

Gestión del cambio en época de crisis. De la Estrategia a la Acción



José Ramón García Aranda

Experto internacional en Excelencia en la Gestión como marco de análisis estratégico

Director de Insight Innovación en Gestión

Evaluador del Premio Europeo de Excelencia (European Global Excellence Award)

Coordinador del Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ)

Miembro Jurado Examinador del Premio Asia Pacífico - Global Performance Excellence Award (GPEA-APQO)

Evaluador del Premio Nacional de Ajman (Emiratos Árabes Unidos -Ajman Excellence Model-)

Evaluador del Quality Innovation Award

Miembro del Comité Evaluador del Premio Nacional de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible (GEIS)

IAF, Abril de 2020

Insight Management Solutions

1. «Impulsores» de cambio. Megatendencias y realidades emergentes
2. Velocidad del cambio y capacidad de adaptación
3. Sesgos a la hora de tomar decisiones
4. Aspectos clave en la estrategia de cualquier organización que van a ser (o ya están siendo) objeto de cambio.
5. Gestión sistemática del cambio

Insight Management Solutions

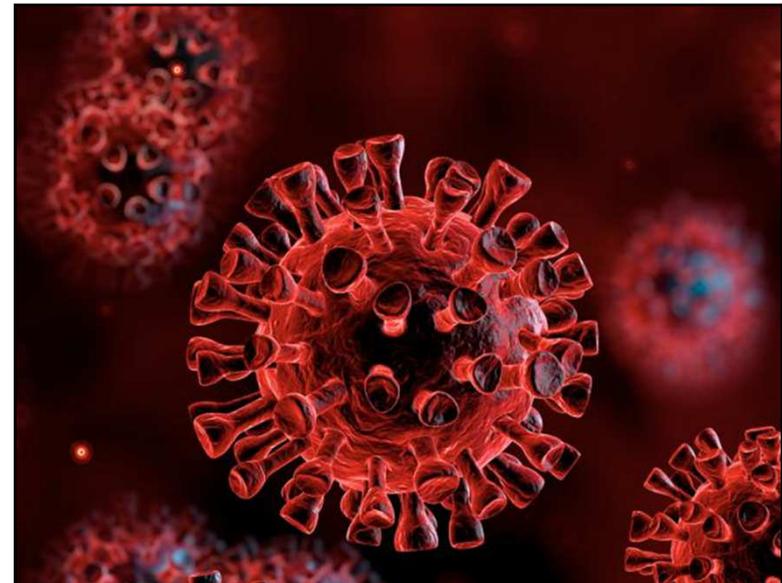
José Ramón García Aranda

1

Impulsores de cambio

Insight Management Solutions

José Ramón García Aranda





El grado de volatilidad, incertidumbre, complejidad o ambigüedad es directamente proporcional a dos factores:

1. Con qué nivel de precisión podemos **predecir o anticipar** el resultado de nuestras decisiones/acciones
2. Cuánto **sabemos** sobre la situación

Insight Management Solutions José Ramón García Aranda

El grado de volatilidad, incertidumbre, complejidad o ambigüedad es directamente proporcional a dos factores:

1. Con qué nivel de precisión podemos **predecir o anticipar** el resultado de nuestras decisiones/acciones

Algunos instrumentos

Capacidad de simulación de escenarios futuros
Indicadores predictivos
Gestión avanzada de riesgos y mecanismos de mitigación y contingencia
Inteligencia artificial (Machine learning, Deep learning, etc.)

Insight Management Solutions José Ramón García Aranda

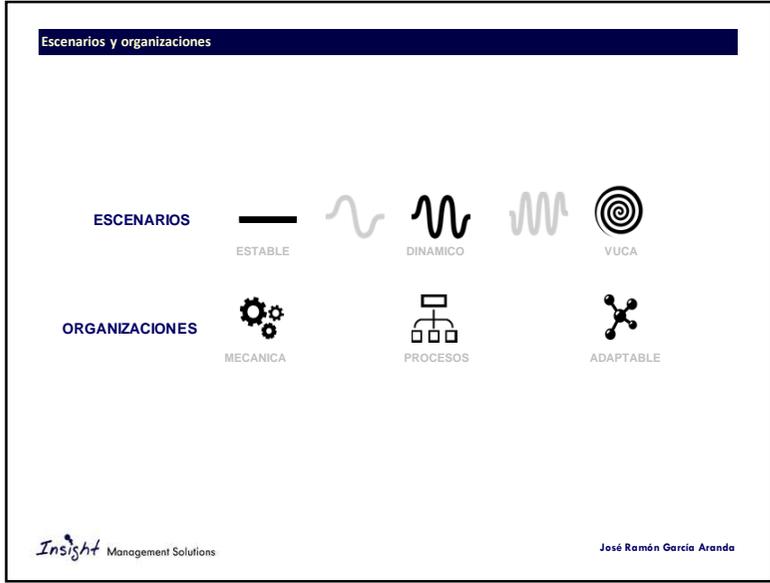
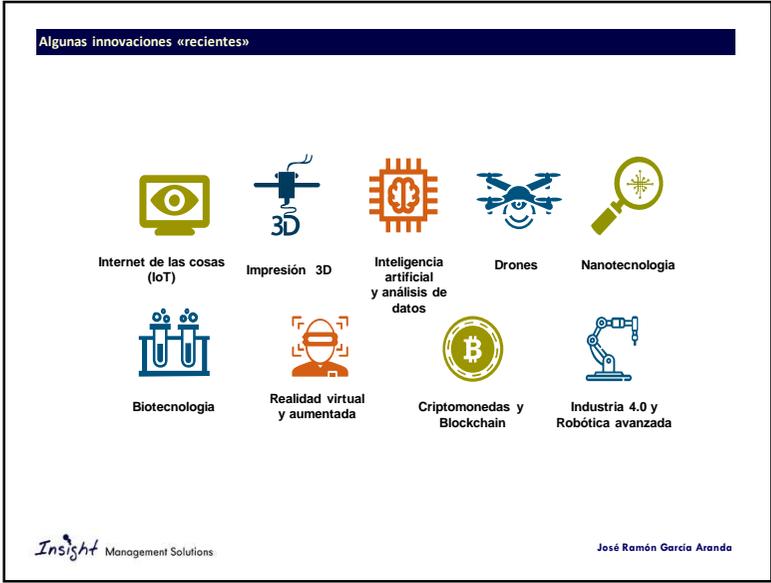
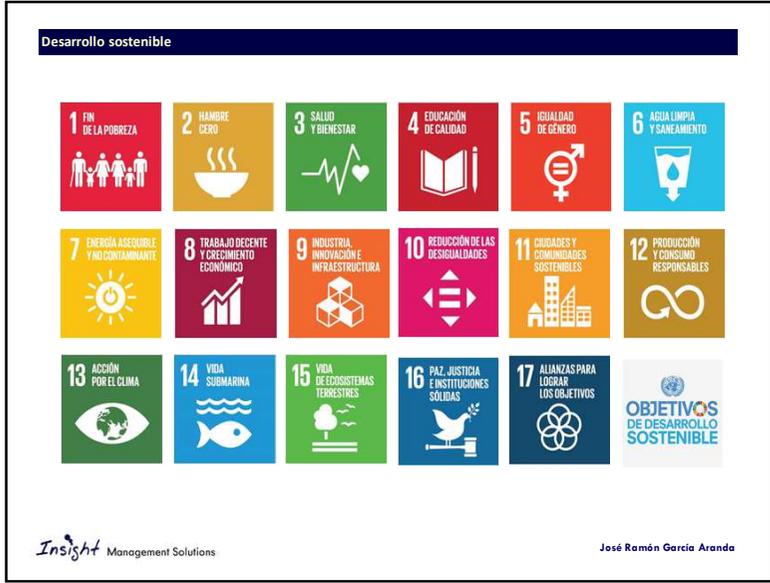
El grado de volatilidad, incertidumbre, complejidad o ambigüedad es directamente proporcional a dos factores:

2. Cuánto **sabemos** sobre la situación

Algunos instrumentos

Big Data
Inteligencia artificial (Machine learning, Deep learning, etc.)
Dashboards

Insight Management Solutions José Ramón García Aranda



2

Velocidad del cambio y capacidad de adaptación



3

Sesgos en la toma de decisiones

¿Realmente tomamos decisiones fundamentadas, objetivas, basadas en evidencias, hechos y datos?

- Sesgo de optimismo
- Sesgo de resultado
- Sesgo de confirmación
- Pensamiento grupal

¿Realmente tomamos decisiones fundamentadas, objetivas, basadas en evidencias, hechos y datos?

- Sesgo de optimismo
- Sesgo de resultado
- Sesgo de confirmación
- Pensamiento grupal

Las personas son "irrealmente optimistas" sobre sus propias perspectivas de futuro. En otras palabras, aprendemos mejor de las buenas noticias que de las malas. Actualizamos con más rapidez nuestras creencias en respuesta a la información que es mejor de lo esperado, en comparación con la información que es peor de lo esperado

¿Realmente tomamos decisiones fundamentadas, objetivas, basadas en evidencias, hechos y datos?

- Sesgo de optimismo
- **Sesgo de resultado**
- Sesgo de confirmación
- Pensamiento grupal

El hecho de que las cosas hayan salido bien puede hacernos subestimar lo cerca que estuvimos de ir mal. En otras palabras, descartamos los errores en nuestra forma de pensar y hacer balance

¿Realmente tomamos decisiones fundamentadas, objetivas, basadas en evidencias, hechos y datos?

- Sesgo de optimismo
- Sesgo de resultado
- **Sesgo de confirmación**
- Pensamiento grupal

Si las personas están motivadas para creer algo, solo pueden buscar evidencia que respalde ese punto de vista e ignorar o descartar cualquier cosa que lo contradiga

¿Realmente tomamos decisiones fundamentadas, objetivas, basadas en evidencias, hechos y datos?

- Sesgo de optimismo
- Sesgo de resultado
- Sesgo de confirmación
- **Pensamiento grupal**

Quienes toman decisiones, a pesar de disponer de una amplia preparación o experiencia, a veces dejan de discutir abiertamente las diversas opciones y, en cambio, aceptan sin crítica cualquier plan que piensen que todos los demás están siguiendo

4

Elementos clave de cambio

1. Ecosistema
2. Propósito
3. Cultura
4. Liderazgo impulsor
5. Grupos de interés y creación de valor sostenible
6. Funcionamiento y transformación



1. Ecosistema
2. Propósito
3. Cultura
4. Liderazgo impulsor
5. Grupos de interés y creación de valor sostenible
6. Funcionamiento y transformación



1. Ecosistema
2. Propósito
3. Cultura
4. Liderazgo impulsor
5. Grupos de interés y creación de valor sostenible
6. Funcionamiento y transformación

La Cultura se visualiza en una serie de comportamientos que reflejan lo que las personas creen, piensan, dicen y hacen

Boston Consulting Group

1. Ecosistema
2. Propósito
3. Cultura
4. Liderazgo impulsor
5. Grupos de interés y creación de valor sostenible
6. Funcionamiento y transformación

- Jerarquía
 - Control
 + Colaboración
 + Autonomía

1. Ecosistema
2. Propósito
3. Cultura
4. Liderazgo impulsor
5. Grupos de interés y creación de valor sostenible
6. Funcionamiento y transformación



1. Ecosistema
2. Propósito
3. Cultura
4. Liderazgo impulsor
5. Grupos de interés y creación de valor sostenible
6. Funcionamiento y transformación



La **capacidad de adaptación** al cambio de las organizaciones y su **habilidad para mejorar de forma continua**, factores determinantes de su futuro

5

Gestionar el cambio de forma proactiva

ETAPAS

1. Imprimir **carácter de urgencia**
2. Crear una **coalición rectora**
3. Desarrollar una **visión y estrategia del cambio**
4. **Comunicar** la gestión del cambio
5. **Formar** a las personas
6. Generar **éxitos a corto plazo**,
7. Consolidar los cambios y **medir resultados**
8. Anclar los nuevos puntos de vista en la **cultura**



Balance final



¡Muchas gracias!

José Ramón García Aranda

Insight Management Solutions
jrgarciaranda@gmail.com
<http://es.linkedin.com/in/jrgarciaranda>