

Aldaketaren kudeaketa

Gestión del cambio



iiiSonamos muchachos!!!
iResulta que si una no se
apura a cambiar el mundo,
después es el mundo el que lo
cambia a una!"



“Aurrerabidea aldaketan datza”

“El progreso consiste en el cambio”

"El progreso consiste en el cambio".
Miguel de Unamuno (1864-1936); escritor vasco

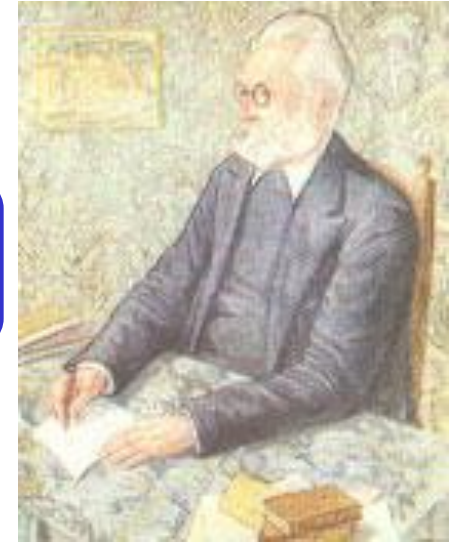
“Aurrerabidea aldaketan datza”
Miguel Unamuno (1864-1936); euskal idazlea

"El cambio es la única cosa inmutable".
Arthur Schopenhauer (1788-1860); filósofo alemán.

"Aldaketa da alda ezinezko gauza bakarra”
Arthur Schopenhauer (1788-1860); filosofo alemana.

"Nada es permanente excepto el cambio".
Heráclito (535 a. C. - 484 a. C.); filósofo griego.

“Deus ez da betiko, aldaketa izan ezik”
Heraklito (535 K.a. - 484 K.a.); greziar filosofoa.



Miguel de Unamuno

“Ezagutza, aldaketa nahiz hobekuntza denen ardatz”

“El conocimiento, eje del cambio y la mejora”

En el acto inaugural 2011-2012, el Rector finalizó su discurso haciendo referencia de nuevo al cambio, con un bertso escrito por el bertsolari Andoni Egaña:

"el conocimiento es el eje del cambio y la mejora".

Hirurogeitahamabost urte
urte gozo ta urte latz

orduko haien amets bera da
gure hauspo ta gure hats.

**Ezagutza da aldaketa nahiz
hobekuntza denen ardatz**

Unibertsitate honek jada
eman ditu hainbat urrats

segiko dugu sustraiak bertan
eta adarrak mundurantz.

**Aldaketa ezinezkoa
baita jakintzarik gabe eta
unibertsitateak bermatzen du
jakintza sortu eta zabal dadin.
Gehituko genuke berrikuntza
eta hobekuntzarik ezin
daitekeela aldaketarik gabe eta
aldaketak adimenaren eta
jakintzaren eskutik etorri ohi da.**

El cambio no es posible sin conocimiento, y la Universidad es la garante de que el conocimiento se transmita y se genere. Añadiríamos, que no es posible la innovación y la mejora sin cambios, y los cambios se producen gracias a la inteligencia y el conocimiento.

Aldaketaz mintzo garenean, ez du zertan pentsatu behar aldaketa handiez eta hobe izaten da hobekuntza txiki baina jarraituak egitea, jardun eta jarduera guztietan egitea; pausoka, urratsez urrats aitzinatu behar da, iraultza handirik gabe.

Cuando hablamos del cambio, no se trata de realizar grandes cambios, más bien se debe enfocar en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.



Si el cambio es inevitable y natural, ¿por qué se produce habitualmente una resistencia al cambio? Este video muestra de manera gráfica el comportamiento de muchos de nosotros y nosotras ante el cambio.

El huevo, resistencia al cambio

<http://www.youtube.com/watch?v=uLHPltY4jLI&feature=related>

Aldaketa saihestezina eta berezkoa bada, zergatik gertatu ohi da aldaketarekiko erresistentzia? Bideo honetan modu grafikoan ikusten da gutako askok aldaketaren aurrean agertu ohi dugun portaera.

Arrautza, aldaketarekiko erresistentzia

<http://www.youtube.com/watch?v=uLHPltY4jLI&feature=related>

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural... hasta los "reyes" le tienen miedo:

<http://www.youtube.com/watch?v=P2iIXc-iePs&feature=related>

Aldaketarekiko erresistentzia sintoma zeharo naturala da... erregeak berak ere beldur baitio:

<http://www.youtube.com/watch?v=P2iIXc-iePs&feature=related>



“Aldaketa ona da... baina ez da erraza”.

Aldaketa bera saihestezina denez, eta aldaketarekiko beldurra normala izanik, erakundeetan ezinbestekoa da aldaketa planifikatzea eta kudeatzea.

Aldaketa honako arrazoiengatik gerta daiteke: teknologia, legeriari erantzuteko, inguruko aldaketei beraiei erantzun ahal izateko edo/eta antolakundeari zor zaion zioa medio.

“El cambio es bueno... pero no es fácil”.

Dado que el cambio es inevitable y la resistencia al cambio es natural, en las organizaciones es imprescindible una planificación y gestión del cambio.

Las razones del cambio pueden ser tecnológicas, cambio en la normativa o incluso adaptación al medio y por razones de mejora.

Teoria ugari dago aldaketa “eragiteko” moduen inguruan. Horietako asko John Kotter-en emariak dira. Aldaketa gestionatzeko bere eredia, zortzi urratsetan egituratua, ez da berria, baina egunean egunekoa da oso.

Hay muchas teorías acerca de cómo "hacer" el cambio. Muchas de ellas provienen de John Kotter. Su modelo de gestión del cambio en 8 pasos no es nuevo, ni siquiera novedoso, pero sigue siendo actual.

Aingura ezazu aldaketa enpresaren kulturaren

Eraiki ezazu aldaketaren beraren gainean

Ziurta ezazu arrakastarik epe laburrera

Ken itzazu eragozpenak

Jakinaraz ezazu ikuspegia

Gara ezazu ikuspegi argia

Osa ezazu koalizio bat

Premia erein eta zabaldu

8

Ancle el cambio en la cultura de la empresa

7

Construya sobre el mismo cambio

6

Asegúrese triunfos a corto plazo

5

Elimine obstáculos

4

Comunique la visión

3

Desarrolle una visión clara

2

Forme una coalición

1

Establezca un sentido de urgencia

1. URRATSA: Kutsa ezazu aldaketaren premia

Aldaketa gauzatuko bada, ezinbestekoa da antolakunde osoak egiazki lortu nahi izatea. Honetarako, aldaketa zergatik den beharrezko azaldu beharra da, datu, estatistika eta solas eta elkarrizketa onestu eta sinesgarrietan oinarrituta.

2. URRATSA: OSA EZAZU KOALIZIO SENDOA (liderren konpromisoa sortu)

Jendea erakarri eta aldaketaren beharraz konbentzitu behar da. Honetarako, bidelagun izan behar du antolakundeko jende giltzarriak. Lidergo sendoa behar da, ez baita nahiko aldaketaren gestio hutsa, aldaketa lideratu behar da.

PASO 1: comunicar la necesidad del cambio

Para que ocurra el cambio, es necesario que toda la organización lo desee realmente. Para ello hay que explicar las razones por las cuales es necesario el cambio, apoyadas en datos, estadísticas, mediante un diálogo honesto y convincente.

PASO 2: FORME UNA PODEROSA COALICIÓN (generar el compromiso de los líderes)

Se debe convencer a la gente de que el cambio es necesario; para ello, es necesario que la gente clave dentro de la organización sea su aliada. Se requiere un liderazgo fuerte, porque gestionar el cambio no es suficiente; también se tiene que liderar.

3. URRATSA: aldaketarako ikuspegia sortu

Ikuspegi orokorra sortu behar da, jendeak erraz bereganatu eta erraz gogoratuko duena. Ikuspegi argia lortzen bada, antolakunde osoak ulertuko du zergatik eskatzen zaion zerbait berri egiteko. Pertsonak berez eta erraz ikusten dutenean zer lortu gura duten, ematen zaizkion jarraibideak argiago eta esanguratsuago agertu ohi dira.

4. URRATSA: IKUSPEGIA JAKINARAZI eta bere egin dezatela lortu

Komunikazioa funtsezkoa da; ikuspegia sarri eta indartsu jakinarazi eta komunikatu behar da eta egiten den guztiaren barrura sartu. Ikuspegia jakinarazteko bileretatik haratago joan behar da, ikuspegiaren ahal den guztietan mintzatu behar da.

PASO 3: Crear una visión para el cambio

Se debe crear una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a toda la organización el por qué se les pide que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

PASO 4: COMUNIQUE LA VISIÓN y consiga que sea compartida

La comunicación es clave, por lo que la visión debe comunicarse frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. No hay que limitarse a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión; se debe hablar de la visión cada vez que se pueda.

5. URRATSA: KEN ITZAZU OZTOPOAK

Eragozpenak identifikatu behar dira eta beroriek ezabatzeko neurriak hartu. Aitortu beharra zaio aldaketarako aritzen den jendeari eta aldaketarako erresistentzia duten pertsoneri lagundu, aldaketaren onurak ikusi eta ulertuko badituzte.

6. URRATSA: ZIURTA EZAZU EPE LABURREKO ARRAKASTARIK

Ezer ez da arrakasta baino motibazio hobarik. Epe laburreko helmugak ezarri behar dira, epe luzerako helburuez gain. Denbora tarte labur batean, antolakundeak eskuez ukitzeko moduko emaitzak lortu beharko lituzke, osterantzean, jendea adoregabetuko litzateke eta kritikek arriskutan jar lezaketeko aldaketa.

PASO 5: ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS

Identifique los obstáculos y adoptar medidas para eliminar las barreras. Se debe reconocer a las personas que trabajan para el cambio y ayudar a las personas que se resisten al cambio para que vean y comprendan sus beneficios.

PASO 6: ASEGURARSE DE TRIUNFOS A CORTO PLAZO

Nada motiva más que el éxito. Se deben crear metas a corto plazo; no sólo objetivos a largo plazo. En un breve período de tiempo la organización debería lograr resultados palpables; de otra manera, la gente puede que se desmoralice, y las críticas podrían poner en peligro el cambio.

7. URRATSA: ERAIKI EZAZU ALDAKETAREN BERAREN GAINEAN

Garaipen goiztiarrak onak dira baina ez dira azken helburutik lar urrundu behar, epe luzeko aldaketak erdiesteko egin behar denaren hasiera besterik ez dira garaipen goiztiarrak. Hobekuntza etengabea aldaketaren bidelagunik onena da.

8. URRATSA: AINGURA EZAZU ALDAKETA ANTOLAKUNDEAREN KULTURAN

Azkenik, edozein aldaketak ondoriorik izan dezan, berori txertatu behar da kultura korporatiboan.

PASO 7: CONSTRUYA SOBRE EL CAMBIO

Las victorias tempranas son buenas pero no deben apartarnos del objetivo final; las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. La mejora continua es la mejora aliada del cambio.

PASO 8: ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Por último, para lograr que cualquier cambio surta efecto, éste debe penetrar en la cultura corporativa.

Aldaketen gestiorako ikuspegiak, oro har, ondoren zehazten diren hiru ideiotan oinarritu ohi dira:

Los enfoques de la gestión de cambios generalmente se basan en las tres ideas que se indican a continuación:

PARTEHARTZEA: proiektua abiatu orduko, pertsona erabiltzaileak inplikatu behar dira, beraiek emaniko aholkuak aintzat hartzeko helburuaz eta emaitza hasierako itzaropenekin bat etor dadin.

1

PARTICIPACIÓN: involucrar a las personas usuarias desde el comienzo del proyecto, con el objetivo principal de tener en cuenta sus consejos y lograr que el resultado iguale las expectativas.

KOMUNIKAZIOA: proiektuak iraun bitartean, komunikazio bide bat ezarri behar da, bertan parte hartzen duten pertsonen geroko aldaketak ulertu eta onar ditzaten, bai eta proiektuaren aurrerabidearen berri emandakien ere.

2

COMUNICACIÓN: establecer un medio de comunicación durante todo el proyecto que les permita a las personas participantes comprender y aceptar los futuros cambios, así como también informarles sobre el progreso del proyecto.

TREBATZEA: ziurtatu behar da erabiltzaileek behar besteko jakintza praktikoa eta teorikoa lortu dutela.

3

CAPACITACIÓN: asegurarse de que las personas usuarias hayan adquirido el conocimiento práctico y teórico necesario.

KAIZEN, aldatu hobetzearren

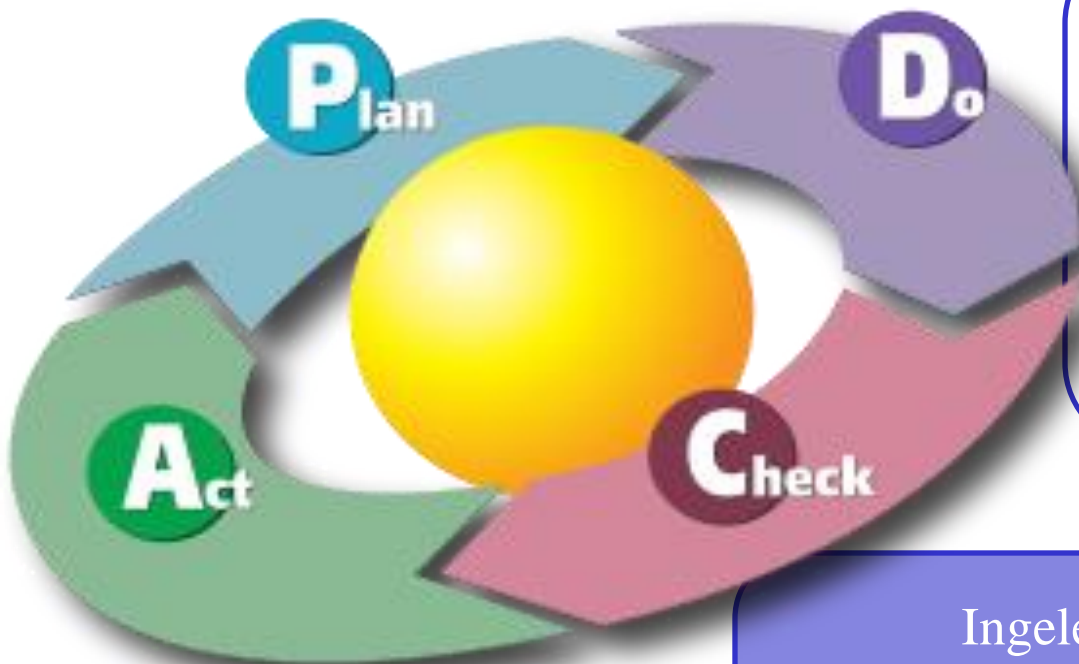
KAIZEN, cambio para mejorar

Maasaki Imai-k, KAIZEN kontzeptuaren sortzaileak, japonierazko bi terminoren batura gisa planteatzen du berori: *kai* aldaketa eta *zen* hobetzeko eta, beraz, esan daiteke Kaizen “aldatu hobetzeko” esan gura duela, baina kontzeptua esangurarik zabalenean harturik, Kaizen-ek, praktika hobeak erdietsiko badira, aldaketarako kultura etengabea dakar berez; orobat, “hobetze etengabea” esan ohi dugu.

Maasaki Imai, creador del concepto KAIZEN, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar; luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".

PDCA, etengabeko hobekuntzarako eraztuna

PDCA, la espiral de la mejora continua



Se trata del acrónimo en inglés que significa: Planificar, Llevarlo a la práctica, Revisar y Actualizar.
Con las revisiones, incorporaremos cambios para la mejora continua

Ingeleseko akronimoa da eta honakoa esan nahi du: planifikatu, egin, errebisatu eta eguneratu. Errebisioekin, aldaketak sartuko ditugu etengabe gauzak gero eta honeto egiteko.

Iceberg beraiek ere ez dira betikoak: pertsonok jaio garenetik aldatzen goaz. Kontrola ditzagun aldaketa horiek, era pertsonalean zein taldean, hobetzeko aukera bihur ditzagun.

Ni los iceberg perduran. Vamos cambiando desde que nacemos. Controlemos los cambios, en lo personal y en el grupo, con el fin de convertirlos en aliados para la mejora continua.



Hurrengo taupada zertaz nahi duzu?
Zure esku dago.

El tema de la próxima cápsula
puedes elegirla tú. Cuéntanos.

Formacion-pas@ehu.es
Formakuntza-pas@ehu.es

**PRESTAKUNTZA ETA GESTIO HOBEEKUNTZAKO GERENTEORDETZA /
VICEGERENCIA DE FORMACIÓN Y MEJORA EN LA GESTIÓN**

ERREKTOREGO ERAIKINA/ EDIFICIO RECTORADO

Sarriena auzoa z/g - Bº Sarriena s/n| 48940 Bizkaia

T.: +34 94 601 2140 / 3489 / 21 72 | F.: +34 94 601 21 58