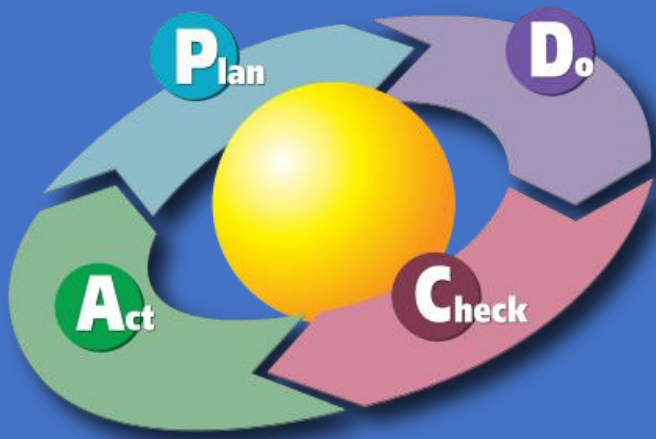


Módulo 5: Ciclo de evaluación y mejora continua de la calidad en salud

Tema 5.4: Estrategias de gestión del cambio: marco general etapas del cambio

Docente: Dr. Marco Cornejo Ovalle





Gestión del Cambio



Es cada vez más un **proceso**, más que un aspecto puntual, que debe incorporarse en el día a día de la organización.

Es la forma de dar respuesta, es el proceso de mejora.

Para ello, los líderes deben contar con la información idónea en el momento oportuno, con un sistema de gestión flexible, un rápido acceso a la información y una formación adecuada para tomar las mejores decisiones que permitan lograr la misión y la visión organizacional.

La gestión del cambio puede definirse en cualquiera de los elementos de una organización (estrategia, estructura de sistemas, etc.).

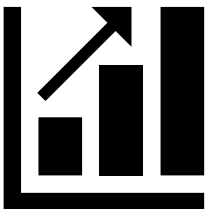


La gestión del cambio supone, al menos, dos grandes etapas:

1. El diagnóstico de la situación actual

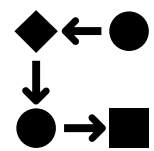


2. El diseño e implementación de la situación deseada



NIVELES EN LA ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

- **Estrategia cultural:** visión, meta, cómo avanzar, qué cambio se necesita y objetivos, comunicación, liderazgo
- **Estrategia organizativa:** corresponsabilidad, flexibilidad, retroalimentación, reconocimiento, cambiar dogmas, incentivos
- **Estrategia operativa de la organización:** acciones específicas a planificar e implementar para avanzar. Eliminar todas aquellas actividades, estructuras y dinámicas que no aporten un valor añadido. Implica rediseño, nuevos flujos, cronograma adecuado a los recursos



Recordemos la importancia del porqué de la GESTIÓN POR PROCESOS



Tipos de intervenciones en una gestión del cambio:

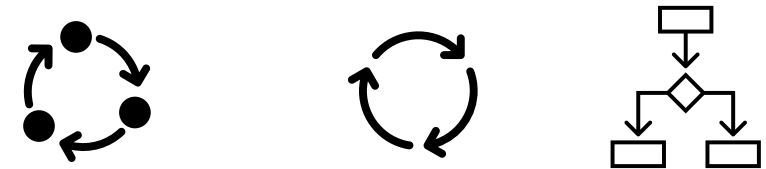
1.Sobre las personas



2.Sobre los sistemas de información



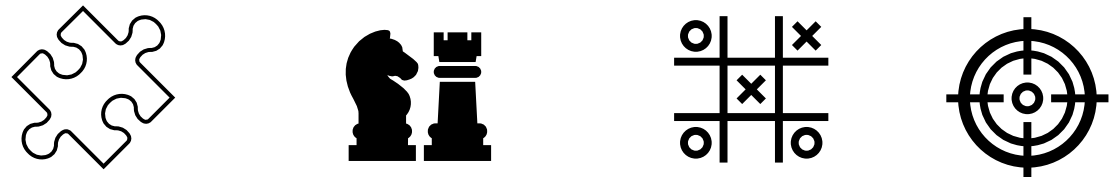
3.Sobre los procesos



4.Sobre los productos



5.Sobre la estrategia, etc.



Una modificación de
estructura afecta al
comportamiento de
las personas



Modelos o Marcos Referenciales para la gestión del cambio

Entre los más utilizados, con alcance organizacional, se incluyen los que se detallan más abajo. Y desarrollaremos los cuatro primeros:

- 1. El modelo ADKAR**
- 2. El modelo de Lewin**
- 3. El modelo de los 8 pasos de Kotter**
- 4. La teoría Nudge o del Impulso**
5. El modelo McKinsey 7-S
6. El modelo ACT!FSL™
7. Teorías: a) Curva Kübler-Ross del cambio, y b) Curva Rogers de difusión de la innovación

1. Modelo AKDAR

Es un modelo para el cambio en los negocios, gobierno y nuestra comunidad.

Es un acrónimo en inglés de los conceptos que son los pilares-fases que sustentan el modelo

A: Awareness (conciencia) respecto de la necesidad y requerimientos para el cambio organizacional.

D: Desire (deseo) de generar el cambio y ser partícipe de él.

K: Knowledge (conocimiento) acerca del cómo llevar adelante ese cambio.

A: Ability (habilidad) para poder introducirlo con capacidad y habilidad.

R: Reinforcement (reforzamiento) en el sentido de poder mantener el cambio implementado y reforzarlo con el tiempo.

Modelo AKDAR



Fuente: Pinterest. <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>

2. Modelo de Lewin o de los Bloques de hielo



Supone que la mayoría de las personas prefiere manejarse dentro de “***zonas de seguridad***”. En este escenario, planteó tres niveles de cambio haciendo una analogía con bloques de hielo:

Nivel 1 de descongelamiento: preparar el terreno para vencer (**descongelar**) la resistencia inicial a los cambios. Supone motivación y una adecuada comunicación de porqué es necesario el cambio.

Nivel 2 de transición: etapa del verdadero cambio, durará dependiendo del caso. Un buen liderazgo, brindar seguridad y calma ante la propia incertidumbre que genera todo cambio es clave para que este proceso sea exitoso. La comunicación y el manejo de los tiempos es clave en este nivel.

Nivel 3 de recongelamiento: ya aceptado e implementado con éxito el cambio, es decir, cuando todo vuelve a la normalidad pero bajo el nuevo marco de trabajo que introdujo el cambio en cuestión. En esta etapa la colaboración del personal es determinante.

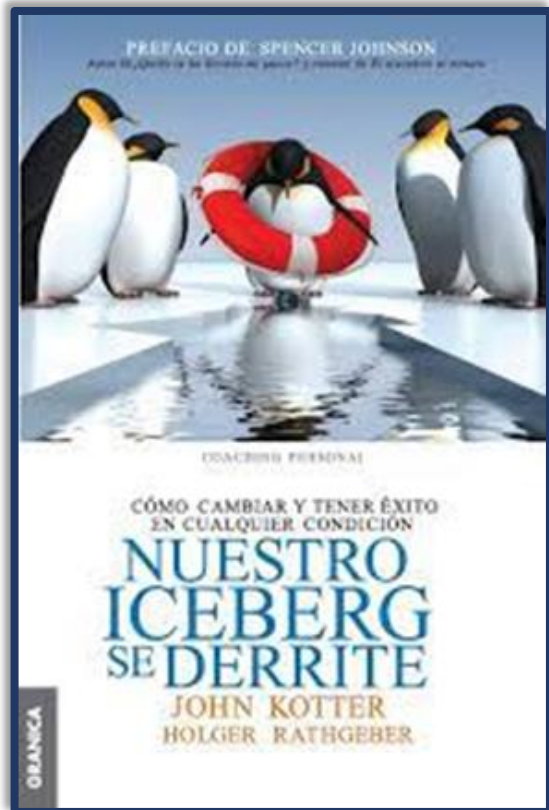




El iceberg más grande del mundo se está derritiendo aceleradamente

<https://cnnespanol.cnn.com/video/cambio-climatico-iceberg-mundo-hielo-peligro-cientificos-planeta-perspectivas-buenos-aires/>

Por Juan Pablo Varsky Publicado a las 19:58 ET (00:58 GMT) 14 enero, 2021



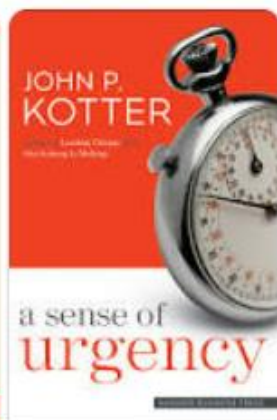
3. Modelo de los 8 pasos de Kotter



John Kotter, Profesor de liderazgo en la Harvard Business School



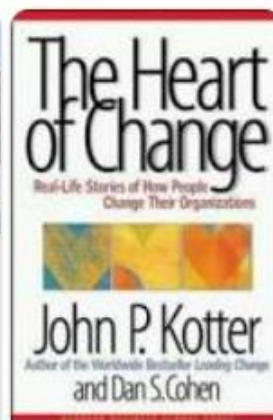
Al frente del cambio: la ...
1996



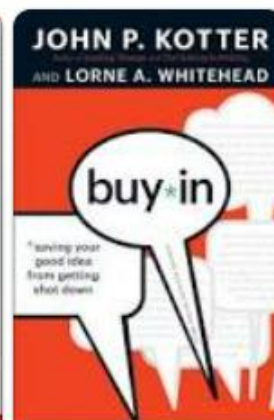
A Sense of Urgency
2008



Nuestro iceberg se ...
2006



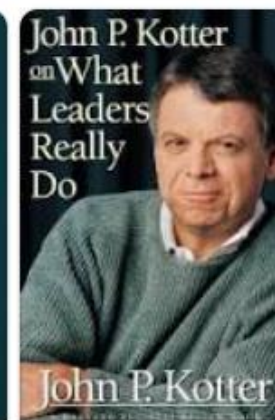
The Heart of Change: R...
2002



Buy-In: Saving You...
2010



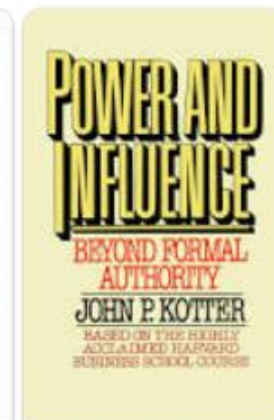
Change: How Organizatio...
2021



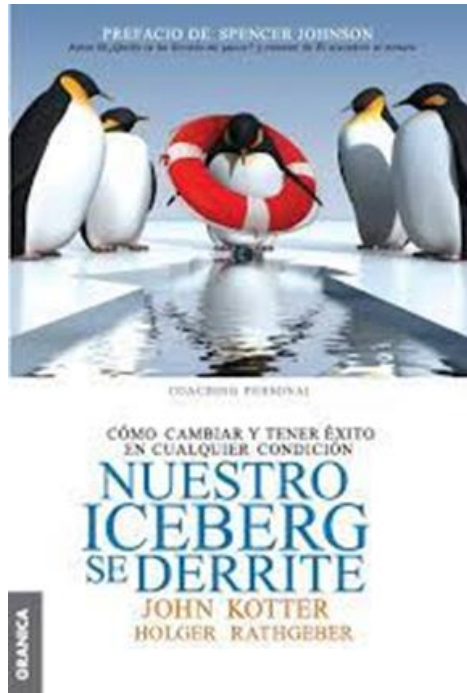
John P. Kotter on What Le...
1990



¡Aquí no hacemos la...
2016



Power and Influence
1985



Colonia de pingüinos emperadores en la Antártida, respetando costumbres ancestrales.

Uno de sus miembros descubre que un problema potencialmente devastador se cierne sobre ellos, pero cuando se lo comunica a sus compañeros, en un principio, nadie le hace caso.

Los personajes de la historia Fred, Alice, Louis, Buddy, the Professor, y NoNo, representan distintas personalidades que encontramos en nuestra vida diaria, que reaccionan resistiéndose al cambio en unos casos o desarrollando inteligentes tácticas para vencer los obstáculos por otra parte.

La historia se centra en mostrar como el **proceso de 8 pasos para liderar los cambios**, definido por John P. Kotter, logra crear la necesidad de cambio en cualquier grupo



Los 8 pasos para tener éxito en un proceso de cambio son los siguientes

PREPARAR EL ESCENARIO

1. Crear una sensación de urgencia (necesidad de cambio)
2. Constituir el equipo que va a dirigir el cambio

DECIDIR LOS PASOS A SEGUIR

3. Desarrollar la visión y estrategia de cambio (futuro distintos y cómo se logrará)

ACTUAR

4. Comunicar
5. Facilitar que los profesionales puedan actuar (ante barreras, para hacer realidad la visión)
6. Conseguir pequeños triunfos a corto plazo y hacerlos visible tan pronto se pueda
7. No desfallecer ni abandonar (incrementar esfuerzos tras esos primeros éxitos. Cambio tras cambio hasta hacer realidad la visión))

CONSOLIDAR

8. Crear una nueva cultura (fomentar y promover nuevos comportamientos que sean exitosos, que se hagan suficientes para reemplazar viejas prácticas)
6. Conseguir pequeños triunfos a corto plazo y hacerlos visible tan pronto se pueda
7. No desfallecer ni abandonar (incrementar esfuerzos tras esos primeros éxitos. Cambio tras cambio hasta hacer realidad la visión)

Los 8 pasos del cambio según Kotter



8 ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN – HACER EL CAMBIO PERMANENTE

7 CONSTRUIR SOBRE EL CAMBIO – SER PERSISTENTE

6 ASEGURARSE TRIUNFOS U OBJETIVOS A CORTO PLAZO

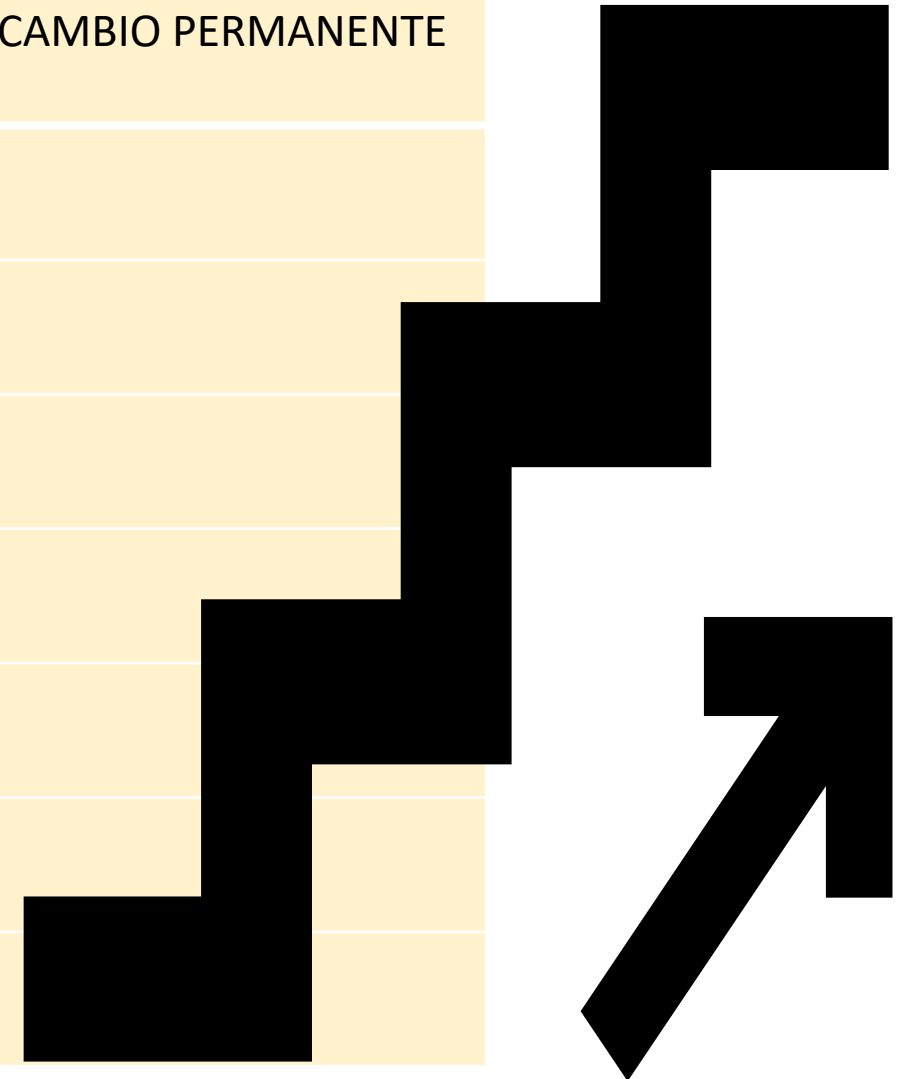
5 ELIMINAR OBSTÁCULOS Y ENFRENTAR ABRRERAS

4 COMUNICAR LA VISIÓN / EMPODERAR AL EQUIPO

3 CREAR VISIÓN PARA EL CAMBIO

2 FORMAR UNA COALICIÓN

1 CREAR SENTIDO DE URGENCIA



-
- SABER QUE HAY QUE HACER ALGO, NO IMPLICA, NECESARIAMENTE, SABER CÓMO HACERLO.

....

- EL CAMBIO DEBE SER GESTIONADO



Los 8 pasos del cambio según Kotter:

1 – Sentimiento de urgencia: Cuando lo cuentan al resto de la colonia hay de todo. Hay quien duda, hay quien exige soluciones, hay quien se preocupa. “los pingüinos se encargan de transmitir claramente la necesidad de cambio a toda la colonia y de actuar de inmediato”.

2 – Equipo guía: Luego se crean un equipo guía, formado por líderes y por Fred. Que empieza a pensar todo tipo de soluciones. El equipo guía tiene la característica de tener bastante crédito, liderazgo, etc. Personas en las que todos confían.

3 – Visión estratégica: Después de muchas ideas, llegan a la conclusión de que hay que cambiar de iceberg. Ya lo habían hecho sus antepasados. Y lo cuentan a todos dejando claro el futuro y el pasado. La idea estrategia que tienen.

4 – Comunican y venden la visión: La idea se la cuentan a todo el mundo, con la idea de obtener comprensión y aceptación por parte de la colonia. Y forman un equipo guía que debe buscar otro iceberg.

Los 8 pasos del cambio según Kotter (continuación):

5 – Facultar a otros para actuar: Para ello se encargan de romper cualquier barrera que impida a los que quieran cambiar hacerlo.

6 – Éxitos a corto plazo: Buscan éxitos a corto plazo, que vayan creando seguridad en el grupo.

7 – No parar, consolidar cambio: Saben que es una carrera a largo plazo y que aunque encuentren obstáculos no deben parar hasta conseguir su objetivo.

8 – Crear una nueva cultura: Cuando, por fin , logran el cambio, no olvidan el camino recorrido y cómo a partir de ahora habrá una nueva cultura de cambio.

El papel que juegan los pensamientos y los sentimientos en el proceso del cambio (según John Kotter):

1. **Pensar de forma diferente** puede ayudar a cambiar los comportamientos y mejores resultados.

- Recoger y analizar datos. Presentar la información de forma lógica para cambiar la forma en que las personas piensan.
- **Al cambiar el pensamiento podemos cambiar el comportamiento.**

2. **Sentir de forma diferente** tiene aún más fuerza para cambiar el comportamiento y conducir a mejores resultados:

- Las experiencias pueden ayudar a cambiar lo que las personas sienten sobre una situación.
- **Un cambio en los sentimientos puede conducir a un cambio significativo en el comportamiento.**

4. Modelo “Nudge” o Teoría del Impulso

(Cass R. Sunstein y Richard H. Thaler)

Ha sido utilizada para analizar el comportamiento en ciencias, economía, política y anivel organizacional.



Consiste en inspirar, animar, alentar, a dar un “**empujoncito**” a un individuo o también a un equipo de trabajo para que lleve adelante un cambio. Supone analizar qué es lo que lo frena o influye el cambio esperado.

Los cambios son diseñados de modo que estén alineados con la forma en que los individuos piensan y deciden eliminando formas tradicionales como castigos y órdenes inapelables.



Por ello, su aplicación suele encontrarse con una menor resistencia al cambio de parte de los empleados.



Gracias por la atención

