



WEBINAR GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOGÍSTICA: PASOS A SEGUIR Y CASOS PRÁCTICOS

Melhina Magaña

Experta en transformaciones organizacionales y Directora Ejecutiva de Daucon

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

HERRAMIENTAS Y MODELOS DE IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN

¿Algún modelo de referencia para implementar y medir los cambios?

Para iniciar recomendamos:

Modelo Kotter

Modelo Adkar

Teoría del Cambio

La medición del cambio depende de los objetivos planteados

La metodología OKR´s funciona para entender como fijar objetivos y medir resultados

¿Alguna herramienta o proceso para generar un comparativo de mejores prácticas enfocado al cambio que quieres realizar?

Para iniciar recomendamos:

Modelo Kotter

Modelo Adkar

The Kubler Ross Change Curve

The First 90 days de Michael Watkins

Teoría del Cambio

OKR´s

RESISTENCIA AL CAMBIO

¿Cómo manejas la resistencia al cambio? Particularmente con el personal que ya está muy acostumbrado a procesos viejos

-Generando sesiones participativas o de co creación (Tipo Café Mundial)

-Co diseñando la planeación de acciones

-Generando ejercicios de medición del impacto de no cambiar (sentido de urgencia) y demostrando con evidencia los riesgos futuros

-Generando preguntas poderosas

-Sesiones de coaching grupal para afrontar el cambio

-Sesiones de mentoría para aprender a incorporar el cambio

Nota. Cada caso deberá atenderse en específico y realizarse el estudio exhaustivo correspondiente, lo anterior son mejores prácticas, no una estrategia a implementar.

¿Cómo proceder cuando la resistencia al cambio es a nivel gerencial?

-Diseñando un buen storytelling y pitch con datos y casos de referencia o ejemplos probados

-Presentando la evidencia necesaria para demostrar la urgencia por el cambio

-Con análisis financieros, sociales y de impacto para demostrar el potencial y los posibles riesgos.

- Sumando actores clave para multiplicar el mensaje
- Encontrando foros donde se pueda comunicar la idea.
- Generando una estrategia y acciones concretas y medibles para generar confianza

Nota. Esta información es general, en cada cambio debe estudiarse al perfil y el caso, por lo que lo anterior solamente son mejores prácticas aplicables a determinados supuestos. Para realizar una estrategia ganadora, se requiere estudio y criterios específicos de la situación, pues derivado de esto es que se diseñan las soluciones y acciones a implementar.

INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN

¿Qué recomendaciones para alinear los intereses de la alta dirección con los equipos de gestión del cambio?

- Realizar entrevistas a Gerencia y Dirección para definir y aclarar los intereses
- Tener claros los objetivos estratégicos y empatar los objetivos del programa de cambio
- Sentar a todos los actores (Gerencia y Dirección) y codiseñar
- Realizar un Mapeo del sistema y sus relaciones
- Sesiones de Co creación e Inteligencia Colectiva
- Utilizar el Modelo Kotter y explicarlo a los involucrados

Nota. Esta información es general, en cada cambio de estudiarse al perfil y el caso, por lo que lo anterior solamente son mejores prácticas aplicables a determinados supuestos. Para realizar una estrategia ganadora, se requiere estudio y criterios específicos de la situación, pues derivado de esto es que se diseñan las soluciones y acciones a implementar.

¿Cómo plasmar el ROI que trae el cambio? Esto con la idea de convencer a los niveles gerenciales

En términos generales, se deberá considerar:
 Establecer objetivos inteligentes y claros (SMART)
 Diseñar indicadores de impacto
 Seguimiento de dichos indicadores y su progreso
 Documentar casos de éxito y testimonios

LIDERAZGO GERENCIAL

¿Cómo identificas si el problema en la implementación es el liderazgo?

Diagnóstico de la problemática
 Análisis de las relaciones e interacciones con las personas
 Midiendo si se están logrando los objetivos y sus resultados
 Entrevistando a la población del cambio
 Revisando si los líderes cuentan con las capacidades para implementar el cambio
 Revisar si la problemática es resistencia al cambio de la población o del mismo liderazgo

¿Qué recomendaciones cuando dentro de la empresa hay dos grupos de líderes peleando por el poder, que nulifican el cambio solo para ir en contra del otro grupo?

Hablando con los grupos en conflicto por separado y escuchando sus intereses y preocupaciones
 Generar sesiones de mediación para transformar el conflicto (son complejas y se requieren expertos)
 Sesiones de Círculos de Paz
 Uso del Método Harvard

Nota. Este tipo de casos son complejos, se requiere mucho más análisis para poder abordar una problemática de conflicto. Lo anterior son aproximaciones generales.

PROBLEMAS OPERATIVOS

¿Qué recomendaciones para influir hacia los mandos superiores cuando los atrapa la operación?

Trabajar en el Pitch y el sentido de urgencia del cambio
Seguimiento y revisión quincenal de los cambios o estrategias
Conversaciones directas a través de la herramienta Radical Candor
Medir objetivos y reportar avances o retrasos
Coaching

¿Qué pasa cuando el cambio, en vez de mejorar, desacelera los procesos y los vuelve ineficaces?

El periodo de cambio por su naturaleza, desacelera y puede volver ineficiente los procesos, por lo que es fundamental revisar si esto por el proceso natural, o la falta de eficiencia de los liderazgos, objetivos mal planteados, falta de aceptación de la gente, comunicación ineficiente, falta de entrenamiento, falta de claridad de cómo adoptar el cambio, resistencia de la alta dirección, fallas técnicas, etc.

Existen múltiples razones por las que el cambio no funciona en las etapas tempranas, por lo que cada caso deberá ser analizado a profundidad para determinar si es por la naturaleza del cambio misma (lo normal) o problemas de implementación como los señalados anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

¿Qué autores recomiendas en temas de gestión del cambio?

Para iniciar, estos autores son altamente recomendados:

1. Kotter
2. Michael Watkins
3. Teoría del Cambio de Unicef

https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf

Leer artículos de HBR que arrojan actualizaciones y mejoras al Ecosistema de Change Management:

- <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>
- <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>
- <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
- <https://hbr.org/2018/05/5-behaviors-of-leaders-who-embrace-change>

SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Una vez logrado el cambio, ¿cómo te aseguras de sostenerlo?

1. Generar la institucionalización del cambio.
2. Medición de impacto.
3. Seguimiento del cambio y estrategia de continuidad
4. Empoderar a los equipos y generar ownership (esto es complejo y requiere formación) pero ayuda a la adopción total.
5. “Vender” los beneficios que se están obteniendo.