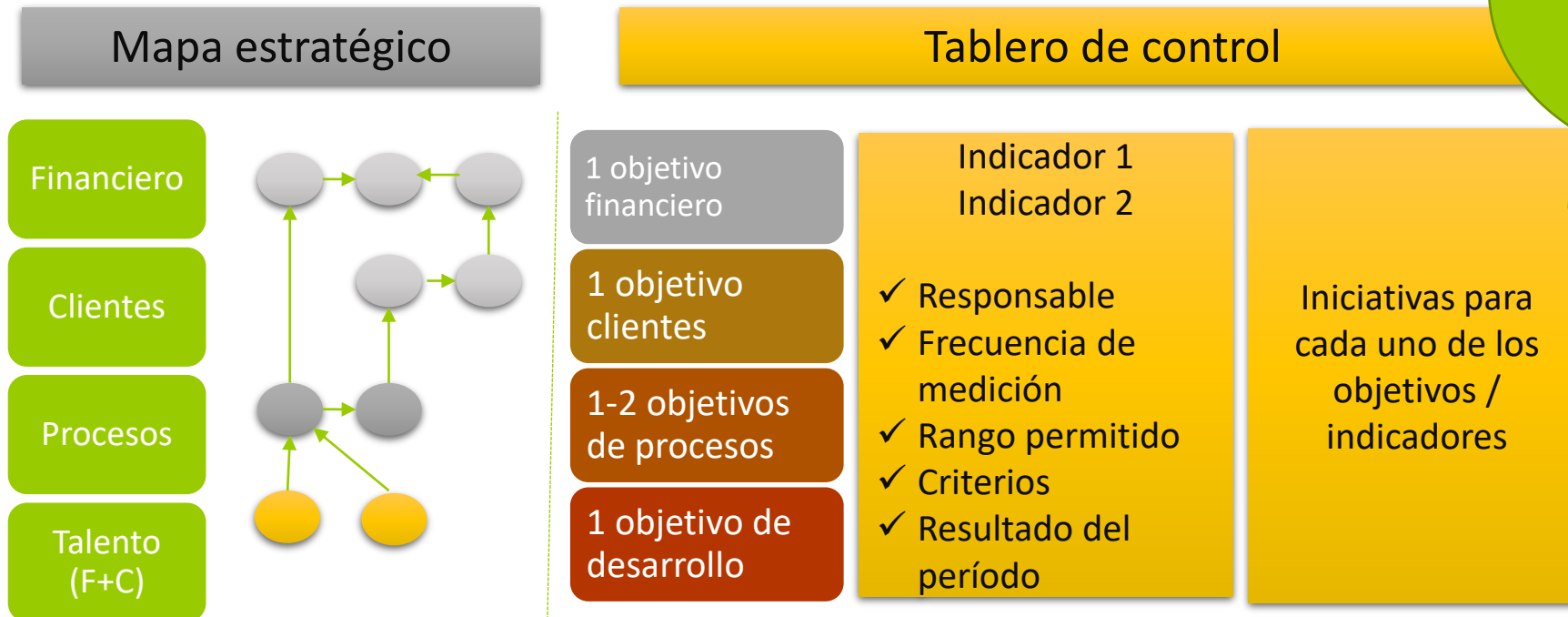
1. Mejorar competencias y habilidades
2. Información (IT & herramientas)
3. Capacidad de cambio

Mejora de procesos internos

(cómo entregamos resultados)

1. Procesos operativos
2. Procesos de gestión del cliente
3. Procesos de Innovación
4. Procesos regulatorios /RS

Balanced Score Card – puesta en marcha

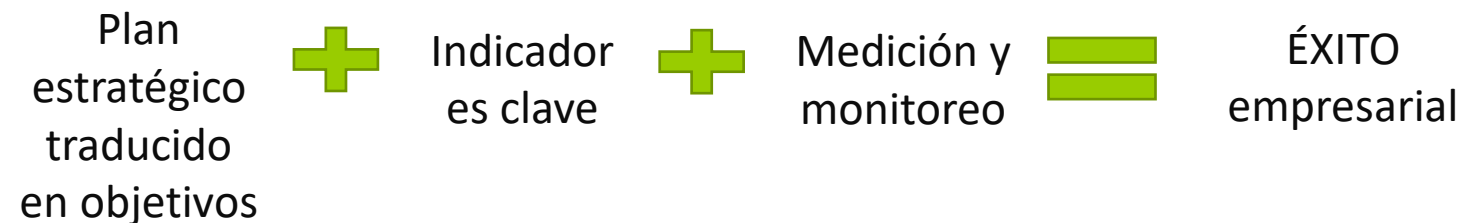
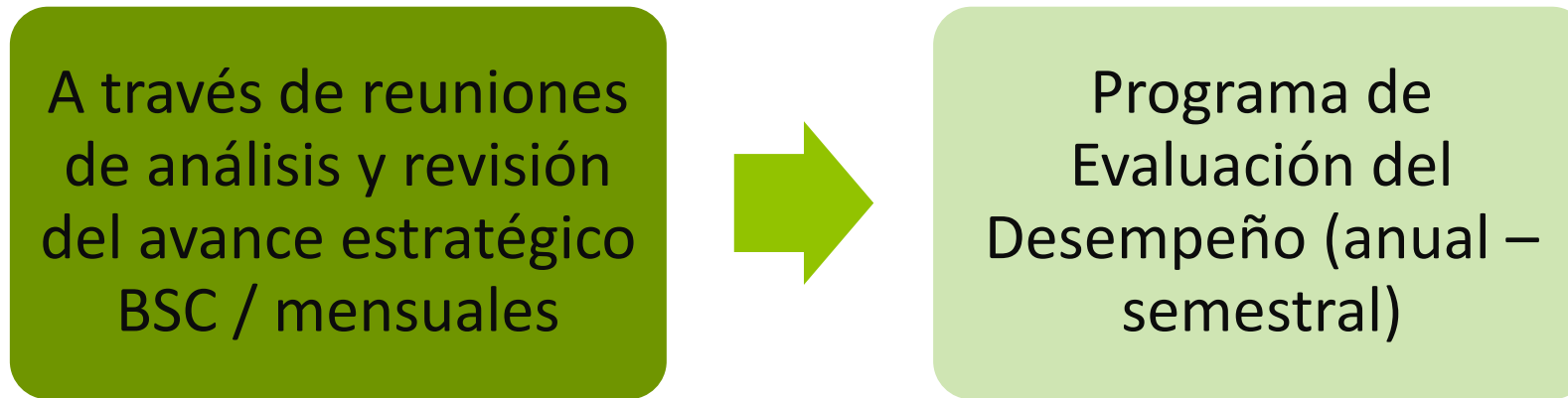


KPI=
Indicador clave de desempeño
(tiempo, uso de recursos, ciclos de procesos, volumen de ventas, volumen de producción, etc)

Ejemplo BSC + Dashboard

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

BSC – evaluación y mejora continua



Gestión del desempeño



Es un programa por medio del cual la empresa gestiona sus metas estratégicas a nivel grupal e individual, alineadas al BSC



Es un proceso que se establece y comunica en cascada, desde el nivel más alto atravesando toda la organización



Es uno de los procesos más importantes de Recursos Humanos, por la relación que tiene con otros procesos clave de gestión de talento

Selección
Desarrollo
Capacitación
Compensación
Gestión del talento
Movimientos

Beneficios



Entendimiento sobre la aportación individual a la estrategia general



Clarificación de responsabilidades y expectativas individuales



Reconocimiento del desempeño



Identificar oportunidades de desarrollo



Cultura de feedback (jefe- colaborador)

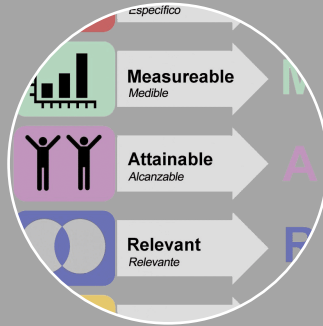


Comunicación de inquietudes e intereses individuales

Flujo del proceso



**Definición
estratégica de las
metas y
comunicación en
cascada**



**Planteamiento de
objetivos de área e
individuales
(incluyendo plan
de desarrollo)**



**Revisión trimestral
(autoevaluación-
feedback)**



**Evaluación final del
desempeño
(autoevaluación-
feedback)**



**Calibración de
desempeño
(revisión de curva
de distribución).
Alineación a la
compensación**

¿Qué incluye una evaluación de desempeño?

1

Responsabilidades centrales de trabajo (funciones de descripción de puesto) – 20% de la evaluación

2

Objetivos estratégicos por categoría (financieros, clientes, procesos, cultura o talento) – 70 % de la evaluación

3

Objetivos de desarrollo individual
- 10% de la evaluación

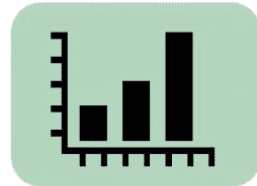
Objetivos SMART



Specific
Específico

S

ESPECÍFICO, debe indicar lo **qué** quiero lograr



Measurable
Medible

M

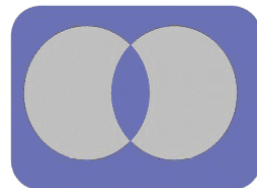
MEDIBLE, debe indicar cómo lo voy a medir



Attainable
Alcanzable

A

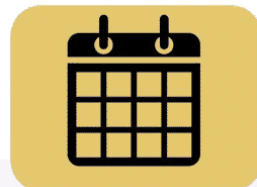
ALCANZABLE, debe ser realista, estar dentro de mi tramo de control



Relevant
Relevante

R

RELEVANTE, debe ser retador para mi función o capacidad

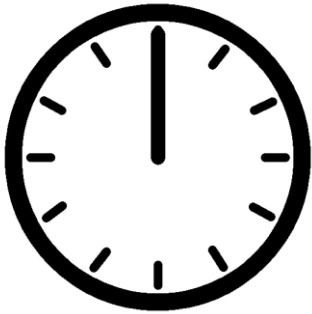


Time Based
Definidos en el tiempo

T

TIEMPO LÍMITE, debe incluir una fecha compromiso de entrega

Actividad en parejas



1. Redacta un objetivo personal para el segundo semestre del año que incluya las características SMART
2. Redacta un objetivo profesional para el segundo semestre del año que incluya las características SMART
3. Compártelo con tu compañero

Tiempo 5min

Escala de Evaluación

Escala	Definición	Ejemplos – Esta valoración es para un empleado que....
SSE	Supera sustancialmente los requisitos y expectativas de manera constante.	<ul style="list-style-type: none"> ... constantemente entrega/consigue excelentes resultados superando expectativas ...voluntariamente asume y domina desafiantes tareas y roles adicionales
EE	A menudo excede los requisitos y expectativas en muchos aspectos.	<ul style="list-style-type: none"> ...es de alto desempeño, claramente se diferencia de la mayoría ... regularmente entrega/consigue resultados superando expectativas
CE	Cumple plenamente con las exigencias y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> ...entrega/consigue resultados conforme al tiempo y presupuesto asignado ...cumple plenamente con los requerimientos del puesto
CP	Cumple parcialmente con las exigencias, no alcanza todavía todas las expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> ...es nuevo en el puesto y/o necesita más desarrollo para cumplir con todos los requerimientos del puesto
NE	No cumple con las exigencias y las expectativas básicas.	<ul style="list-style-type: none"> ... no consigue resultados en el tiempo esperado, y/o con la calidad esperada y/o cumpliendo presupuesto

Ejemplo de formato

Formato para el establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño

Nombre:	Dirección:
Puesto:	Jefe Inmediato:
Area	Fecha de realización:
Ciclo de evaluación:	

A. Responsabilidades Centrales de Trabajo.

Responsabilidades Centrales de Trabajo 1 – 6 *		Resultados	E
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Calificación general de las Responsabilidades Centrales de trabajo:			

SE= Supero sustancialmente expectativas CP = Cumplió parcialmente expectativas
 EE = Excedió expectativas NE = No logró expectativas
 CE = Cumplió expectativas

Formato para el establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño

Nombre:	Dirección:
Puesto:	Jefe Inmediato:
Area	Fecha de realización:
Ciclo de evaluación:	

B. Objetivos de negocio (financiero, cliente, procesos, talento/cultura):

Objetivo	# de objetivo	Objetivo y resultado esperado (1 – 8 Objetivos)	Resultados	Evaluación
Categoría	1			
Categoría	2			
Categoría	3			
Categoría	4			
Categoría	5			
Categoría	6			
Categoría	7			
Calificación general de los objetivos.				

Ejemplo de formato

Formato para el establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño

Nombre: _____	Dirección: _____
Puesto: _____	Jefe Inmediato: _____
Área: _____	Fecha de realización: _____
Ciclo de evaluación: _____	

C. Objetivos de Desarrollo

	Desarrollo individual Indique la competencia o ancla de comportamiento que requiere desarrollar y cómo lo hará	Resultados	Evaluación
1			
2			
3			
Calificación general de desarrollo individual			

SE= Supero sustancialmente expectativas CP = Cumplió parcialmente expectativas
EE = Excedió expectativas NE = No logró expectativas
CE = Cumplió expectativas

D. Resumen.

Resumen.
Describa los avances durante el año, compromisos y el desempeño general que tuvo basado en responsabilidades centrales de trabajo y objetivos.



Formato para el establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño

Nombre: _____	Dirección: _____
Puesto: _____	Jefe Inmediato: _____
Área: _____	Fecha de realización: _____
Ciclo de evaluación: _____	

Calificación FINAL del empleado. Ponga una "X" en la calificación que corresponda.

SE**
EE
CE
CP
NE

Firmas

Por favor firme la conclusión del proceso.

Firma empleado: _____	Fecha: _____
Firma Jefe inmediato: _____	Fecha: _____
Firma RRHH _____	Fecha: _____

Factores Clave de éxito en la Gestión del Desempeño

El programa de evaluación del desempeño debe ser **liderado por los niveles senior de la organización, y bajar en cascada alineado a las metas estratégicas.** → para que sea parte de la cultura de trabajo

Este proceso debe buscar la **mejora continua**, no la sanción o resaltar qué cosas salieron mal y quiénes fueron culpables

Una vez realizada la evaluación, se debe discutir la **proyección de acciones futuras** de desarrollo de la persona, del grupo y de la organización **hacia una cultura de alto desempeño**

*La evaluación del supervisor, debe ser **fiable y coherente**, basada en **hechos, en situaciones objetivas y resultados conseguidos**, no en opiniones o datos circunstanciales.*

*La **retroalimentación oportuna y frecuente**, es crítica para corregir desviaciones del desempeño (y evitar sorpresas al cierre del año)*

Debe tener una **repercusión monetaria** a través de la compensación variable (bonos por resultados o el incremento anual).

Change Management

- a. Qué es el Change Management
- b. Etapas, recursos y elementos clave de éxito en la gestión del cambio
- c. Herramientas de cambio personal



A principios de la década de los 90's autores como Robert E. Quinn (1993), Jelinek & Litterer (1988) comenzaron a manifestar insatisfacción con la corriente tradicional del D.O.

En contraparte la disciplina de Gestión del Cambio fue posicionándose rápidamente desde hace casi dos décadas

Sin embargo el D.O. continua vigente, consolidándose a partir de una sólida fundamentación teórica- práctica para el manejo del cambio planeado

En la actualidad, como experta en DO y Gestión del Cambio, considero que ambas prácticas pueden complementarse, a partir de dos objetivos claros: el enfoque humano y el enfoque en la mejora organizacional

“Ambas prácticas -la Gestión del Cambio y el Desarrollo Organizacional- pueden ser incluyentes y convivir en la organización, para añadir valor en los procesos de cambio planeado”

¿Por qué hacer Change Management?



- **El cambio es algo que sucede de forma individual**, por tanto la gestión del cambio garantiza el acompañamiento durante la transición por el cambio, desde el enfoque humano
- Asegura que la solución sea aceptada, adoptada y utilizada, hasta lograr los resultados organizacionales esperados

Change Management

La gestión del cambio organizacional es un proceso que nos proporciona un **marco de referencia para manejar el lado humano del cambio**, que implica:

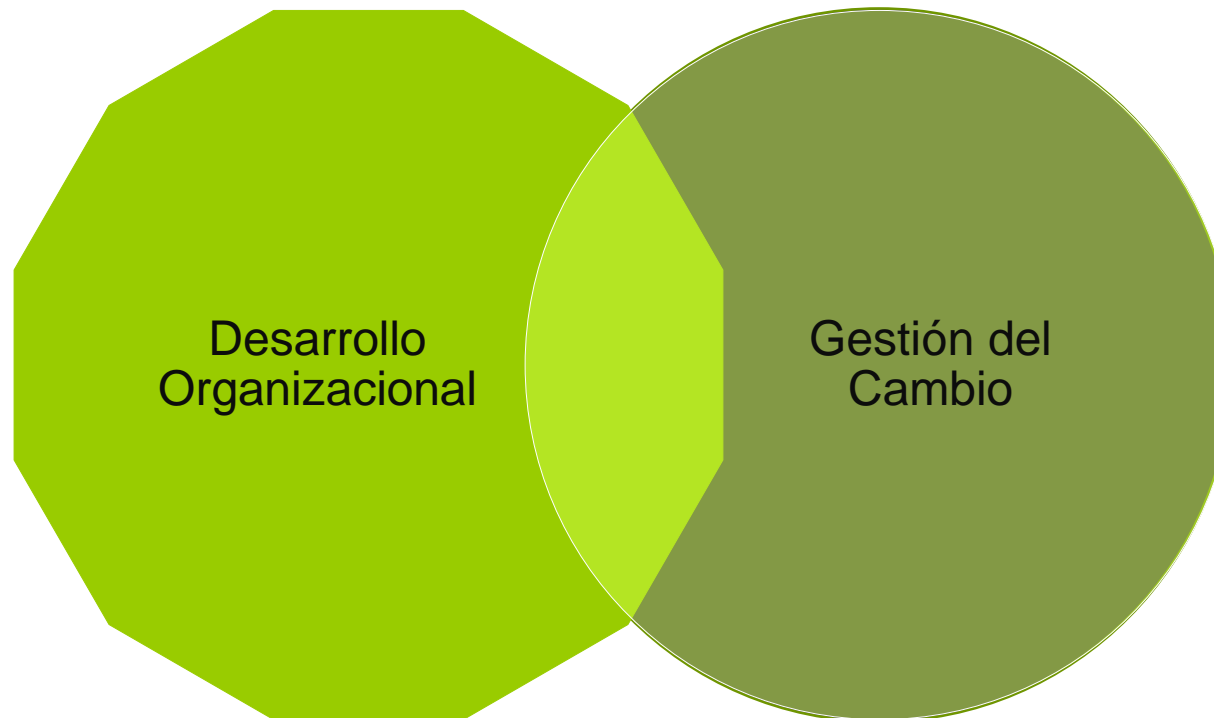
- *El despliegue de diferentes recursos y herramientas para facilitar la adopción de nuevos valores*
- *El desarrollo de nuevas capacidades y comportamientos*
- *La facultad de moverse del estado actual al estado deseado hacia el logro de los objetivos trazados*



1. **Jeffrey Hiatt** 2012, de acuerdo con investigaciones realizadas en la última década para el Instituto Prosci Inc.

Gestión del cambio y D.O.

- Amplia fundamentación teórica- práctica
- Más de seis décadas de constante aplicación y evolución
- Su origen y aplicación es multidisciplinario con impacto a largo plazo
- Método investigación- acción, enfoque sistémico y multifactorial
- Impulsado por las áreas de RH y especialistas en DO

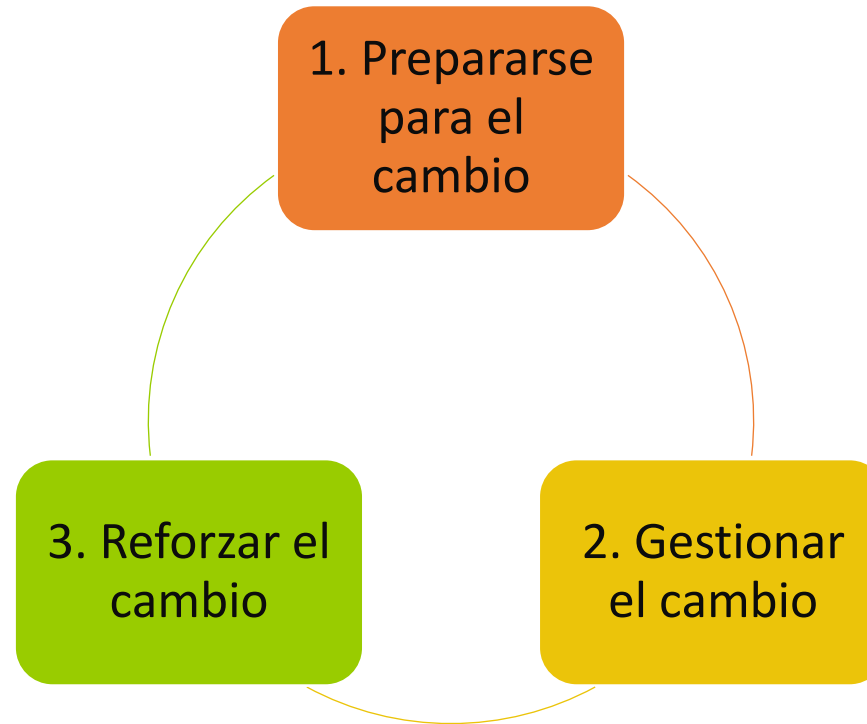


- Metodologías prácticas, claras, con entregables de corto plazo
- Corriente ampliamente aceptada desde hace dos décadas
- Entregables alineados con los proyectos de cambio
- Su foco es atender el lado humano del cambio
- Impulsada por las PMO's

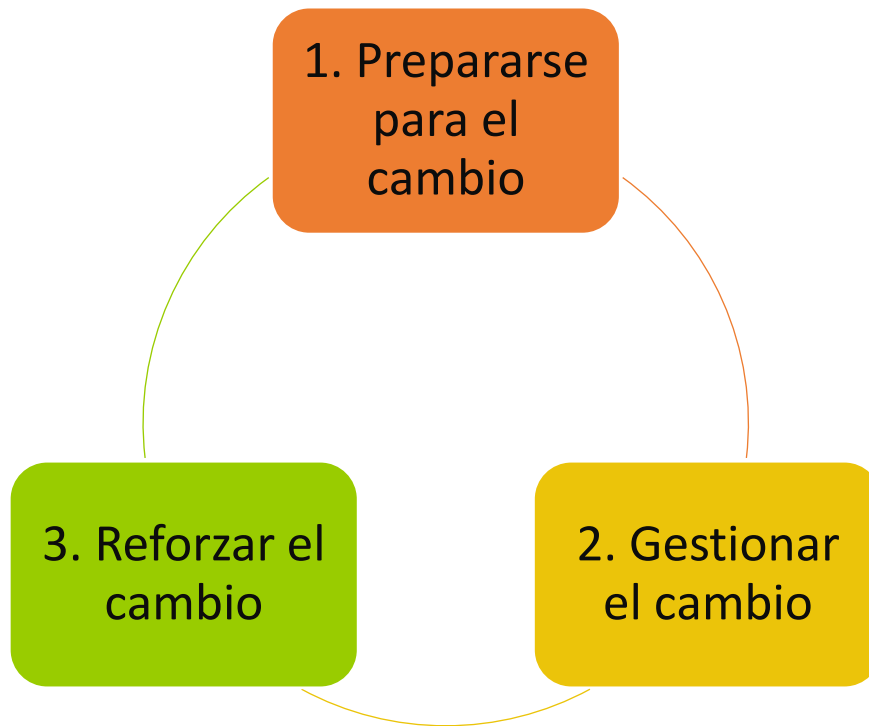
Aspectos clave en la gestión del cambio

- 1. Explicar **por qué debemos hacer estos cambios, por qué ahora, en qué me voy a beneficiar yo y qué pasa si no lo hacemos**, son respuestas fundamentales a responder a lo largo y ancho de la organización
- 2. La organización - y por ende los colaboradores- deben **desarrollar nuevas competencias para el cambio** o bien, fortalecer las competencias de cambio ya instaladas previamente
- 3. La **comunicación oportuna** de los voceros preferidos, es clave en todo el proceso de cambio, misma que debe contener una clara estructura (proceso ADKAR by PROSCI)

Etapas de Change Management



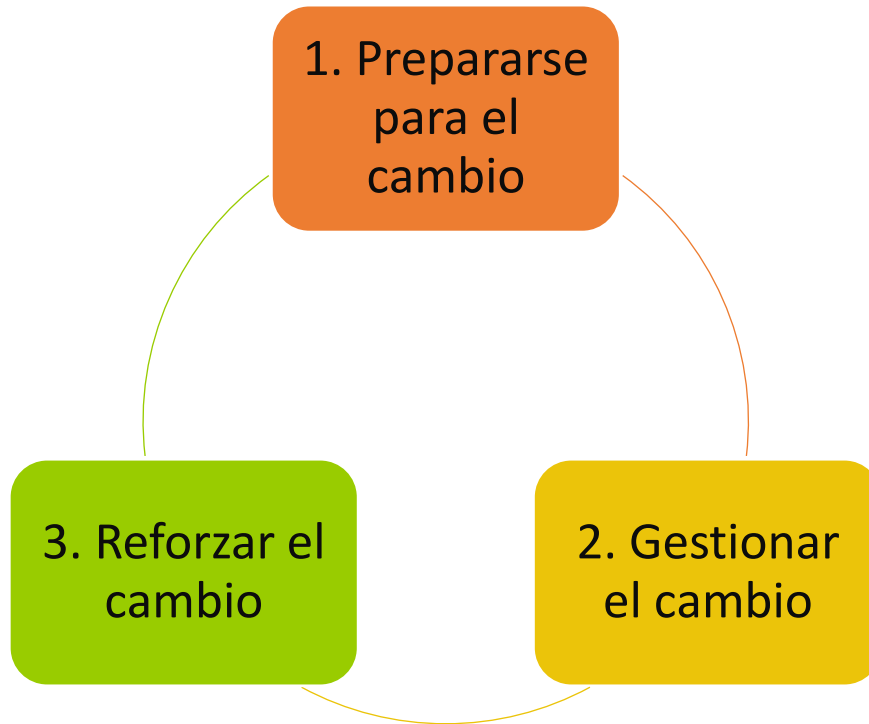
Etapas de Change Management



Etapa 1. Prepararse para el cambio

1. Se diseña una estrategia de alto nivel para la gestión del cambio
2. Se determina el alcance y el impacto del cambio;
3. Se identifica cuál es el tipo de resistencias que se esperan en la organización
4. Se evalúa qué tan preparada está la organización para el cambio;
5. Se integra y evalúa el equipo a cargo y los recursos que se necesitarán, así como la coalición de sponsors que liderarán el cambio en sus diferentes etapas.

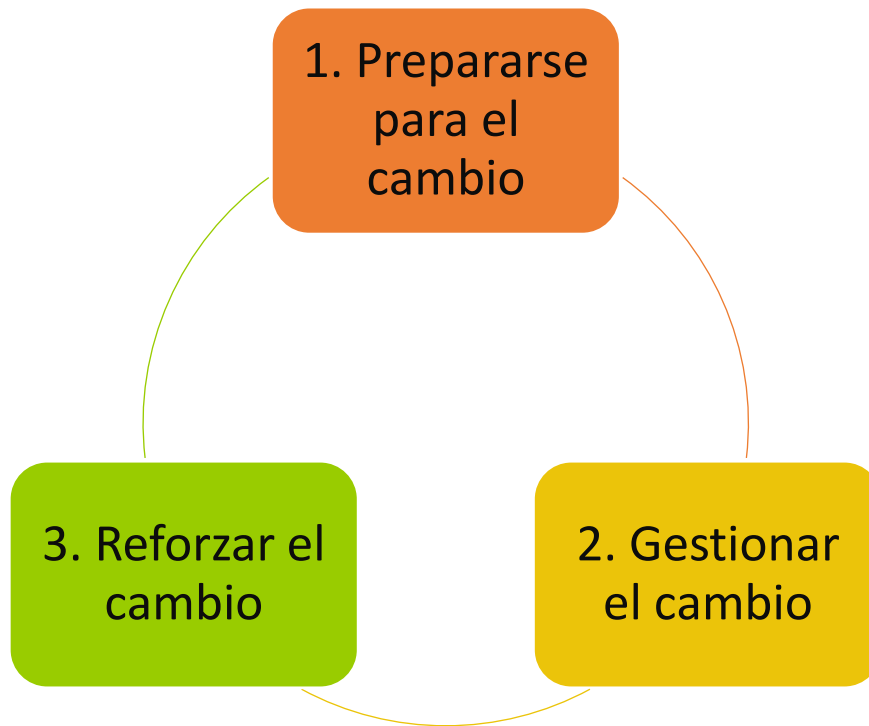
Etapas de Change Management



Etapa 2. Gestionar el cambio

1. En esta fase **se realiza e implementa el plan maestro para la gestión del cambio**, que incluye:
 1. Plan de comunicación,
 2. Plan de coaching,
 3. Planes de entrenamiento,
 4. Mapas de gestión de sponsors,
 5. Plan de manejo de resistencias.

Etapas de Change Management



Etapa 3. Reforzar el cambio

1. Se evalúan los resultados de las actividades de gestión del cambio y se implementan las acciones correctivas.
2. Se premia y se reconoce el desempeño del equipo
3. Se incentivan las revisiones posteriores a las acciones implementadas para lograr que el cambio sea algo sostenible en el tiempo,
4. Se celebran los éxitos obtenidos
5. Se transfiere el conocimiento y las habilidades requeridas para mantener el estado actual del cambio al resto de la organización.

ADKAR

Herramienta de cambio personal

- En el mismo contexto donde Prosci[®] enmarca las fases para la gestión del cambio, se acuña una metodología práctica y clara para conducir el proceso de cambio individual de forma exitosa; dicha metodología está descrita con el acrónimo **ADKAR** (por sus siglas en inglés) que engloba 5 pasos: **Awareness**, **Desire**, **Knowledge**, **Ability**, **Reinforcement**.



ADKAR – 5 pasos

Awareness: El objetivo de esta etapa es generar conciencia sobre la necesidad del cambio, que incluye: el entendimiento de la naturaleza y los detonadores internos o externos del cambio, por qué se está gestionando este cambio, por qué ahora y el riesgo de no cambiar, así como los beneficios personales que tendrá con dicho cambio.

Desire: En esta etapa se activa el deseo de participar y apoyar el cambio; etapa que depende totalmente de la elección individual y los motivadores intrínsecos de cada persona.

Knowledge: Esta fase tiene como objetivo facilitar el conocimiento sobre cómo y qué cambiar, que incluye: la información, el entrenamiento acerca de comportamientos, procesos, herramientas, sistemas, habilidades o nuevas funciones de trabajo, roles o destrezas necesarias para implementar el cambio.

ADKAR – 5 pasos

Ability: Se refiere a la etapa donde las personas son capaces de implementar nuevas habilidades y comportamientos; lo que implica transformar el conocimiento en acciones, demostrando la capacidad de implementar el cambio en los estándares de desempeño establecidos.

Reinforcement: Se trata de las acciones de reforzamiento para mantener el cambio instalado a través de factores internos o externos; externos como el reconocimiento, las recompensas, celebraciones, e internos como el propio sentimiento de auto realización y logro, ambos para lograr que el cambio sea sostenible en el tiempo.

Utilidad del Modelo ADKAR

→ **Este mismo modelo puede utilizarse para tres propósitos claros:**

- Como un marco de referencia para gestionar la comunicación individual y organizacional acerca del cambio que se avecina o que se está transitando.
- Como una herramienta diagnóstica para saber en qué áreas existen mayores gaps dentro del proceso de gestión del cambio, identificando qué etapa de forma general o qué área o equipo de forma específica requiere mayor reforzamiento y trabajo.
- Como una herramienta de acciones correctivas, a través de la cual se puede utilizar el feedback recabado de los empleados, y comprender el origen de la resistencia; atacándolos a través de la comunicación, el entrenamiento, los reconocimientos o actividades de los líderes.

Ejercicio práctico

- **Modelo ADKAR a la acción**
- Basado en un proyecto real, identifica qué se debe comunicar y/o hacer en cada momento del proyecto, basándote en la metodología **ADKAR**, registrando por lo menos dos acciones por etapa
- **Consciencia**
- **Deseo**
- **Conocimientos**
- **Habilidades**
- **Reforzamiento**





**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx