

Ciclo de Charlas: Gestión del Cambio en Organizaciones judiciales

**Material: Primer Encuentro:
Hacia un nuevo enfoque Organizacional**

**Docentes a cargo
Lic. Eva Avellaneda- Dra. Andrea Poch**

PRESENTACIÓN Eva Avellaneda



Prosecretaria en la Subsecretaria de Control de Gestión

Coordinadora del Área Control de Gestión Administrativa

Antecedentes:

- ▶ Licenciada en Administración, graduada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, su ciudad natal. Luego realizó un Máster en Administración de Organizaciones de Salud, en la Escuela de Economía de Salud de dicha Universidad.
- ▶ Es Coach Certificada en la Universidad Torcuato Di Tella, miembro de la AACOP y de la FICOP en la categoría Coach Profesional Avalado.
- ▶ Siempre le ha dado mucha importancia a la capacitación y actualización profesional, razón por la cual ha realizado varios cursos de posgrado.
- ▶ Vinculado a su trayectoria profesional, luego de un breve paso por el sector privado, en el área de comercio exterior en SIDERAR, Grupo Techint, ha enfocado su perfil profesional a desarrollarse en el sector público.
- ▶ Para mencionar algunos de los Organismos en los que se desempeñó, podemos citar la Subsecretaria de Cultura de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Educación, Jefatura de Gabinete, y Ministerio de Gobierno.

- ▶ En el año 2007, cerrando una etapa en la provincia de Buenos Aires, fue nombrada Auditora Interna titular en la UAI del Registro Nacional de las Personas, dependiente del Ministerio del Interior, lugar en el que se desempeñó durante más de 8 años.
- ▶ Como último paso por el Gobierno Nacional, participó de los equipos técnicos en la Sindicatura General de la Nación, dentro del área de Control interno gubernamental, reforzando su foco en la auditoría enfocada a las propuestas de mejora para la Gestión.
- ▶ En el ámbito académico, forma parte del Registro de expertos de la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria). Fue docente durante 19 años en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, y es actualmente profesora de Planificación y Control de Gestión en la Universidad Nacional de Quilmes.
- ▶ La motivan los desafíos vinculados a la mejora de la gestión. Con tenacidad se enfoca en los resultados y busca generar acciones que tengan un impacto directo en las personas y por consiguiente en las Organizaciones.

¿Qué esperamos de este espacio?

- Que sea un espacio de aprendizaje
- Que sea un espacio de reflexión
- Que podamos transmitir conceptos teóricos y prácticos
- Que se promueva el intercambio de ideas y opiniones

► Y Ustedes que esperan?



Hoja de ruta- Ciclo de Charlas: Gestión del cambio en Organizaciones Judiciales. Primer encuentro

- ▶ Definición de Organización. Características
- ▶ Cultura Organizacional
- ▶ Cambio organizacional
- ▶ Resistencia al cambio
- ▶ Afrontando el Cambio. Noción del Observador
- ▶ Miedo al cambio
- ▶ Distintas etapas
- ▶ Adaptabilidad al cambio según las generaciones
- ▶ Pandemia y cambio
- ▶ Análisis FODA para afrontar el cambio

“A que nos referimos cuando hablamos de Cambio organizacional?”

Comencemos por definir qué es una Organización.

...”La palabra **Organizaciones** hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma. En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización que es MISION.....”

....”Una Organización es básicamente un producto social compuesto por dos o más personas. Una organización debe tener un objetivo hacia el cual dirigirse,”

Otra definición nos dice...

Las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para **lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas**. Son entidades sociales que permiten la asociación de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante sus experiencias y relaciones al logro de objetivos y metas determinadas..

¿Qué tienen en común estas definiciones? :

Coinciden : **agrupación de personas, que de manera organizada, persiguen un objetivo en común, compartiendo la CULTURA, los VALORES, la VISION Y la MISION.**

Quando hablamos de cultura, nos referimos a:

“ las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal. Dichos sentimientos y creencias colectivos, se transmiten a todos los miembros del grupo fortaleciendo la cultura organizacional dentro de sistema o conjunto de sistemas dado, definiéndola y caracterizándola”.

Cuanto más rígida y arraigada sea la Cultura, mayor resistencia al cambio tendrá la Organización.

Qué debemos analizar cuando nos enfrentamos a un cambio?

Formas de enfrentar el cambio:

1- **Planificándolo.** La Organización se prepara

2- **Sin planificación:** cambio en el contexto como fue en marzo e 2020 con la aparición de COVID-19. La Organización tiene que adaptarse

y para sobrevivir debe enfocar sus esfuerzos en el entorno.:

- **Macro Entorno:** aquellos factores no controlables .

- **Micro Entorno:** Factores o fuerzas del entorno no controlables que inciden de forma general en la actividad y sobre los cuales tengo cierto grado de injerencia

Las Organizaciones han evolucionado a lo largo de la historia, y en la actualidad los mismos son mas vertiginosos

Federick Taylor - 1915. Científica

- Creación del método de trabajo con estudio científico. Mecanicista
- Estudio de la secuencia de trabajo en la cadena productiva.
- Optimización de tiempos en la cadena productiva para bajar costos
- Selección y desarrollo científico de los trabajadores
- Entrenamiento focalizado de los trabajadores para tareas específicas
- Supervisión de los jefes y alta división del trabajo

Henry Fayol 1916-1949. Clásica

- División de trabajo: la distribución de tareas
- Autoridad y responsabilidad: la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar ordenes y el poder para conseguir su fiel obediencia.
- Disciplina: este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada.
- Unidad de mando: los trabajadores de las organizaciones deben recibir ordenes de un solo “administrador

Elton Mayo. 1930. Humanista

Se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo. Se analizaron como temas predominantes la personalidad del jefe y del trabajador, la motivación, los incentivos en el trabajo, el estilo de Liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y sociales dentro de la Organización.

Peter Draker. Neoclásica. 1954

Introdujo el concepto de estrategia dentro de la Organización. Características:

- **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración.
- Descentralización como el principio de la efectividad y la llave a la productividad
- Énfasis en la alta calidad de la administración de personal

Evolución Organizacional>>>>¿Cómo fueron los cambios Organizacionales en la historia?

LENTOS, PROGRESIVOS

Los cambios Organizacionales comenzaron a ser mas vertiginosos a partir de la explosión de la era tecnológica

Que deben



¿Cómo definimos el Cambio Organizacional?

“ Es la **capacidad de adaptación de las organizaciones** a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” .

“ Es el conjunto de **variaciones de orden estructural** que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”

Se da por interacción de fuerzas:

Internas: son aquellas que provienen desde adentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, por ejemplo las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: son aquellas que provienen desde afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. La **pandemia** es un claro ejemplo de esto.

Es importante destacar que:

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más beneficioso para la Organización.

Vienen dados por modificaciones externas o internas a las cuales la Organización debe adaptarse.

Es importante que las fuerzas logren el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ([Resistencia](#) al Cambio) es por ello que cuando en una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

Lewin plantea diferentes fases:

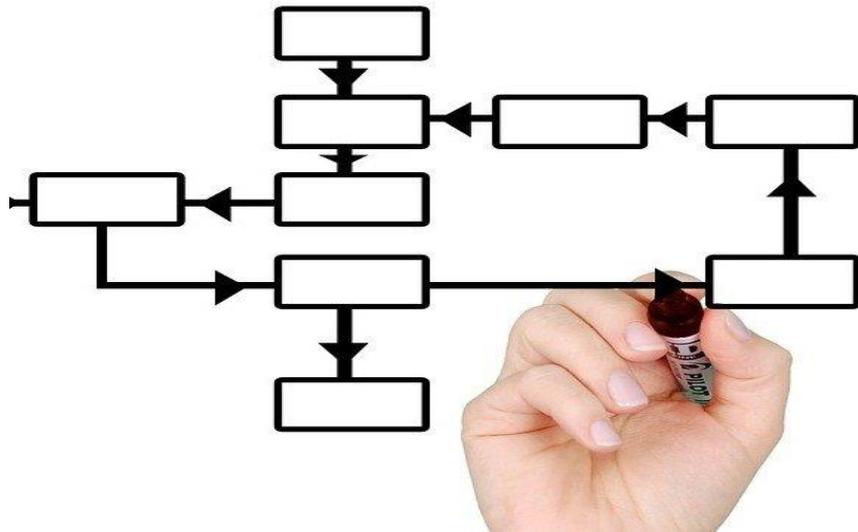
- Determina el problema
- Identifica su situación actual
- Identifica la meta por alcanzar
- Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el
- Desarrolla una estrategia par lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndola hacia la meta.

Pensemos ejemplos de metas a alcanzar

El enfoque sistémico para afrontar el cambio:

- permite que los mismos sean integrales
- impacto parejos en toda la Organización

De este modo, los procesos que desarrolla la organización como un sistema integrado, serán modificados desde una óptica que conciba a la Organización como un todo, alineando sus recursos (humanos, espaciales, tecnológicos), saliendo de la mirada estanca y fortaleciendo a la Organización en su conjunto.



Tipos de Cambio

Cambio Gradual:

El **cambio gradual** : evolución temporal en curso, durante el cual ocurren muchas modificaciones menores. El efecto acumulado de estas modificaciones puede transformar la organización por completo.

Ajustes menores	↑	g r a d u a l c a m b i o	Cambio gradual anticipado	Cambio gradual reactivo
Transformación mayores	↓		Cambio radical anticipado	Cambio radical reactivo
			momento de	cambio

Cambio reactivo

Se da cuando una organización se ve obligada a transformarse en respuesta a algún suceso del entorno externo o interno

Cambio planificado

Las etapas asociadas con la planeación del cambio organizacional

- 1- Evaluación y diagnóstico
- 2- Articulación con la Visión
- 3- Desarrollo de líneas estratégicas
- 4- Anticiparse y reducir la resistencia.
- 5- Instrumentación del cambio.

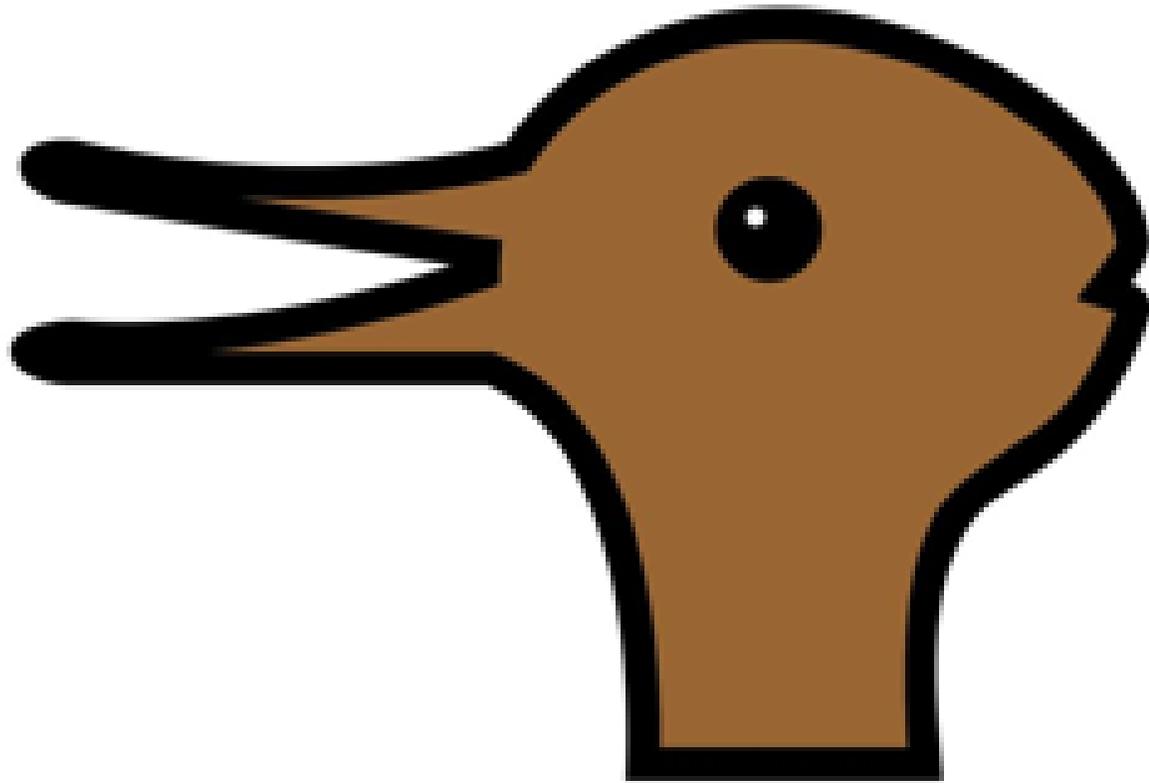
¿Cómo me preparo para afrontarlo?

Noción del OBSERVADOR

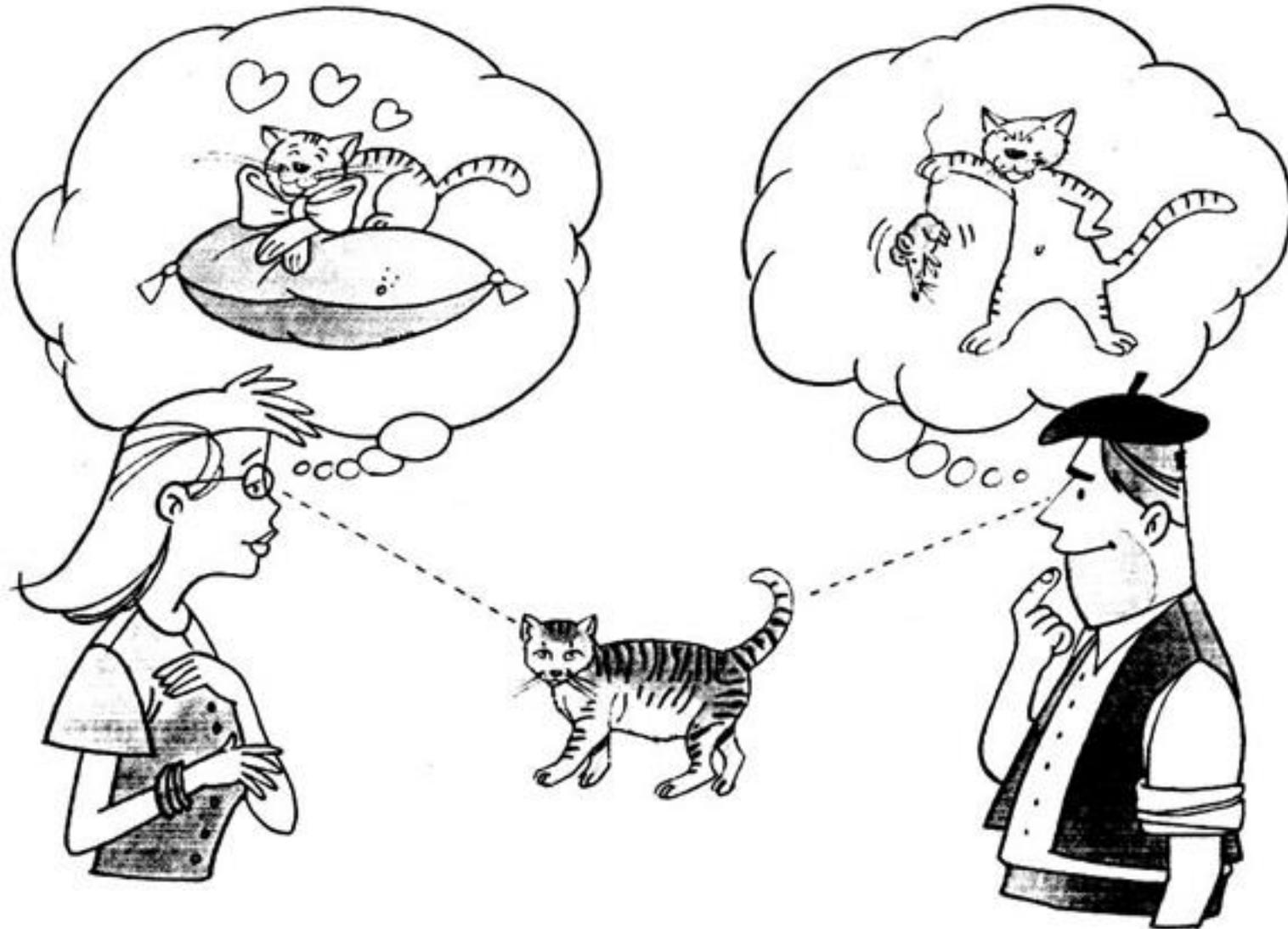
- Nada nos permite decir como las cosas son
- La forma como vemos las cosas habla del tipo particular de observador que somos
- Somos observadores diferentes, cada observador, observa ciertas cosas y no observa otras
- Cada observador posee fortalezas y debilidades, todo observador posee límites.



Qué ven?



Realidad interpretativa



La noción del Observador nos permite:

- Ampliar nuestra mirada
- Aprender a re interpretar
- Analizar las situaciones con mayor objetividad
- No sesgarnos a comprender otros puntos de vista
- Enriquecer puntos de vista de una mirada múltiple (observador de enfoque múltiple y observador de enfoque único)



Desplazamiento- Evolución Organizacional

- Comprendemos que no sabemos cómo las cosas son.
- Las observamos e interpretamos a través de:

BIOLOGÍA

Cuerpo

Podemos decir que sólo podemos observar lo que nuestra biología nos permite y, por lo tanto, toda observación está fundada en nuestra biología.

Emocionalidad

Nos constituye en observadores diferentes. Distintas emociones nos predisponen a observar ciertos eventos y a no observar otros.

Lenguaje

Cuando hablamos de cómo el lenguaje nos constituye en observadores diferentes podemos apuntar al menos a tres factores que inciden en ello: las distinciones, los juicios y las narrativas.



Estructura de coherencia

- Desde la perspectiva centrada en el observador, resulta claro que los problemas, las posibilidades y las soluciones que enfrentan las personas no pertenecen a las situaciones que éstas encaran, sino al tipo de observador que ellos son.

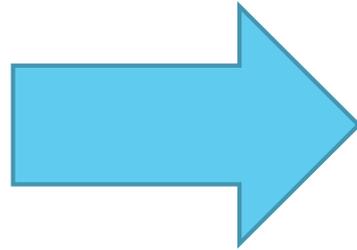
Lo que es un problema, una posibilidad o una solución para uno, puede perfectamente no serlo para otro



¿Que puede ocurrir al analizar el cambio?

- 1- El Observador se resigna aceptando con impotencia lo que ocurre: “ *que le voy a hacer*” “ *las cosas son así*” “ *nada puedo hacer para modificarlo*”
- 2- El Observador busca una explicación y analiza los resultados.
- 3- El Observador, asume el compromiso de modificar el resultado. Posee el dominio del Aprendizaje. Confía en que puede **modificarlo. TOMA COMPROMISO**

OBSERVADOR



CAMBIO
ORGANIZACIONAL

Cuanto mas flexible soy en mi tipo de Observador, mejor aceptare el Cambio

OBSERVADOR DE ENFOQUE MULTIPLE  Cambio

Acepta otras miradas, es mas flexible

Ventajas:

- ✓ Centrar los esfuerzos en los **procesos clave** y las **oportunidades de mejora**.
- ✓ **Optimización del desempeño** mediante la gestión eficaz del proceso y el uso eficiente de los recursos con una mirada innovadora.
- ✓ Posibilita que la organización proporcione **confianza a las partes interesadas** en lo relativo a coherencia, eficacia y eficiencia.

EL CAMBIO SE DA EN LA ORGANIZACIÓN Y SE INSTALA EN LA MISMA

¿Qué hacemos frente a eso?

Amenaza - Oportunidad
Depende de nosotros

Muchas gracias!!!

Eva Avellaneda

Presentación Andrea Poch:

Prosecretaria de la Subsecretaría de Control de Gestión SCBA,
Area Control de Gestión Jurisdiccional-



- Abogada (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales UNLP)
- Especialista en Derecho Social (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales - UNLP).
- Coach Ontológico con PNL (Facultad de Ciencias Económicas - UNLP- Programa avalado por International Coach Federation IFC).
- Facilitadora en Sistemas de Gestión de la Calidad (Instituto Argentino de Normalización y Certificación -IRAM-).
- Profesora de Introducción al Derecho, Universidad Católica de La Plata (1994-2008);
- Profesora de Filosofía del Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales UNLP (2000-2002-);
- Profesora de Introducción al Derecho, Universidad del Este (2010 al presente).

**¿Porqué tanto
rechazo a los
cambios?**





**"Más vale malo
conocido que
bueno por
conocer"**



Primera manifestación contra las nuevas tecnologías

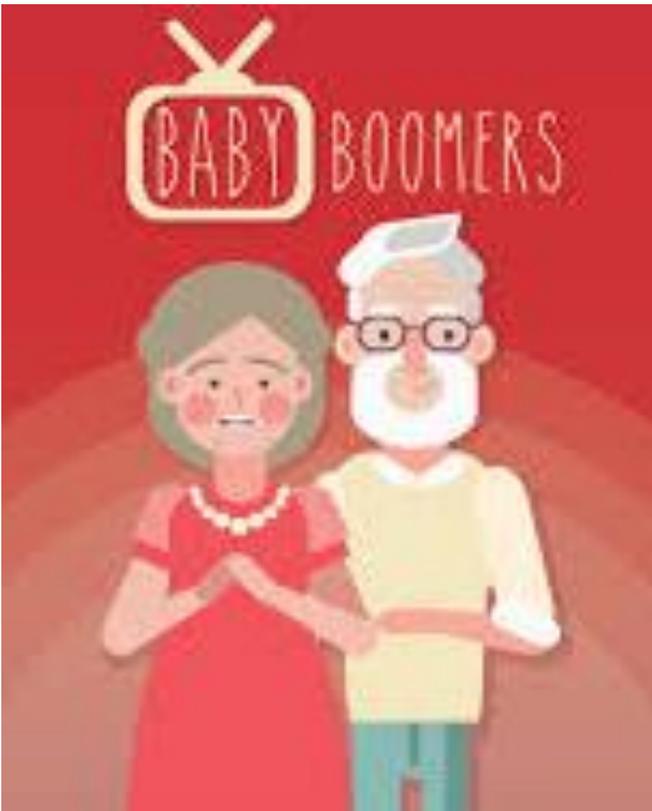
Etapas de la adaptación al cambio

- ▶ **Negación:** Esta etapa se caracteriza por ver el cambio como una situación de peligro. Se maneja aquí un alto grado de ansiedad.
- ▶ **Defensa:** Las personas evitan tener contacto con su nuevo entorno; se aferran a antiguos procesos y creencias, pero si cuentan con el apoyo necesario, pueden empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece tal cambio.
- ▶ **Aceptación:** Aquí ya hay una mayor apertura y disposición, comienzan a aceptarse algunos cambios. Comienza a declinar la resistencia y se verifica cierto interés por adquirir los conocimientos necesarios para afrontar el cambio.
- ▶ **Adaptación:** Existe una valoración tanto de ventajas como de desventajas del cambio, que impulsan a experimentarlo y adaptarse.

Papel del líder ante el cambio

- ▶ Aunado a los procesos de resistencia, existen muchas dudas e incertidumbre en el personal, por lo que es fundamental que los líderes comuniquen con claridad las modificaciones que se van a implementar, los motivos que los llevaron a tomar las decisiones, cómo afectarán estas su labor y cuáles son las ventajas y las desventajas del cambio que está por venir.
- ▶ Como resultado, ofrecer esta información, aporta seguridad en los colaboradores y disminuye el grado de ansiedad que les puede provocar la situación.

Baby Boomer (1946-1964)



- ▶ Son los nacidos luego de la Segunda Guerra Mundial y deben su nombre al “Baby boom” -mayor tasa de natalidad- de esos años.
- ▶ Se caracterizan por tener al trabajo como eje de su vida, aunque no necesariamente trabajen de lo que aman hacer.
- ▶ No le dedican mucho tiempo al ocio y a la actividad recreativa.
- ▶ En el trabajo son formales, conservadores y jerárquicos.
- ▶ Suelen tener poca flexibilidad y escasa adaptación al cambio laboral.

Generación "X" (1965-1981)

- ▶ También llamados inmigrantes digitales, son actualmente los que mueven el mundo a nivel laboral y económico.
- ▶ Son emprendedores, gracias a que su nivel educativo es mayor que el de los Baby Boomers y muestran normalmente cierta rebeldía hacia modelos clásicos de negocio. Como su generación anterior son responsables y trabajadores. Suelen estudiar algo más que la universidad.
- ▶ ¿Cómo son en el trabajo?: más informales, aceptan la diversidad, son individualistas y competitivos. Pueden realizar múltiples tareas. Al segmento más longevo de esta generación puede resultar complejo adaptarse a la tecnología.



Generación "Y" o millennials (1982-1996)



- ▶ Prefieren aprender de manera autodidacta, por ello los tutoriales son su fuente de conocimiento.
- ▶ Son emprendedores e independientes; no se sienten cómodos con los horarios de las oficinas. Duran poco en el trabajo, creen tener derechos a reconocimientos aunque sus conocimientos y dedicación no los haya hecho aún merecedores de ellos.
- ▶ Pese a ello, son buenos colaboradores de equipo, emprendedores y muy adaptables a los cambios.
- ▶ Deben aprender a concentrarse, a ser tolerantes, y a tener capacidad analítica.

UNA SITUACIÓN, DOS ACTITUDES



2020

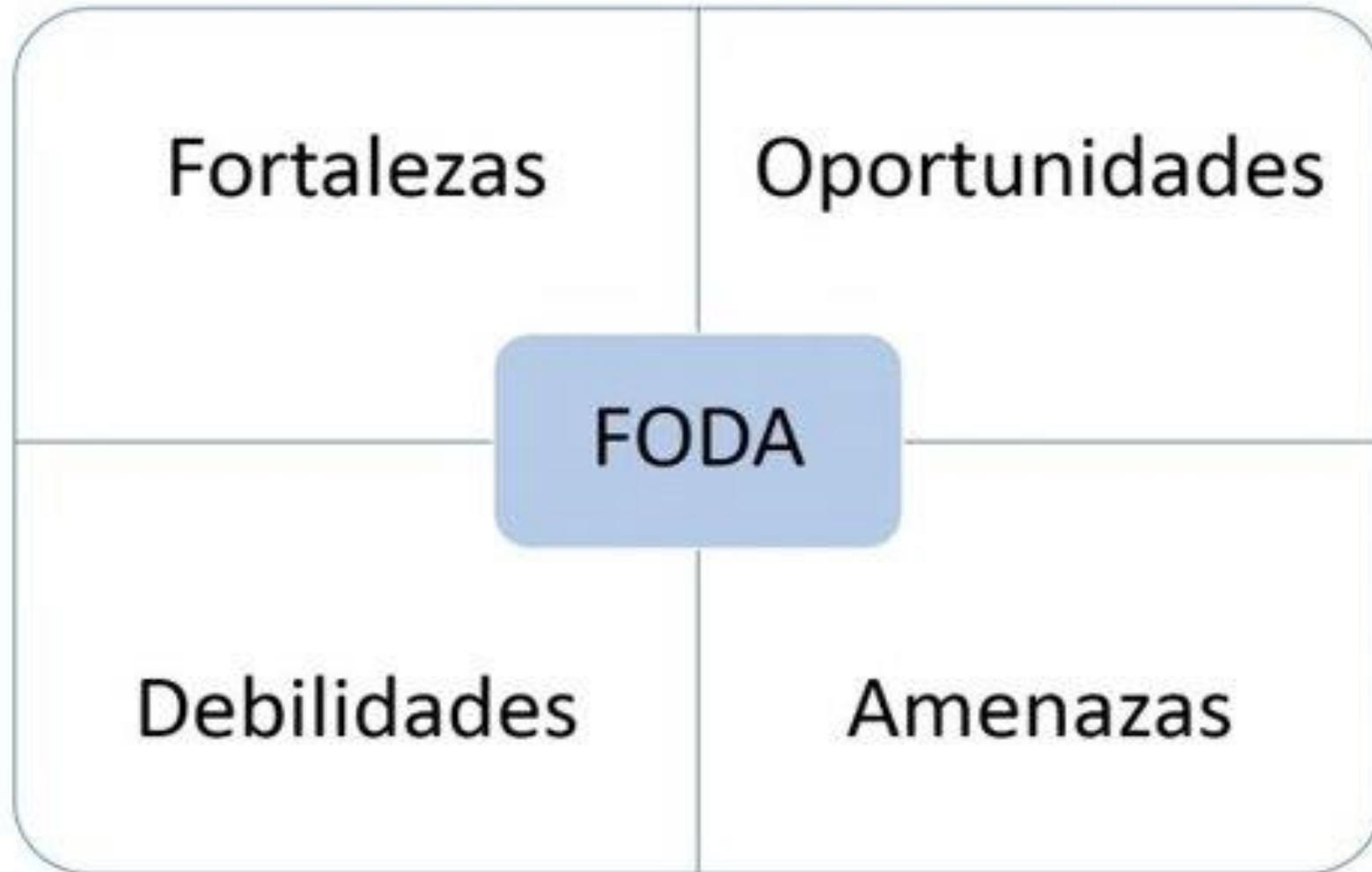






¿Y ahora qué?

¿Cómo ayudarnos con un análisis FODA?



Elementos internos de la organización

▶ FORTALEZAS

- ▶ Están formadas por todos los elementos internos y positivos de la organización.
- ▶ Se trata de los atributos o destrezas eficazmente desarrollados.

▶ DEBILIDADES

- ▶ Están formadas por todos los elementos internos y positivos de la organización.
- ▶ Se trata de los atributos o destrezas eficazmente desarrollados.

Elementos externos a la organización

▶ OPORTUNIDADES

- ▶ Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

▶ AMENAZAS

- ▶ Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

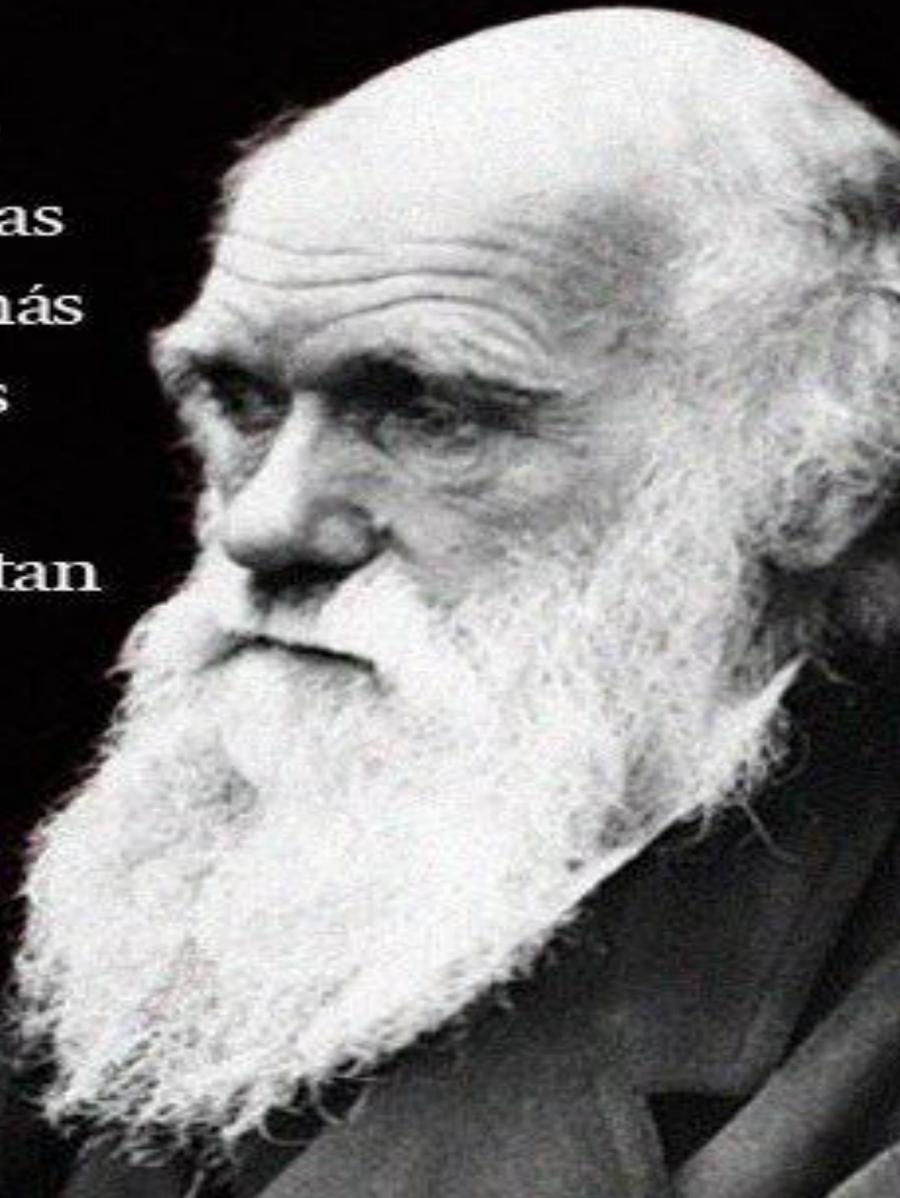


Nos vamos pensando...

- ▶ ¿Me adapté a los cambios o no?
- ▶ ¿Qué más puedo aportar?
- ▶ ¿Estoy dispuesta/o a hacerlo?

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”

Charles Darwin
@nochedeletras



Muchas Gracias!

**Los esperamos en segundo encuentro:
28/05- 15hs.**

Eva Avellaneda- Andrea Poch