

Diseño del Cambio

Estrategias para liderar el cambio en escenarios complejos

Cecilia Cortina

Juliana Maiz Casas



Abril, 2023





Cecilia Cortina

Psicóloga – UBA Máster Psicología
Organizacional – State University of New York
Más de 15 años acompañando a Compañías
de primera línea en procesos de crecimiento y
transformación. Socia de AMG Consulting.
Directora de proyectos a nivel regional.
Experta en Gestión del talento, Cultura
Organizacional y Procesos de Cambio.

<https://www.linkedin.com/in/ceciliacortina/>



Juliana Maiz Casas

Magister en Comunicación. Universidad Austral
Inteligencia Comercial -Di Tella –
Coach Ejecutivo –CICE-
Más de 20 años desempeñandome en empresas
multinacionales, 15 de ellos liderando equipos e
iniciativas transformacionales. Experiencia en
comunicación y Recursos Humanos. Experta en
Desarrollo de marca empleadora y reputación
corporativa| Comunicación interna | Gestión del cambio

<https://www.linkedin.com/in/juliana-maiz-casas/>



Propósito del encuentro

1. Acercarles una estrategia y una metodología para gestionar cambios en las instituciones escolares y dar respuesta a las nuevas expectativas.
2. Compartir herramientas concretas para acelerar las transiciones.
3. Fortalecer vínculos y pensamiento colaborativo.

Indice



Metodología
Habilidades

¿Cómo liderar el cambio?

Metodología en 4 pasos: A.S I.S

1. Generar **Consciencia** de la necesidad del cambio



Awareness

2. Clarificar la naturaleza de la **Evolución**



Shift

3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



Impact

4. Planificar la **Estrategia** para abordar el cambio



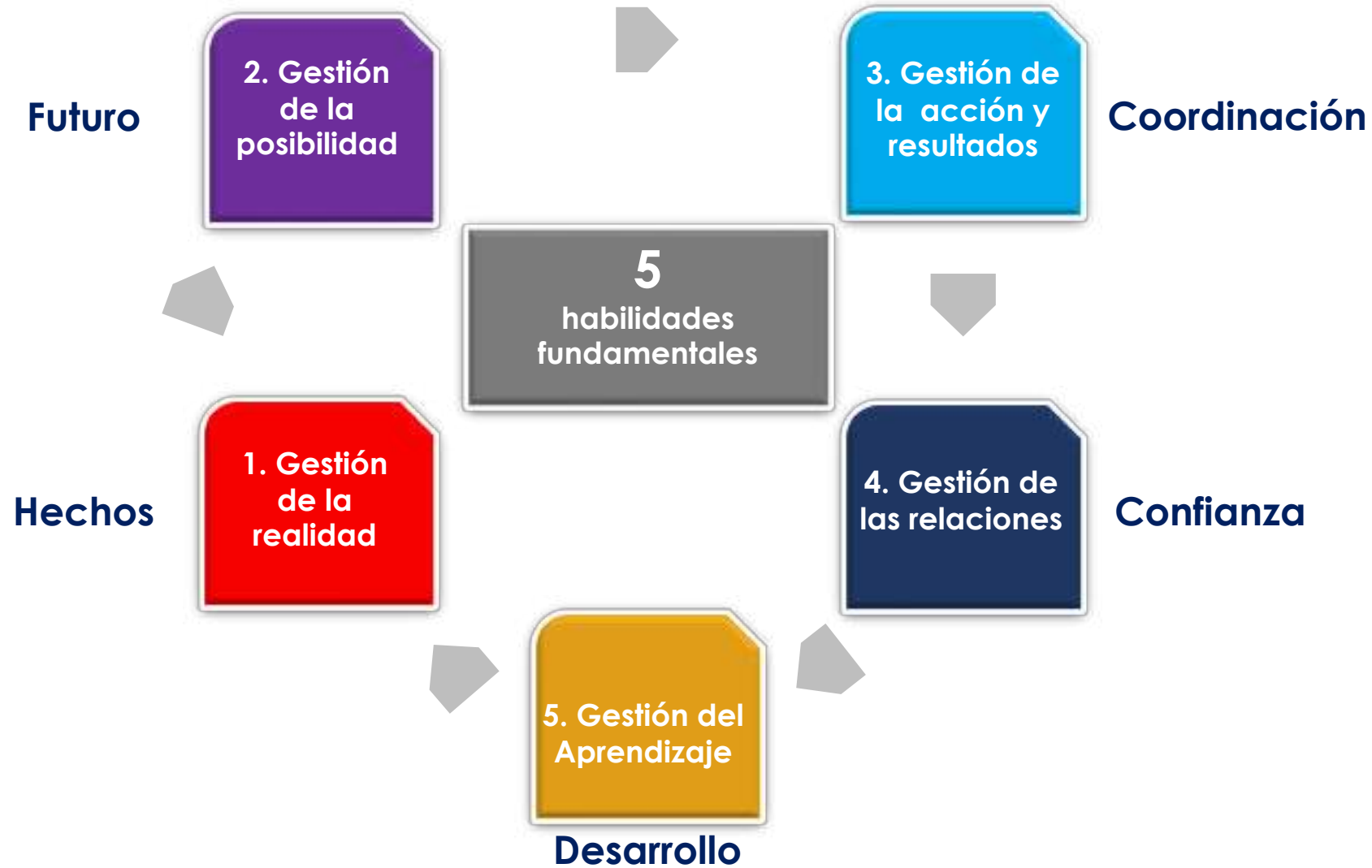
Strategy

Herramientas claves para gestionar el cambio en las organizaciones

¿Cómo liderar el cambio?

“La acción es lo que va a transformar lo que existe hoy. Es aquí dónde aparecen los actos de la coordinación. Lo que uno visiona en un contexto organizacional, no es algo que pueda hacerse solo.”

Ivonne Hidalgo



1. Generar **Consciencia** de la necesidad del cambio



Awareness

¿De qué se trata?

Es el punto de partida.

Se trata de generar una perspectiva común sobre los cambios del contexto y su complejidad.

Implica desafiar y aunar puntos de vista.

Generar consciencia (awareness de la necesidad del cambio)

Cuestionar paradigmas, desafiar creencias arraigadas, incorporar nuevas maneras de mirar la realidad a partir de hechos fácticos de un contexto que evoluciona.

1. Generar **Consciencia** de la necesidad del cambio



Awareness



¿Cómo lo hacemos?

- A. Compartiendo la lógica evolutiva de las organizaciones
- B. Realizando una caracterización conjunta del escenario actual
- C. Instalando preguntas poderosas

Herramienta. Modelo de las curvas de crecimiento

Habilidad clave. Gestión de la realidad

1. Generar **Consciencia** de la necesidad del cambio

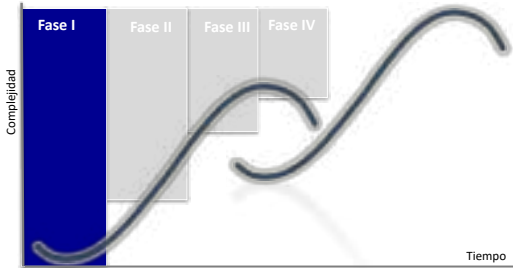


Awareness

A. Lógica evolutiva de las Organizaciones

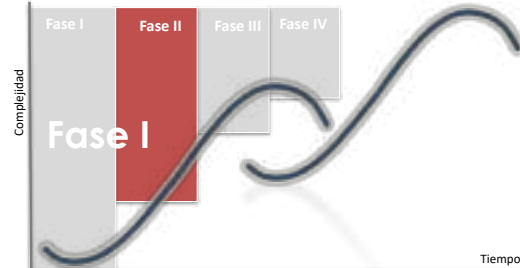


A. Lógica evolutiva: Características de las fases de crecimiento



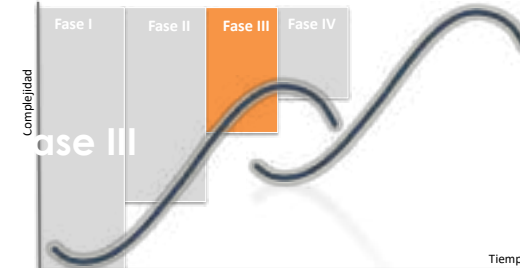
Descubrir viabilidad de una idea que funcione. La acción se centra en probar y experimentar. La fuerza proviene de la convicción que lleva a persistir y recuperarse de los fracasos.

Características: Alta incertidumbre, riesgo y desafío, desorden, intuición, ensayo y error, alta energía/bajo rédito.



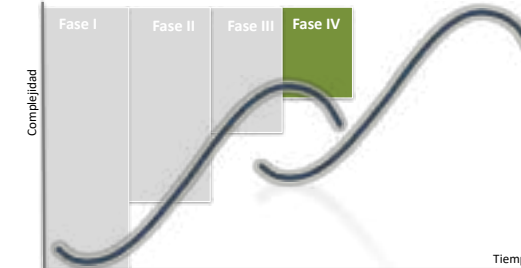
Expansión y rápido crecimiento. Ganar "clientes" y escala.

Características: Persiste la informalidad y el alto esfuerzo pero la visión empieza a ser un sueño posible. Foco en volumen, energía puesta en ejecutar. Se empiezan a ver resultados tangibles.



Estabilidad, balance, previsibilidad y control.

Características: Formalidad y orden. Foco en ganar eficiencia y previsibilidad. Orientados a la mejora continua, optimización estándares. Menor esfuerzo/mayor ganancia



Erosión de márgenes, pérdida de capacidad competitiva, declinación del crecimiento.

Características: La organización pierde vitalidad y perspectiva. Hacer más de lo mismo mejor no alcanza para lograr mejores resultados. Enfocados en sobrevivir, jugar para no perder. Dificultad para sostener volumen y rentabilidad, "clientes" insatisfechos o indiferentes. No hay fuentes claras para re-energizar a la organización.

1. Generar **Consciencia** de la necesidad del cambio



Awareness

B. Realizando una caracterización conjunta del escenario actual



Conducir un ejercicio colaborativo para caracterizar la complejidad del Contexto e identificar el momento evolutivo en el que se encuentran

Nombre del Cambio o Tendencia	Descripción del cambio	Descripción de los impactos de dicho cambio en la Institución
Tecnología: qué cambios introduce la tecnología en la manera de trabajar? De qué manera impacta en la educación	Explosión de herramientas educativas virtuales/nuevas plataformas	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de ofrecer una propuesta educativa 100% digital.• Riesgo de perder la calidad educativa.
Contexto político, económico, social: cómo pueden describir la manera en que el contexto político, económico y social impacta en el sistema educativo		

1. Generar **Consciencia** de la necesidad del cambio



Awareness

C. Instalando preguntas poderosas

1. **Contexto.** ¿Qué conocimiento tenemos sobre nuestra realidad actual? ¿Cuáles fueron los cambios de mayor impacto en los últimos años? ¿Qué desafíos nos genera? ¿Cuál es su complejidad?
2. **Patrón actual de funcionamiento.** ¿Qué pasa si seguimos haciendo más de lo mismo? ¿A dónde nos lleva esto? La forma actual de gestionar, ¿responde a las necesidades del contexto actual y futuro?... ¿Estamos ante la necesidad de un “salto” de curva? ¿Tenemos que gestionar esta transición?

Instalar y reflexionar sobre estas preguntas como conclusión al ejercicio de contexto ayuda a generar consciencia sobre la necesidad de cambio.



Awareness

2. Clarificar la naturaleza de la **Evolución**



Shift



Shift

¿De qué se trata?

De caracterizar con mucha claridad cuál es la naturaleza del cambio a gestionar.

Generar consenso sobre el principal “Giro” a realizar para poder evolucionar como organización en un contexto más complejo.

2. Clarificar la naturaleza de la **Evolución**



Shift



¿Cómo lo hacemos?

- A. Valorando la historia. ¿Cómo llegamos hasta aquí?
- B. Describiendo de forma conjunta el cambio de ciclo
- C. Generando consenso sobre el principal “giro” a realizar

Herramienta. Modelo SHIFT: DE-HACIA

Habilidades claves: Gestión de la posibilidad y el aprendizaje

2. Clarificar la naturaleza de la **Evolución**

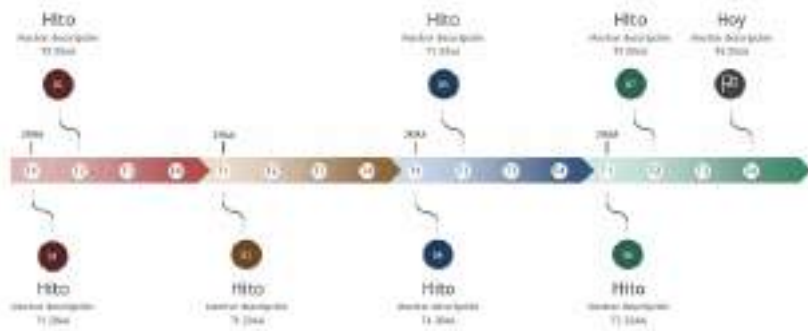


Shift

A. Valorando la historia. Cómo llegamos hasta aquí

1. Reconocer los hitos significativos. Recordar la historia fundacional. ¿Cómo llegamos hasta acá? ¿Dónde estamos hoy? Re-crear la historia y patrones de éxito asociados. Reconocer el contexto en que esos patrones fueron funcionales.
2. Consensuar qué cosas muy esenciales de esa historia quisieran preservar y cuáles están dispuestos a "dejar ir" porque ya no son funcionales en este contexto.

Nuestra historia



Mural colaborativo para reconstruir la historia y valorar los hitos significativos.

2. Clarificar la naturaleza de la **Evolución**



Shift

B. Describiendo de forma conjunta el cambio de ciclo

DE



HACIA

¿De dónde venimos? Y ¿Hacia dónde vamos?

Pensando en variables tales como...

- ✓ Relación con el entorno
- ✓ Propuesta de valor (hacia los distintos actores clave: alumnos y familias, docentes, comunidad, etc.)
- ✓ Forma de organización
- ✓ Capacidades críticas
- ✓ Cultura de trabajo
- ✓ Procesos
- ✓ Otros

Ejemplo:

¿De dónde venimos? (paradigma anterior)	¿Hacia dónde vamos? (tendencias futuras)
Un Sistema Vertical, donde la información la trae el docente. Énfasis en la adquisición de conocimientos.	Mayor horizontalidad en cuanto a la información; la traen tanto alumnos como docentes. Énfasis en el desarrollo de habilidades.

2. Clarificar la naturaleza de la **Evolución**



Shift

C. Generando consenso sobre el principal “giro” a realizar y realizando preguntas poderosas

¿Cuál es la naturaleza del **giro o rompimiento** que tenemos que dar? ¿De qué se trata? ¿Hacia dónde nos proyectamos?



Shift

Se realiza una **priorización** sobre el ejercicio anterior para destacar y acordar el aspecto más trascendente del giro a realizar

3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



Impact

¿De qué se trata?

De dimensionar la magnitud del cambio para las personas involucradas.

De comprender el impacto emocional de la transición

3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



Impact



¿Cómo lo hacemos?

- A. Identificando a las poblaciones impactadas por el cambio.
- B. Profundizando en la naturaleza emocional del cambio.
- C. Mapeando el nivel de disposición de la población implicada frente al cambio.

Herramienta. Modelo de transición IMPACT

Habilidad clave: Gestión de las relaciones

3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



Impact

A. Identificando a las poblaciones impactadas por el cambio

Analizar los segmentos/poblaciones más afectadas por el cambio para evaluar y dimensionar el impacto del cambio.

¿A quiénes impacta este cambio? Identificar y acordar los segmentos claves:

Ejemplo:

- ✓ Docentes y profesores
- ✓ Alumnos
- ✓ Familias
- ✓ Directores
- ✓ Personal no docente
- ✓ Otros actores clave

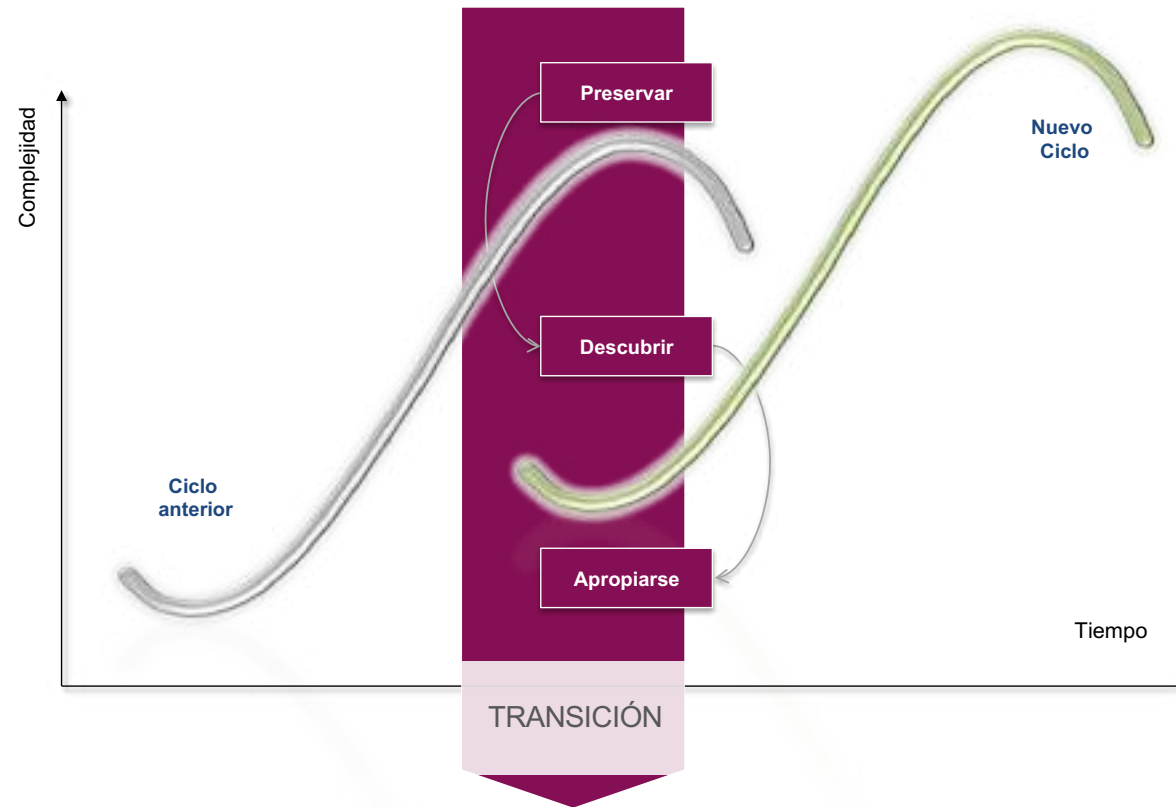
3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



B. Profundizando en la naturaleza **emocional** del cambio

El cambio es un proceso **primordialmente emocional**

Compuesta por una parte racional manifiesta (cambios visibles) y una parte emocional no manifiesta (necesidades emocionales de las personas que atraviesan el cambio)



Los Procesos de cambio fracasan al NO gestionar adecuadamente la parte “no visible” que conlleva el cambio.

Proceso de transición

Qué nos pasa

Preservar

Antes era mejor/
antes lo
hacíamos así

- Predominan los sentimientos de pérdida a la identidad y a la pertenencia. Se siente angustia al perder los anclajes que daban seguridad. Sensación de amenaza (a la identidad, expectativas, ideales, relaciones)
- Se pierde la noción del propio valor en el nuevo contexto.
- Necesidad de proteger lo que uno es, hace y tiene.
- La energía se retrae, "resiste", se preserva.
- Queja, enojo, percepción negativa de la realidad.
- Sentimiento de ser víctimas de la situación. Se buscan "culpables" por fuera de uno.

Descubrir

Puede ser /
demostrame que
puedo creer

- Hay ambivalencia, confusión, demanda.
- Empieza el proceso de reflexión y búsqueda de certezas
- La energía está puesta en descubrir, en buscar nuevas fuentes de seguridad: definiciones, claridad, consistencia en el comportamiento de los demás
- Aparecen dos reacciones: muchas preguntas para clarificar o mucho silencio para pensar
- El "radar" busca inconsistencias para justificar no moverse. "Ver para creer" (que otros lo hagan primero).

Apropiarse

Sí quiero / decime
cómo

- Se está listo para incorporar nuevos conocimientos y habilidades. La ansiedad está puesta en aprender lo nuevo
- Nos "volvemos a enamorar". Entusiasmo, proyección.
- La energía está puesta en las oportunidades que están bajo el propio control
- Respondo la pregunta ¿qué quiero para mí? Retomo el control. Claridad sobre el futuro deseado para uno mismo.
- Hay una actitud de posibilidad, de descubrir el propio potencial para modificar la realidad.
- "Creer para ver"



3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



Impact

C. Mapeando su **nivel de disposición** frente al cambio

1. Identificar la magnitud del cambio para la población definida. ¿Qué les cambia? ¿Cuán “grande” / significativo es ese cambio? (**Alto** – **Medio** – **Bajo**)
2. Utilizando la lista de observación de comportamientos, ubique a cada población según las reacciones y comportamientos identificados. (**Preservar** – **Descubrir** – **Apropiarse**)
3. Realizando un ejercicio de empatía identifique las causas que pueden estar detrás de esos comportamientos. (temores, deseos, anhelos...etc.)

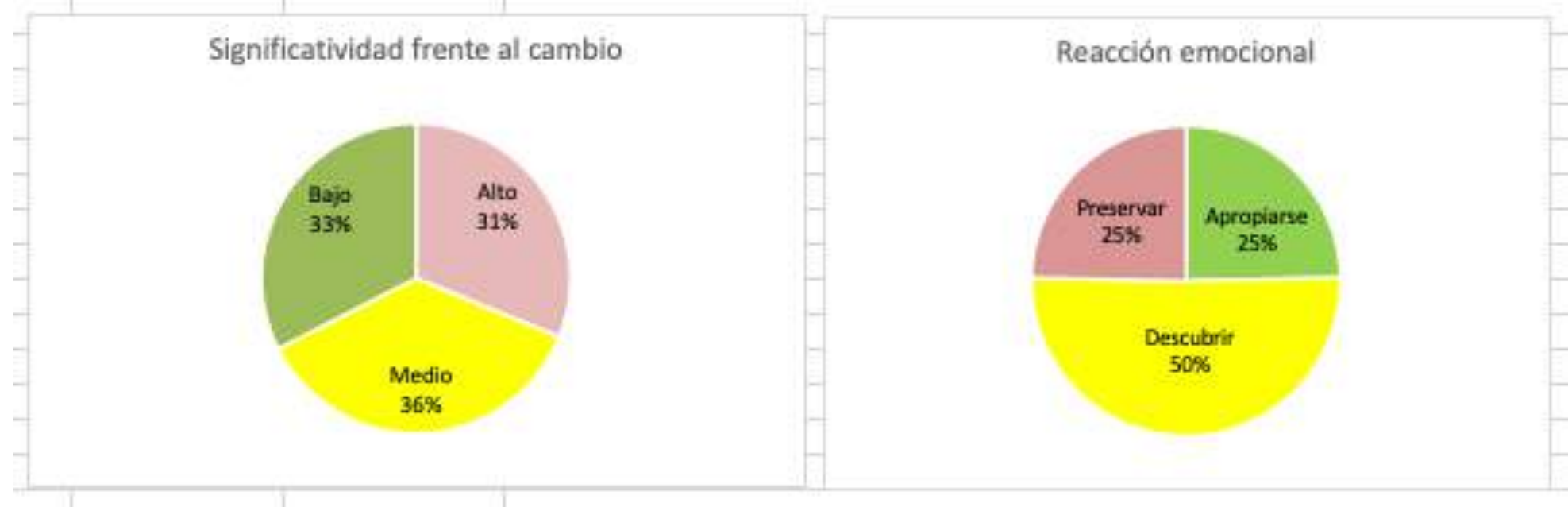
-

3. Dimensionar el **Impacto** y la capacidad para gestionar la transición



C. Mapeando su **nivel de disposición** frente al cambio

Ejemplo de resultados: Total población N: 93



4. Planificar la **Estrategia** para abordar el cambio



Strategy

¿De qué se trata?

De planificar estrategias adecuadas a cada población para facilitar la transición.

De liderar el cambio, acompañando con estrategias concretas y específicas.

4. Planificar la **Estrategia** para abordar el cambio



Strategy



¿Cómo lo hacemos?

- A. Diseñando un plan de acción para gestionar la transición de cada población con acciones concretas.
- B. Definiendo el sistema de gobierno de monitoreo del plan. Responsables y equipo.
- C. Monitoreando avances y realizando ajustes periódicos.

Herramienta. Matriz de plan de acción priorizada

Habilidad clave: Gestión de la acción y los resultados

4. Planificar la **Estrategia** para abordar el cambio



Strategy

A. Diseñando un plan de acción para gestionar la transición de cada población con acciones concretas.

	¿Qué nos pasa?	Estrategias para Gestionar el Cambio
Preservar	<ul style="list-style-type: none">• Sensación de amenaza (a la identidad, expectativas, ideales, relaciones)• Necesidad de proteger lo que uno es, hace y tiene.• Energía que se retrae, "resiste", se preserva.• Queja, enojo, percepción negativa de la realidad.• Sentimiento de ser víctimas de la situación. Buscar "culpables" por fuera de uno.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el vínculo de confianza para poder hablar de las cosas que hay que hablar.• Mostrar una gran empatía y comprensión hacia sus sentimientos y estado emocional..• Identificar sus principales temores, percepciones, creencias negativas y desafiarlas para ayudarlo a "moverse" de la sensación de imposibilidad, ganando confianza y claridad
Descubrir	<ul style="list-style-type: none">• Ambigüedad, ambivalencia: pena junto con temor y ansiedad por encontrar nuevas fuentes de seguridad respecto al futuro.• Energía puesta en descubrir y despejar la incertidumbre a nivel personal y organizacional.• Búsqueda de nuevas fuentes de seguridad: definiciones, claridad, consistencia en el comportamiento de los demás. "Ver para Creer".	<ul style="list-style-type: none">• Indagar las preocupaciones más importantes.• Brindar la información disponible en forma clara y concreta.• Al mismo tiempo promover expectativas realistas, que favorezca la aceptación de falta de certidumbre como parte de la realidad.• Enfatizar los "pequeños – grandes" avances y logros. Evitar enfatizar sobre las brechas
Apropiarse	<ul style="list-style-type: none">• Retomar el control. Claridad sobre el futuro deseado para uno mismo• Actitud de posibilidad, energía renovada y ganas de avanzar.• Responder a la pregunta "¿qué quiero para mí? Descubrir el potencial que cada uno tiene para modificar la realidad. "Creer para ver"• Energía puesta en las oportunidades que están bajo el propio control.• Necesidad de tener objetivos claros y formarse para los desafíos nuevos.	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar a que se focalicen en su contribución personal y de rol• Formarlos en habilidades nuevas.• Delegar responsabilidad con autoridad.• Reconocer el logro y la contribución. Observar y dar feedback sobre el nivel de logro y efectividad de desempeño.• Dedicarles tiempo porque de lo contrario puede recaer a un estadio anterior.

4. Planificar la **Estrategia** para abordar el cambio



Strategy

B. Definiendo el sistema de gobierno de monitoreo del plan.
Responsables y equipo.

En función de la envergadura del cambio, diseñar el sistema de gobierno y definir el equipo que liderará el cambio (coordinador/es del cambio, sponsors, Directores, etc)



4. Planificar la **Estrategia** para abordar el cambio



Strategy

C. Monitoreando avances y realizando ajustes periódicos.

Una estrategia de cambio exitosa requiere definir los grandes cursos de acción en función de cada población. Y debe contemplar:

- Identificar las iniciativas fundamentales
- Definir los objetivos de una manera clara.
- Establecer las acciones a seguir del plan de acción.
- Fijar los indicadores que medirán el progreso.
- Determinar el tiempo de ejecución comprometido.
- Definir los recursos necesarios.
- Acordar el equipo a cargo

PRESERVAR

Población/segmento:

Iniciativa	Objetivos	Actividades / Acciones (Cómo)	Indicador (resultado esperado)	Q -Deadline (Cuándo)	Recursos (Qué) Equipo (Quienes)

Matriz A.S. I.S. Summary

A.S. I.S	¿Qué hacer? Herramienta	¿Cómo hacerlo?	Habilidades fundamentales de liderazgo
1. Generar consciencia de la necesidad del cambio (awarness)	Modelo de las curvas de crecimiento	Generar consciencia (awarness de la necesidad del cambio)	Gestión de la realidad
2. Clarificar la naturaleza de la evolución (shift)	Modelo de las curvas de crecimiento + Modelo Shift DE-HACIA	Identificar ¿De dónde venimos? Y ¿Hacia dónde vamos? Pensando en variables tales como: Relación con el entorno, Propuesta de valor,....	Gestión de las posibilidades Gestión del aprendizaje
3. Dimensionar el impacto y la capacidad de gestionar la transición (Impact)	Matriz de impacto	Analizar los segmentos/poblaciones más afectadas por el cambio para evaluar y dimensionar el impacto del cambio. Y diseñar la matriz de impacto teniendo en cuenta la magnitud del cambio y la reacción emocional.	Gestión de las relaciones
4. Planificar la estrategia para abordar el cambio (strategy)	Sistema de gobierno para el cambio + Plan de acción	Diseñar un plan de acción para gestionar la transición de cada población con acciones concretas.	Gestión de la acción y los resultados

Fin de la presentación

Contactanos si te quedaron dudas o preguntas!

Cecilia Cortina
cortinacecilia@gmail.com
Whatsapp: +5491137910031

Juliana Maiz Casas
maizcasasjuliana@gmail.com
Whatsapp: +5491137048017

