

# X CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

## Gestión del cambio con Indagación Apreciativa

Gonzalo Noya

X<sup>n</sup>

Noviembre de 2014

*“Dirección de Proyectos - Buenas prácticas que generan buenos resultados”*

## AGENDA:

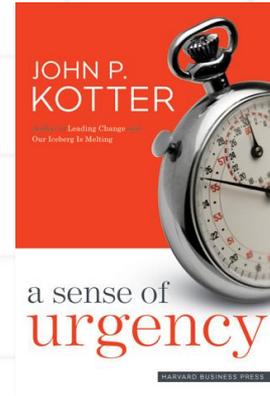
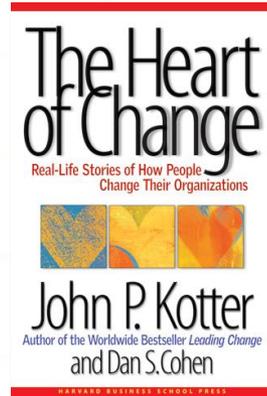
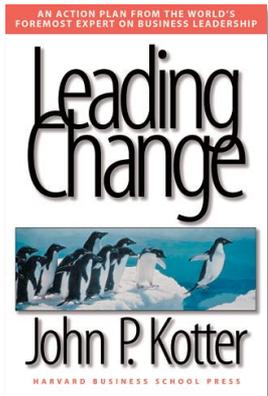
CALIBR MÍNIMO 16PTS

## La ecuación del cambio

Efectividad del cambio = Q x A

Efectividad del cambio = Calidad de la Solución técnica x Aceptación (compromiso)

# La mayoría de los cambios fracasan



1996

2002

2008

70%

## Enfoque clásico

Los intentos de cambiar el guión disparan la defensa: “¿Por qué te resistes, no puedes confiar en nosotros, estás siempre en desacuerdo, no estás interesado en lo que es bueno para la empresa...?”

**3. Defender**

**1. Decidir**

**2. Abogar**

Círculo de estrategias, campeones del cambio, reinventan el modelo de negocio en respuesta a la turbulencia ambiental.

Ganar el debate  
Monólogo  
Argumentos a favor del cambio.  
Vender el modelo

## Hecho

7 de cada 10 fracasan !

Ahora, qué pasa con las que llegan a buen puerto ?

## Transformaciones exitosas / McKinsey

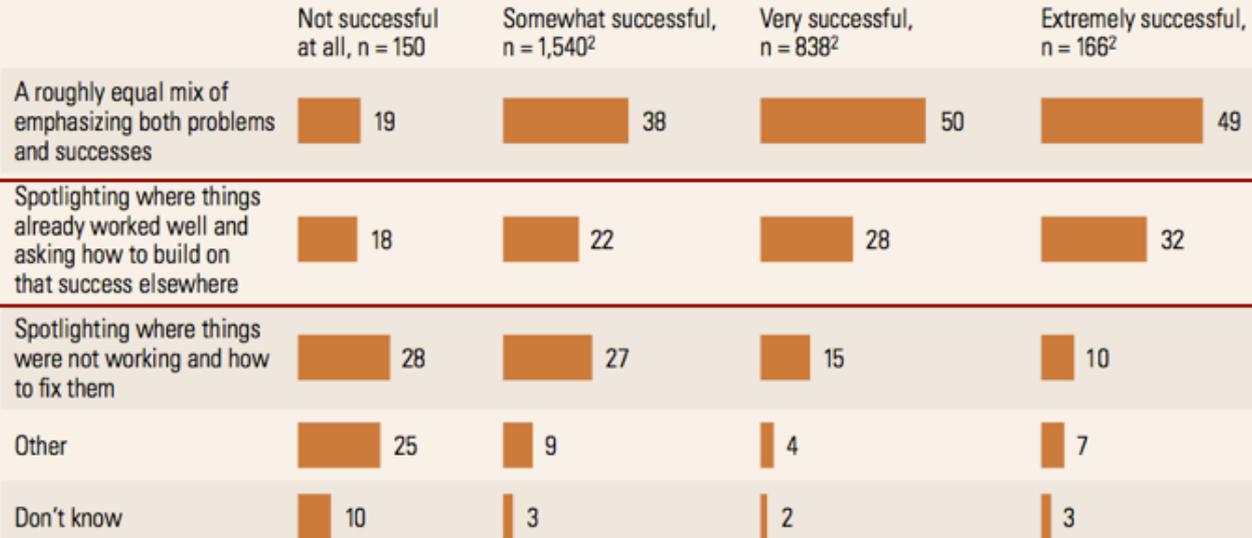
- Establecieron una aspiración osada y clara
- Involucraron a todas las partes interesadas desde el inicio (colaboración a gran escala)
- CEO visiblemente a cargo.
- Comunicaron la necesidad del cambio de manera positiva, animando a los empleados a apalancar fortalezas en vez de arreglar problemas

# McKinsey

% of respondents<sup>1</sup>

*Where did your company place the most emphasis in its communications about the transformation program?*

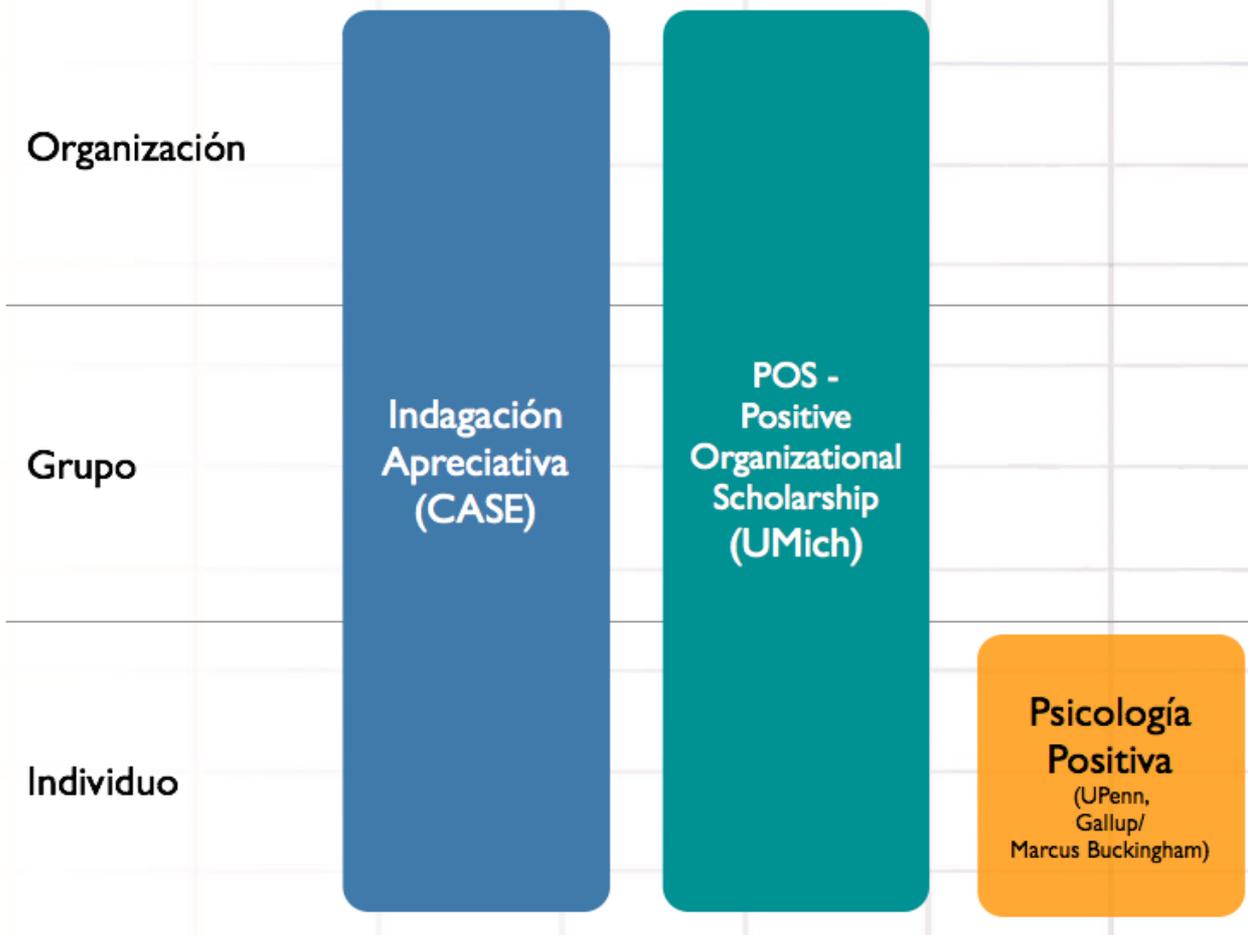
**Success of transformation**



<sup>1</sup>Data are weighted by GDPs of constituent countries to adjust for differences in response rates.

<sup>2</sup>Figures do not sum to 100%, because of rounding.

## La Escuela Positiva



## Cambio positivo

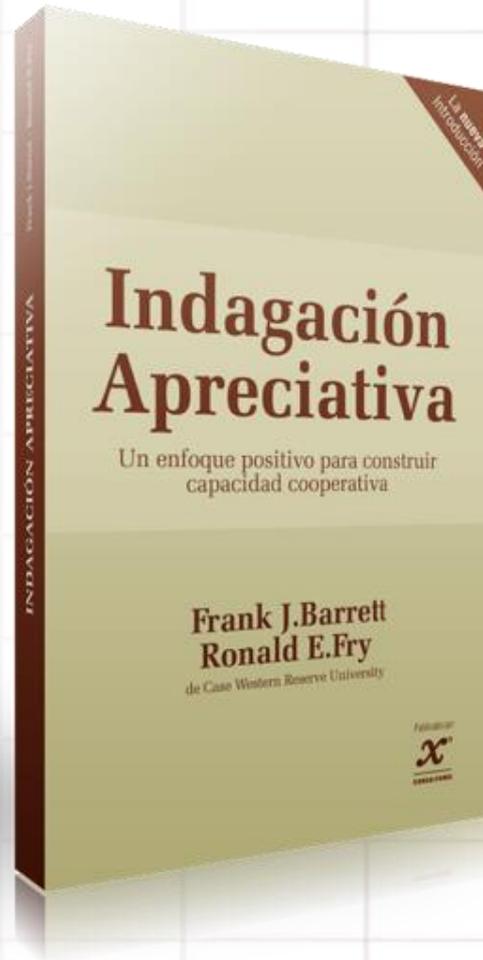
Cambio de una organización/grupo/persona:

- impulsado por emociones positivas como la esperanza, la alegría, la inspiración y el entusiasmo.
- dinamizado por la explotación de oportunidades
- basado en el apalancamiento de fortalezas distintivas.

## Cambio movido por emociones positivas

- Miedo (al fracaso)
- Ansiedad
- Inseguridad
- Dolor
- Tristeza
- Insatisfacción
- Depresión
- Esperanza
- Alegría
- Entusiasmo
- Inspiración
- Sentido de propósito, logro
- Seguridad
- Confianza

# Método



## Método

Es una “forma de transformar los sistemas humanos en la imagen compartida de su potencial más positivo, basada en las fortalezas propias de dichos sistemas y en la construcción de capacidades.”

## Liderazgo Positivo / Desviación Positiva

- lo que anda bien
- lo que da vida
- lo que es extraordinario
- lo que entusiasma
- oportunidades
- fortalezas
- lo que anda mal
- lo que desanima
- lo meramente bueno
- lo que es tedioso
- problemas
- debilidades

## 3 verdades

- La gente está dispuesta a comprometerse con lo que ayuda a construir
- Los sistemas humanos se mueven en la dirección de lo que estudian, las preguntas que se hacen –en la dirección de lo que indagan y conversan.
- Los sistemas humanos se mueven hacia la imágenes que crean y poseen de su futuro.

## Aplicaciones

- Mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados
- Centrar la organización en el cliente
- Elevar la eficiencia operativa
- Alinear a los interesados de un proyecto
- Completar una integración o fusión
- Sacar a la empresa de una situación de crisis
- Mejorar la seguridad en una empresa
- Generar más docentes inspiradores
- Restaurar la paridad competitiva con un rival
- Implementar un cambio de rumbo (una nueva estrategia)
- Implementar un cambio de plataforma operativa
- Aumentar el desempeño financiero
- Reformular la estrategia competitiva
- Implementar el lanzamiento de una nueva categoría de productos
- Organizar/desarrollar un ecosistema de negocios

## Cómo funciona ?



## Cómo funciona ?



“Tasa de deserción de clientes alta y creciente”

**Clientes encantados**  
Las empresas que crecen de manera sustentable se organizan en torno al cliente: buscan su satisfacción cada vez que interactúan con él, se mantienen “sintonizadas” con sus necesidades y expectativas, cumplen con sus promesas de servicio con cortesía y amabilidad, dan respuestas competentes y rápidas, y se anticipan de forma creativa a sus requerimientos con una oferta de soluciones cada vez más amigable y valiosa.

Ahora te pido que pienses en un momento reciente en **EMPRESA** y recuerdes **una experiencia de servicio en la que deleitamos a un cliente**. Puede tratarse de una situación en la que tú entregaste un servicio de valor extraordinario u observaste hacerlo a un colega ...  
**Cuéntame esa historia.**

# X CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

## Conversación apreciativa

### Probemos !

*“Dirección de Proyectos - Buenas prácticas que generan buenos resultados”*

*“Piensa en tu pasado reciente, en tu organización o en otra organización e identifica **un proyecto, una campaña u otra asignación** que llevaste a cabo con tu equipo y que se destaque en tu memoria por haber sido una ejecución excepcional (una ejecución que excedió las expectativas de las partes interesadas: clientes, jefe, miembros del equipo, otros.).*

*¿Qué estaban tratando de lograr?*

*¿Qué hicieron para poder llevar a cabo una ejecución excelente? ¿Por qué les fue particularmente bien?*

*¿Qué hiciste tú? ¿Qué hizo el líder del equipo?*

*¿Qué condiciones habilitaron esa ejecución ejemplar? ¿Qué papel jugaron los **factores organizacionales** como estructuras, procesos, tecnologías...?*

*¿Por qué es esta una **historia de ejecución ejemplar**?”*

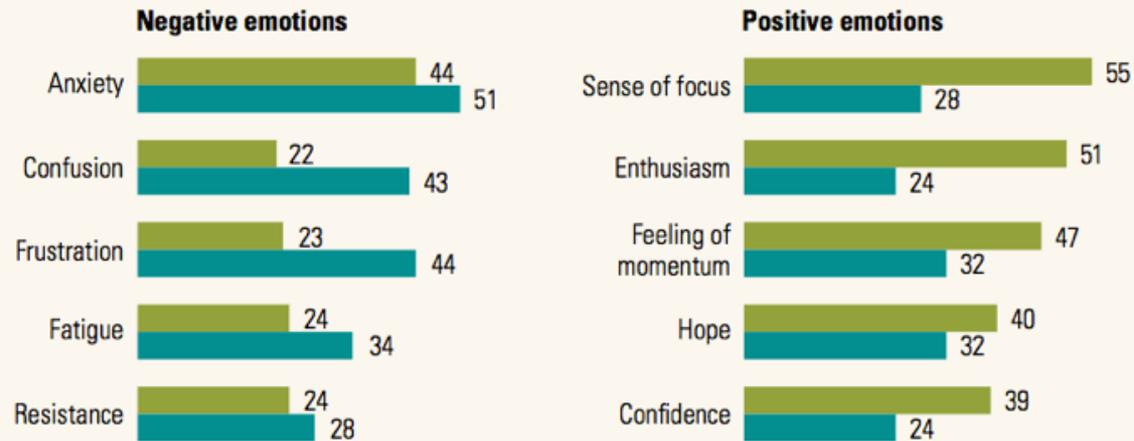
## ¿Cómo se sintieron?

- Bien
- Excelente
- Afinidad
- Entusiasmado
- Extraordinario
- Motivado
- Cómodo
- Optimista
- Creativo
- Comprometido
- Reconocido
- Involucrado
- Excelente
- Empático
- Emocionado
- Libre
- Franco
- Positivo
- Orgullosa
- Futurista
- Sorprendido
- Cool
- Comprendido
- Orgullosa
- Emocionado
- Motivado
- Satisfecho
- Importante
- Escuchado
- Contento
- Feliz
- Esperanzado
- Humano
- Cómodo

# Energía emocional

% of respondents who have experienced a performance transformation in past 5 years<sup>1</sup>

*What characterized the mood in your organization during the transformation?*



Respondents who report transformation was:  
■ Successful<sup>2</sup>  
■ Unsuccessful<sup>2</sup>

<sup>1</sup> All data weighted by GDP of constituent countries to adjust for differences in response rates from various regions; respondents could select multiple answers.  
<sup>2</sup> Successful includes respondents who reported transformation was "completely/mostly successful"; unsuccessful includes respondents who answered "mostly/completely unsuccessful."

# Casi 30 años de estudio...

	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
<b>Integración</b>					
<b>Alcance</b>					
<b>Tiempo</b>					
<b>Costos</b>					
<b>Calidad</b>					
<b>RRHH</b>					
<b>Comunicaciones</b>					
<b>Riesgos</b>					
<b>Adquisiciones</b>					
<b>Interesados</b>					

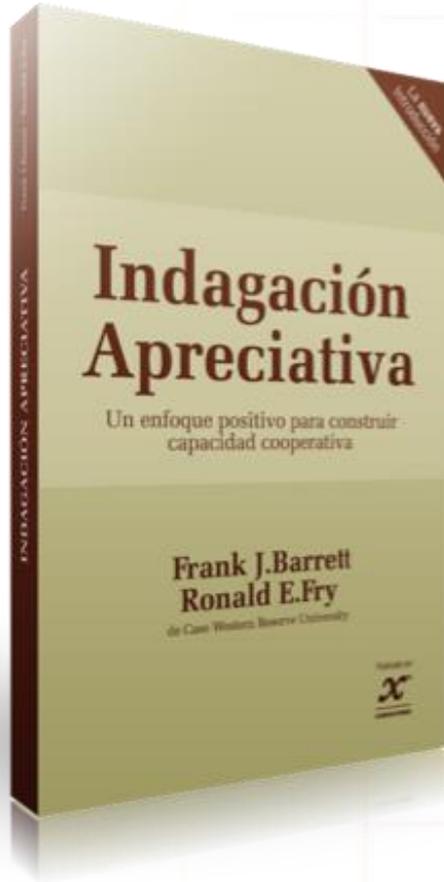
## Qué hicimos ?

- Descubrimos causas-raíz de la desviación positiva, mediante una indagación intencional, dirigida a apreciar los estados óptimos.
- Usamos la narración de historias, no el análisis.

# El Método



# Los Instrumentos





PCMI Positive Change Management Suite es el conjunto de intervenciones de cambio organizacional de fin basado en la investigación y prácticas originales de Investigación Aplicativa.

Positive Change Management Suite  
**REUNIÓN DE DISEÑO IA**  
Descubra el poder del cambio positivo



**Qué es**

La Reunión de Diseño IA es el primer paso de un proceso de cambio basado en IA. Se trata de una intervención de cambio dirigida al grupo de stakeholders de la transformación que conforma la siguiente fase:

- Presentar información apropiada (IA) sus fundamentos y principios y facilitar su implementación
- Crear conciencia apropiativa (IA) sobre el cambio
- Clarificar el propósito (IA) del cambio
- Establecer los roles (IA) de los stakeholders
- Definir los objetivos (IA) de la transformación
- Crear la Organización (IA) de la transformación



PCMI Positive Change Management Suite es el conjunto de intervenciones de cambio organizacional de fin basado en la investigación y prácticas originales de Investigación Aplicativa.

Positive Change Management Suite  
**ENTRENAMIENTO IA**  
Descubra el poder del cambio positivo



**Qué es**

Conjunto de talleres presenciales y un programa Team-Train-Transfer (TTT) facilitado por líderes de empresas por Ronald E. Fry, David L. Cooperstein y Frank J. Lippincott de CASEI, International School of Management, uno de los académicos originales de Investigación Aplicativa.

Los talleres y el programa TTT son experiencias de aprendizaje orientadas a partir del diseño de una oferta local de entrenamiento para audiencias empresariales de América Latina, hecho por Ronald E. Fry, y John Bertone de "noventa de IA", y la práctica de IA actualizada a lo largo de más de 15 años por IA.

Dentro de la PCMI y de una cierta organización, los talleres que componen esta oferta son intervenciones de cambio que se combinan así que con las prácticas innovadoras de IA para implementar la transformación positiva.

El entrenamiento IA de la suite permite desarrollar el subconsciente que el cliente quiere para tener a cabo la transformación. Este conjunto de experiencias de aprendizaje facilita la coherencia de la transformación entre el cliente y IA, y la aplicación de las mejores prácticas de IA.

CONTACTE UN CONSULTOR: [www.icm.com.uy](http://www.icm.com.uy) | 1 6007 2016 | IA Consultores



PCMI Positive Change Management Suite es el conjunto de intervenciones de cambio organizacional de fin basado en la investigación y prácticas originales de Investigación Aplicativa.

Positive Change Management Suite  
**CUMBRE IA**  
Descubra el poder del cambio positivo



**Qué es**

La Cumbre IA es la intervención medular que instrumenta un proceso de cambio positivo. Se trata de una intervención de cambio a gran escala. Se trata de 3 a 4 días de duración, compuesta de una secuencia de actividades para coleccionar la evidencia, validar y construir un entorno compartido mediante la investigación intencional sobre fortalezas, la visualización colectiva de expresiones positivas y generativas y acciones innovadoras.

La Cumbre IA es un momento para celebrar el progreso, reafirmar el compromiso con la transformación y celebrar el éxito.

1. Descubrir las fortalezas
2. Comprender las causas de la transformación
3. Mediar la transformación

La Cumbre IA, habilita el principio: la acción es la única crítica de personal.



PCMI Positive Change Management Suite es el conjunto de intervenciones de cambio organizacional de fin basado en la investigación y prácticas originales de Investigación Aplicativa.

Positive Change Management Suite  
**CONVERSACIÓN MASIVA IA**  
Descubra el poder del cambio positivo



**Qué es**

La Conversación Masiva IA es una de las intervenciones medulares de nuestra suite y consiste en una campaña de actividades operativas cara a cara, conducidas por ejecutivos voluntarios, a propósito del talento humano que se quiere transformar, está basado en Internet, y se orienta a diseñar el diálogo generativo que dinamice el cambio positivo.

La Conversación Masiva IA, que puede desplegarse en una o más olas de actividades, produce una evidencia de conversaciones enfocadas en el estado de historias sobre los resultados logrados de la transformación y la evaluación de los impactos positivos relacionados con la realidad organizacional que se desea cambiar o desarrollar.

El sitio web que opera el programa de actividades operativas, según las conversaciones entre los entrevistados voluntarios y sus entrevistados (habla instrucciones detalladas) y un cuestionario de evaluación diseñado por IA, facilitan el desarrollo de actividades que convierten el diálogo en los límites de la investigación. Lo que se debe evaluar es el cambio de comportamiento que se desea implementar.

El cuestionario generativo se dirige intencionalmente para investigar en la organización conversaciones sobre fortalezas y debilidades, que exponen la capacidad cognitiva y la manera hacia el estado deseado.

CONTACTE UN CONSULTOR: [www.icm.com.uy](http://www.icm.com.uy) | 1 6007 2016 | IA Consultores

# Instrumentos / Cumbre IA

## DESCUBRIR

*Indagación intencional sobre fortalezas*



## SOÑAR

*Visualización del potencial más positivo*



## DISEÑAR

*Diseño de la acción innovadora*



**TÓPICOS AFIRMATIVOS**



**ACCIÓN INNOVADORA**

## PREGUNTAS ?



Nombre: Gonzalo Noya

Email: [gonzalo.noya@xn-consultores.com](mailto:gonzalo.noya@xn-consultores.com)

Website: [www.xn-consultores.com](http://www.xn-consultores.com)

Telefono: 093.35.66.66



Gonzalo Noya



@nygonza  
@xnconsultores  
@nomaspalidas